

УДК 339.543

JEL Classification: E62, H3

*Нагорічна О.С.,  
канд. пед. наук, старш. наук. співроб.,  
заступник директора інституту з наукової роботи –  
начальник Науково-дослідного центру митної справи,  
Науково-дослідний інститут фіскальної політики  
Університету державної фіскальної служби України*

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МИТНОЇ СПРАВИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

**Постановка проблеми.** Напружена політична та економічна ситуація у світі та Україні, зокрема, а також передвиборча кампанія зумовлюють посилення уваги громадськості до діяльності органів державної влади, з одного боку, та намагання влади прозвітувати про впровадження реформ у різних сферах, з іншого. Особливо відчутно це у сфері діяльності Державної фіскальної служби України. У періоди загострення соціально-політичного стану, як правило, керівництво Уряду акцентує увагу суспільства на проблемах митниці як одного з основних джерел погіршення економічної ситуації в державі. Пошук рішень «стандартний»: іноземні радники та посилення боротьби з митними правопорушеннями («Контрабанді – стоп», «чорні сотні» тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз різних аспектів розвитку митної справи є постійним предметом досліджень науковців: Пашка П., Бережнюка І., Ченцова В., Приймаченка Д., Мельник О., Тодошука А., Фрадинського О., Дорофеевої Л., Несторишена І., Хоми В., Прус Л. та ін. Проте, недостатньо дослідженими є внутрішні та зовнішні стримуючі чинники розвитку державної митної справи.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз тенденцій в удосконаленні управління митною складовою Державної фіскальної служби України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» за вектором розвитку передбачено податкову реформу й реформу державної митної справи та інтеграції в митну спільноту ЄС [1]. Вектор розвитку відповідно до зазначеної Стратегії – це «забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя». У Стратегічних ініціативах розвитку ДФС до 2020 року, затверджених наказом ДФС від 27.12.2017 № 877, визначено окремий напрям розвитку ДФС «Митниця та прикордонне

співробітництво», який передбачає 5 цілей, а також низку інших ініціатив, передбачених в різних напрямках, що не відображає стратегічного бачення розвитку митної справи [2].

Також, варто зауважити, що відсутні вихідні дані поточного стану здійснення митної справи. Відтак, моніторинг та виконання Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» у частині реформування митної справи ускладнюється. На нашу думку, доцільно було б розробити стратегію розвитку митної справи, яка б відповідала сучасним викликам та загрозам, а також передбачала випереджальний розвиток митної справи. На необхідності розроблення такої стратегії наголошують й Мельник О., Тодошук А., Адамів М.: «Також не менш вагомим проблемою у митній сфері України є відсутність ось уже фактично 4 роки поспіль якісної стратегії її розвитку, котра б чітко визначала пріоритетні напрями її функціонування у довгостроковій перспективі, а надалі трансформувалась у конкретні тактичні заходи щодо реалізації такої стратегії» [3, с. 46]. Аналогічної думки й фахівці-практики, зокрема Піковський І. зазначає: «У тому й біда, що проводили кампанії, а не реформували систему митниці, як того вимагає Угода про асоціацію з ЄС. Ніхто не займається реформуванням митних органів, щоб вони відповідали рівню аналогічних органів держав ЄС. Немає стратегічного розуміння, як розвиватиметься митна система» [4].

Окремо варто зауважити, що про значимість митної складової у контексті розвитку країни зазначав і М. Згуровський у науковій доповіді на засіданні Президії НАН України 4 листопада 2015 року, акцентуючи увагу на втрачених можливостях влади після Революції гідності, у тому числі:

- брак стратегічного бачення перетворень у країні;
- наростаюча корупція (14% від ВВП), тіньова економіка (52%), контрабанда на митниці, що оцінюється практично в один річний бюджет;
- вкрай невдала фіскальна політика (зменшення загальної кількості податків з 22 до 9 не послабило податковий тягар, оскільки ці 9 виявилися поєднаними з попередніми 22);
- незважаючи на покращення позиції України в рейтингу легкості ведення бізнесу (із 112-ї позиції в 2014 р. на 96-ту в 2015 р.), практична можливість його ведення погіршилася, навіть порівняно з часами Януковича;
- повільна і несистемна дерегуляція економіки, без скоординованого плану її розвитку, зростання державних витрат ведуть до розбалансування та стагнації економіки [5].

Макаренко А. під час прес-конференції на тему: «Єдине вікно» як шанс для відродження митниці», яка відбулася 10 липня 2018 року, зазначив, що «йдеться про те, за якими стандартами нам працювати далі [6]. Все говорить про те, що митну вертикаль в Україні практично знищено. На сьогодні ми вивчили досвід фактично всіх країн Європи, американський досвід. Моделей є декілька, але всі вони – в успішних країнах – свідчать про одне – митна вертикаль не повинна бути інтегрована у якусь іншу структуру. Це – окремий напрямок і він посилюється». Таким органом, на його думку, має стати Національна митна служба України. Перший законопроект про Національну митну службу був зареєстрований у Верховній раді України ще у липні 2015 року. У Пояснювальній записці зазначено, зокрема таке: «На сьогодні порушено один з основних принципів здійснення державної митної справи – принцип виключної компетенції. Митна справа несправедливо віднесена до питань другорядного характеру у складі об'єднаного органу» [7]. Підтвердженням того, що належне реформування митної справи поза пріоритетом керівництва держави, є те, що висновок Головного науково-експертного управління до законопроекту отримано лише 20.02.2017 року, тобто через майже 19 місяців з дати реєстрації! Другий законопроект зареєстровано у січні 2016 року та навіть пройшов розгляд відповідним комітетом, але, на жаль, його розгляд призупинено.

Варто зауважити, що аналіз інформаційних матеріалів офіційного веб-сайту ДФС лише за перше півріччя 2018 року свідчить про близько 30 проведених керівництвом ДФС робочих нарад, зустрічей, консультацій тощо з міжнародними партнерами щодо різних питань здійснення митної справи. Очевидно, що наслідки мали б бути вражаючими для митної сфери, адже міжнародна співпраця – це необхідна складова розвитку митної справи, проте лише проведення зустрічей і мінімальне втілення у практику досягнутих домовленостей зумовлює мінорний настрій усіх причетних.

Аналіз наявних даних з відкритих інформаційних джерел дозволяє зробити висновок, що на даний час розвиток митної складової відбувається на основі принципу, який ми назвали принципом гойдалки. Для візуалізації згаданого принципу, з кращого розуміння його сутності на рис. 1 схематично представлено «митну гойдалку», по обидва боки котрої розміщено зовнішніх та внутрішніх радників.

Квінтесенція «митної гойдалки» полягає у тому, що будь-яка інституція не є за своєю природою статичною. Функціонування її можна розглядати як коливальний рух гойдалки, котра зміщується з положення рівноваги під дією певних сил або впливів. Причому коливання відбуваються не лише в одній площині, оскільки зовнішніх впливів (сил) може бути декілька. Інституція, здійснюючи так звані коливання, у різні моменти часу перебуває відносно стану рівноваги в тому чи іншому положенні. При цьому складові самої інституції є когерентними і можуть також здійснювати внутрішній вплив на інституцію.

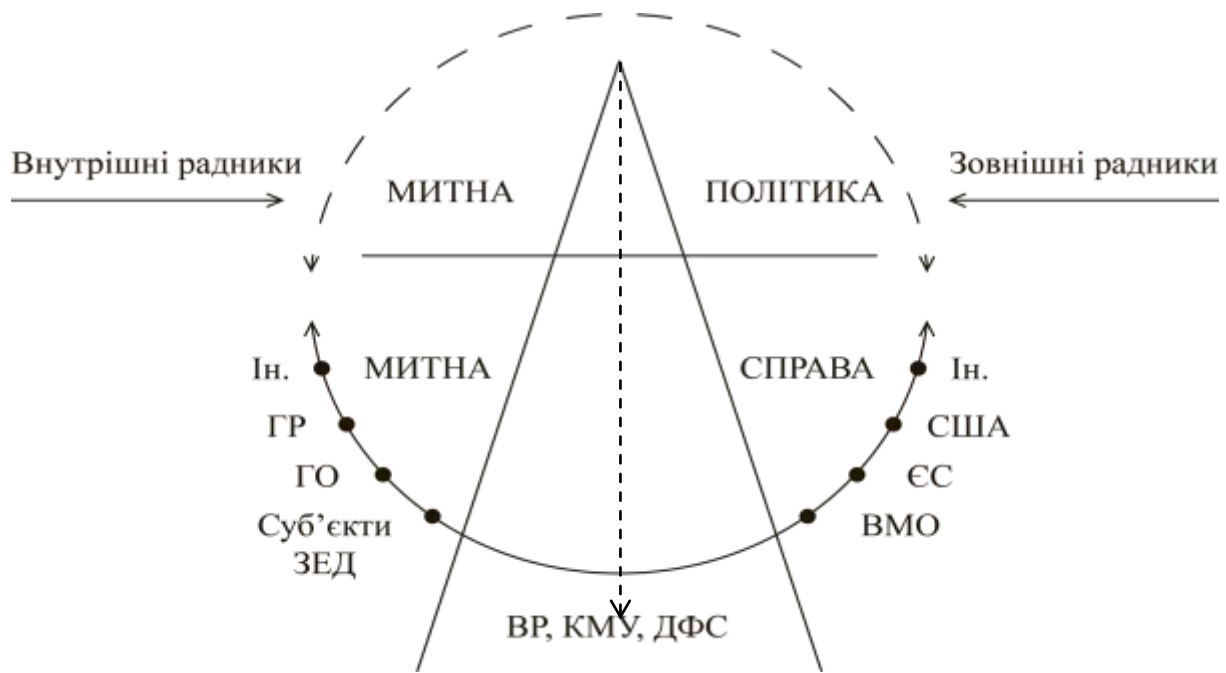


Рис. 1. «Митна гойдалка»

Джерело: авторська розробка

Як відомо, коливання мають свою амплітуду, частоту та період. За певних умов сила впливу зовнішніх чинників може стати настільки потужною, що амплітуда зростає до тих розмірів, коли коливальний рух змінюється обертальним рухом (рухом по колу). Такий процес є характерним для «митної гойдалки» при зміні керівництва КМУ, Мінфіну чи ДФС, що, наразі, й спостерігаємо. А це, у свою чергу, зумовлює появу неочікуваних (позитивних або негативних) для фіскальної служби наслідків, включаючи її деструкцію або розвиток. Наприклад, попередні рішення скасовуються і починається обговорення напрямів розвитку спочатку, зокрема: на засіданні Уряду 11 січня 2018 року було прийнято рішення про скасування двох нормативних актів, прийнятих у 2017 році, які передбачали переформатування вертикалі управління в органах ДФС. Таке неодноразове прийняття непродуманих рішень на рівні КМУ призводить до розбалансування і так доволі хиткої системи ДФС. Працювати в умовах постійної нестабільності стає дедалі важче не лише митникам, суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, а й нашим закордонним партнерам.

При цьому, процес вивчення міжнародного досвіду здійснення митної справи без політичної волі на прийняття чіткої стратегії розвитку митної справи, безкінечний, оскільки консультантами є представники різних країн, організацій тощо з різними функціями, різною інституційною структурою митної справи (Митно-прикордонна служба США, Всесвітня митна організація, МВФ, Консультативна місія Європейського Союзу з реформування сектору цивільної безпеки України, Агентство митниці та монополій (АММ) Італійської Республіки, ГУАМ, Служба доходів Сінгапуру тощо). Таким чином створюється ілюзія розвитку, а насправді свідомо розтягується процес ознаяомлення із зарубіжним досвідом, з одного боку, та «тихим» руйнуванням попередньої «пам'яті» митної складової, з іншого: починаючи від юридичної самостійності митної служби з потужною міжнародною співпрацею і закінчуючи митними традиціями.

Звернення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, депутатів, міжнародних партнерів до керівництва Уряду та ДФС щодо проблемних питань митниці залишаються без належного реагування та супроводжуються неаргументованим запевненням останніх про те, що реформа митного напрямку успішно, але повільно, відбувається вже на даний час. Невже це дійсно складна проблема, яку вирішити під силу лише Нобелівським лауреатам?! У зв'язку з цим, логічно постає цілком предметне і актуальне питання: чому митний напрям залишається недореформованим, з одного боку, але і не повністю дестабілізованим, з іншого?!

Аналіз публікацій науковців, виступів практиків під час громадських обговорень, зокрема й форумів, свідчить про те, що розуміння проблеми є, фахівці митної справи знають, якою має бути сучасна митниця, але відсутня політична воля на реалізацію задекларованих змін. Можемо спостерігати, що йде постійна боротьба за ресурси та доступ до них. Ця боротьба набуває все нових і нових форм. Митниця як інституція, яка сприяє захисту економічних інтересів держави, або виконує повноцінно свої функції, або знаходиться у стані турбулентності і не в змозі здійснювати їх на належному рівні. І зацікавлених саме в останньому сценарії багато. Усе це дає змогу прослідкувати певну логіку дій з погляду теорії керованого хаосу.

Вознюк А., розглядаючи теорію керованого хаосу в широкому міждисциплінарному контексті, акцентує увагу на тому, що «для того, щоб управляти системою на основі механізму «керованого хаосу», слід ввести її в стан хаосу – тобто зруйнувати, «зрушити з мертвої точки», розбалансувати, деієрархізувати, переводячи, таким чином, систему на наступний етап розвитку» [8].

У своєму дослідженні Рябінін Є. зазначає, що «сьогодні основними акторами міжнародних відносин використовується концепція, яка допомагає контролювати деякі країни та регіони, тобто концепція керованого хаосу, що виникла в глибоку давнину... Подальші глобалізаційні процеси стимулюватимуть зниження національного суверенітету країн, населення яких буде намагатися обстоювати свої соціальні права, а також зберегти національну ідентичність, що може призвести й до посилення міжетнічних сутичок» [9].

Але, якщо є теорія та й практика керованого хаосу, то має бути протидія цьому. Адже, відомо, що на будь-яку дію є і протидія.

Сенченко М., аналізуючи складові Четвертої світової війни та загрози, які вона несе, пропонує «виробити життєздатну і національно орієнтовану концепцію розвитку свого народу, що ґрунтуватиметься на світоглядній доктрині та національній ідеології. Вони мають охоплювати в інформаційному сенсі ефективну концептуально-методологічну базу, визначення коріння свого народу та перспектив його вписування в Глобальний історичний процес. Потрібно на ґрунті національних особливостей системи ідеологічних поглядів свого народу прийняти самобутню ідеологію, здатну сформувати систему просвіти українського народу задля зруйнування натовпно-елітарного суспільства і побудови повноцінної концепції матеріальної безпеки народу; сформувати національну доктрину інформаційної безпеки» [10].

Відомо, що хаос і порядок – дві взаємопов'язані сили, тобто хаос дає поштовх до порядку, до розвитку. Але концепція керованого хаосу передбачає, що порядок буде такий, який необхідний «замовникам» і тоді, коли буде вигідно теж саме їм. Розвиток також буде до «дозволеної» межі. У нашому випадку, ситуація ускладнюється зовнішньою воєнною агресією РФ. Тобто, зовнішніх впливів декілька і абсолютно протилежних. «Митна гойдалка» лише пришвидшує або повну деградацію, або ж розвиток митної справи. А тому, з огляду на вищевикладене, утверджуємося у думці, що необхідною умовою прориву у розвиткові митної справи у контексті розвитку усієї держави дійсно має стати національна ідея із реальним забезпеченням національної безпеки держави.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проведене дослідження засвідчило відсутність чіткої стратегії реформування митної справи, здійснення умовного розвитку за принципом гойдалки, а також наявність ознак керованого хаосу в управлінні митною справою. У подальшому пропонуємо на засадах синтелектики з урахуванням рекомендацій Всесвітньої митної організації прийняти на законодавчому рівні науково обґрунтовану стратегію реформування митної справи із мораторієм на її радикальну зміну протягом 5-ти років.

#### Бібліографічний список

1. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвал. Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>(дата звернення: 20.08.2018).
2. Стратегічні ініціативи розвитку ДФС до 2020 року: затв. Наказом ДФС від 27.12.2017 № 877. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/322784.html>(дата звернення: 20.08.2018).
3. Мельник О.Г., Тодощук А.В., Адамів М.Є. Проблеми та перспективи розвитку митної системи України в умовах європейської інтеграції. *Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі*: збірник тез II науково-практичної інтернет-конференції, (м. Ірпінь – м. Хмельницький, 18-30 травня 2018 року). Хмельницький: Науково-дослідний центр митної справи, 2018. С.44-47.
4. Начальник Енергомитниці Ігор Піковський про роботу, турботи, проблеми й головний біль енергомитників. URL: [https://dt.ua/internal/ta-mozhna-285929\\_.html](https://dt.ua/internal/ta-mozhna-285929_.html)(дата звернення: 24.08.2018).
5. Згуровський М.З. Технологічне передбачення економіки України на середньостроковому (до 2020 р.) і довгостроковому (до 2030 р.) часових горизонтах (за матеріалами наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 4 листопада 2015 року). *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 1. С. 57-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2016_1_10)(дата звернення: 24.08.2018).
6. Дайджест новин від агенції митних брокерів «Капітал». URL: <http://logist.fm/news/daydzhest-novin-vid-agenciyi-mitnih-brokeriv-kapital-1>(дата звернення: 15.08.2018).
7. Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо організації діяльності національної митниці. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?id=&pf3511=56178](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=56178)(дата звернення: 21.08.2018).
8. Вознюк А. Теория управляемого хаоса. *Модернізація соціогуманітарного простору: історичний досвід, виклики та перспективи*: збірка матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, (14-15 травня 2015 р.). Житомир: ТОВ Нілан-ЛТД, 2015. С. 277-283.

9. Рябінін Є. Концепція керованого хаосу в контексті побудови сучасного світового порядку. *Зовнішні справи*. 2013. № 11. С. 32-37.

10. Сенченко М. Стратегія «керованого хаосу» – головний складник інформаційно-економічної війни в Україні. URL: <http://www.personal-plus.net/173/746.html> (дата звернення: 24.08.2018).

## References

1. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), *Stratehiia stalohorozvytku "Ukraina – 2020"* [The Strategy for Sustainable Development "Ukraine 2020"], Ukaz Prezidenta dated 12.01.2015 no. 5/2015, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (access date August 20, 2018).

2. Derzhavna fiskalna sluzhba (2017), *Stratehichni initsiatyvy rozvytku DFS do 2020 roku* [Strategic initiatives for the development of the SFS until 2020], Nakaz dated 27.12.2017 no. 877, available at: <http://sfs.gov.ua/media-tsentri/novini/322784.html> (access date August 20, 2018).

3. Melnyk, O.H., Todoshchuk, A.V. and Adamiv, M.Ye. (2018), "Problems and prospects of development of the customs system of Ukraine in the conditions of European integration", *Aktualni problem zabezpechennia natsionalnoi bezpeky ta sproshchennia protsedur mizhnarodnoi torhivli* [Actual problems of ensuring national security and simplifying international trade procedures], *zbirnyk tez II naukovo-praktychnoi internet konferentsii* [Collection of theses of the II scientific and practical Internet conference], (Irpina – Khmelnytskyi, 18-30 May 2018), Naukovo-dosludnyi tsentr mytnoi spravy, Khmelnytskyi, Ukraine, pp. 44-47.

4. *Nachalnyk Enerhomytynsi Ihor Pikovskiy pro robotu, turboty, problemy i holovnyi bil enerhomytynkiv* [Ihor Pikovskiy, Chief of Energo-Municipal Affairs, about work, concerns, problems and headache of energy importers], available at: [https://dt.ua/internal/ta-mozhna-285929\\_.html](https://dt.ua/internal/ta-mozhna-285929_.html) (access date August 24, 2018).

5. Zhurovskiy, M.Z. (2016), "Technological prediction of the Ukrainian economy for the medium-term (until 2020) and long-term (until 2030) time horizons (based on the materials of the scientific report at the session of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine, November 4, 2015)", *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, no. 1, pp. 57-68, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2016_1_10) (access date August 24, 2018).

6. *Daidzhest novyn vid ahentsii mytnykh brokeriv «Kapital»* [Digest of news from the agency of customs brokers "Capital"], available at: <http://logist.fm/news/daydzhest-novin-vid-agencyi-mitnih-brokeriv-kapital-1> (access date August 15, 2018).

7. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy schodo orhanizatsii diialnosti natsionalnoi mytynsi* [Draft Law on amendments to the Customs Code of Ukraine on the organization of the activities of the national customs], available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?id=&pf3511=56178](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=56178) (access date August 21, 2018).

8. Vozniuk, A. (2015), "The theory of controlled chaos", *Modernizatsiia sotsiohumanitarnoho prostoru: istorychni dosvid, vyklyky ta perspektyvy* [Modernization of the socio-humanitarian space: historical experience, challenges and perspectives], *zbirkamaterialivVseukrainskoinaukovo-praktychnoikonferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* [Collection of materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation], (Zhytomyr, 14-15 May, 2015), TOV Nilan-LTD, Zhytomyr, Ukraine, pp. 277-283.

9. Riabinin, Ye. (2013), "The concept of controlled chaos in the context of building a modern world order", *Zovnishni spravy*, no. 11, pp. 32-37.

10. Senchenko, M. "The strategy of "controlled chaos" is the main component of the information and economic warfare in Ukraine", available at: <http://www.personal-plus.net/173/746.html> (access date August 24, 2018).

### Нагорічна О.С. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МИТНОЇ СПРАВИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

**Мета.** Аналіз тенденцій в удосконаленні управління митною складовою Державної фіскальної служби України.

**Методика дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є вітчизняна нормативно-правова база, наукові праці вітчизняних вчених та фахівців-практиків, інформація Державної фіскальної служби України. Для досягнення поставленої мети використано низку загальних та спеціальних наукових методів дослідження: діалектичний; монографічний (при опрацюванні наукових публікацій); системного аналізу (при дослідженні напрямів розвитку митної справи в Україні); метод аналогій та порівнянь (при розкритті змісту поняття «митна гойдалка»); комплексний аналіз (при формуванні висновків та пропозицій щодо вирішення поставлених завдань) та ін.

**Результати.** Проаналізовано напрями розвитку митної справи на сучасному етапі. Зроблено висновок про доцільність розробки стратегії розвитку митної справи, яка б відповідала сучасним викликам та загрозам, а також передбачала випереджальний розвиток митної справи в Україні. Встановлено, що на даний час розвиток митної складової відбувається на основі принципу гойдалки. «Митна гойдалка», по обидва боки котрої розміщено зовнішніх та внутрішніх радників, зміщується з положення рівноваги під дією певних сил або впливів і її коливання мають свою амплітуду, частоту та період. Визначено, що наразі характерним є обертальний рух «митної гойдалки», що зумовлює появу неочікуваних (позитивних або негативних) для фіскальної служби наслідків, включаючи її деструкцію або розвиток.

**Наукова новизна.** Обґрунтовано, що розвиток митної справи в Україні на сучасному етапі здійснюється за принципом гойдалки та з ознаками теорії керованого хаосу. Запропоновано на засадах синтелектики, з урахуванням рекомендацій Всесвітньої митної організації, прийняти на законодавчому рівні науково обґрунтовану стратегію реформування митної справи із мораторієм на її радикальну зміну протягом 5-ти років.

**Практична значущість.** Отримані результати проведеного дослідження можуть бути використані у подальшому з метою здійснення ефективного управління митною справою, зокрема при розробці та подальшій реалізації науково обґрунтованої стратегії реформування митної справи в Україні.

**Ключові слова:** митна справа, «митна гойдалка», теорія керованого хаосу, стратегія розвитку митної справи.

#### **Nagorichna O.S. MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF CUSTOMS BUSINESS IN THE MODERN STAGE**

**Purpose.** The aim of the article is the analysis of trends in improving the management of the customs part of the State fiscal service of Ukraine.

**Methodology of research.** The theoretical and methodological basis of the research is the domestic legal and regulatory framework, scientific works of domestic scientists and practitioners, information from the State Fiscal Service of Ukraine. A number of general and special scientific research methods are used to achieve this goal: dialectical; monographic (when working out scientific publications); system analysis (in the study of trends in the development of customs in Ukraine); the method of analogies and comparisons (when disclosing the meaning of the concept of "customs swing"); a comprehensive analysis (in drawing up conclusions and proposals for the solution of the tasks), etc.

**Findings.** The directions of development of customs business at the present stage are analyzed. It was concluded that it would be expedient to develop a strategy for the development of the customs business that would meet current challenges and threats, as well as anticipate the development of the customs business in Ukraine. It is established that at present the development of a customs component is based on the principle of a swing. The "Customs swing", on both sides of which is placed external and internal advisers, shifts from the equilibrium position under the influence of certain forces or influences, and its fluctuations have their amplitude, frequency and period. At present, the rotational movement of the "customs swing" is characteristic, which causes the emergence of unexpected (positive or negative) fiscal consequences of the service, including its destruction or development.

**Originality.** It is substantiated that development of the customs business in Ukraine at the present stage is carried out on the principle of swing and with the signs of the theory of controlled chaos. On the basis of the recommendations of the World Customs Organization, to adopt at the legislative level a scientifically substantiated strategy of reforming the customs business with a moratorium on its radical change over 5 years.

**Practical value.** The obtained results of the conducted research can be used in the future for the purpose of effective management of the customs business, in particular, in the development and further implementation of a scientifically grounded strategy for reforming the customs business in Ukraine.

**Key words:** customs, "customs swing", the theory of controlled chaos, strategy of development of customs business.

#### **Нагоричная О.С. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**Цель.** Анализ тенденций в совершенствовании управления таможенной составляющей Государственной фискальной службы Украины.

**Методика исследования.** Теоретической и методологической основой исследования является отечественная нормативно-правовая база, научные труды отечественных ученых и специалистов-практиков, информация Государственной фискальной службы Украины. Для достижения поставленной цели использован ряд общих и специальных научных методов исследования: диалектический; монографический (при обработке научных публикаций); системного анализа (при исследовании направлений развития таможенного дела в Украине); метод аналогий и сравнений (при раскрытии содержания понятия «таможенная качель»); комплексный анализ (при формировании выводов и предложений по решению поставленных задач) и др.

**Результаты.** Проанализированы направления развития таможенного дела на современном этапе. Сделан вывод о целесообразности разработки стратегии развития таможенного дела, соответствующей современным вызовам и угрозам, а также предусматривала опережающее развитие таможенного дела в Украине. Установлено, что в настоящее время развитие таможенной составляющей происходит на основе принципа качели. «Таможенная качель», по обе стороны которой размещено внешних и внутренних советников, смещается из положения равновесия под действием определенных сил или влияний и ее колебания имеют свою амплитуду, частоту и период. Определено, что сейчас характерно вращательное движение «таможенной качели», что приводит к появлению неожиданных (положительных или отрицательных) для фискальной службы последствий, включая ее деструкцию или развитие.

**Научная новизна.** Обосновано, что развитие таможенного дела в Украине на современном этапе осуществляется по принципу качели и с признаками теории управляемого хаоса. Предложено на основе синтелектики, с учетом рекомендаций Всемирной таможенной организации, принять на законодательном уровне научно обоснованную стратегию реформирования таможенного дела с мораторием на ее радикальное изменение в течение 5-ти лет.

**Практическая значимость.** Полученные результаты проведенного исследования могут быть использованы в дальнейшем в целях осуществления эффективного управления таможенным делом, в частности при разработке и дальнейшей реализации научно обоснованной стратегии реформирования таможенного дела в Украине.

**Ключевые слова:** таможенное дело, «таможенная качели», теория управляемого хаоса, стратегия развития таможенного дела.