

Ткачева О.К.

Международный опыт институционализации государственного управления таможенным делом: приоритеты для Украины

Основы институционализации государственного управления таможенным делом формируются при определении таможенной политики государства и реализуются через разработку и внедрение соответствующих законодательно-нормативных актов, научно-обоснованных концепций и стратегий развития. И потому, работая в направлении интеграции экономики Украины в мировое хозяйство, следует учитывать уже приобретенный опыт других стран и национальные особенности, чтобы осуществлять экономически грамотные шаги по усовершенствованию и реализации внешнеэкономической политики государства, принимать взвешенные управленческие решения на уровнях законодательной и исполнительной власти.

Специфика функционирования таможенной службы и необходимость усовершенствования управления таможенным делом нуждаются в детальном изучении и критическом осмыслении передового зарубежного опыта. Речь идет не о слепом копировании механизма управления, а о глубоком анализе применения реальной международной практики институционализации таможенного регулирования.

Мировой опыт управления таможенной службой доказывает, что модернизация является системой комплексных мероприятий. Такие мероприятия определяют преобразования в стратегии деятельности, механизмах управления изменениями для обеспечения эффективного функционирования таможенных администраций в условиях высокой динамики внутреннего (внутренняя система национальных таможенных администраций) и внешнего (объемы внешней торговли, тенденции развития экономики и т. п.) окружений.

Следует отметить, что в последнее время усилилось внимание украинских исследователей к зарубежному опыту организации и реформирования таможенной службы.

Управление таможенными службами во многих странах мира имеет трехуровневую вертикальную организационную структуру, которая содержит:

- высший уровень — центральное управление, на которое возложена общая ответственность за управление таможенными органами на территории всей страны;
- средний уровень — региональные управления, которые осуществляют руководство таможнями в определенном регионе;

– низший уровень — местные подразделения (таможни), которые непосредственно осуществляют таможенный контроль и оформления товаров, транспортных средств и физических лиц.

Показательными примерами модернизации таможенных администраций с учетом рекомендаций Всемирной таможенной организации (ВТО) являются такие страны, как США, Франция, Финляндия, Великобритания, Германия, Нидерланды, Перу, Китай. Анализ динамики показателей работы таможенных служб других стран в сравнении с аналогичными показателями Украины позволит определить приоритеты трансформации таможенного дела, пути модернизации в управлении таможенной системой согласно международным стандартам. Выбор указанных стран для исследования объясняется тем, что их таможенные системы максимально приближены к международным стандартам, в частности, к основам Международной конвенции об упрощении и гармонизации таможенных процедур.

Особого внимания заслуживает практика таможенного регулирования в США. Именно Таможенная служба США была признана наиболее развитой, согласно классификации Всемирной таможенной организации. Рассмотрим возможности имплементации опыта США в процесс модернизации таможенной службы Украины.

Таможенная служба США — это государственный орган, который регулирует процесс импорта и экспорта товаров на территории США, занимается управлением и наблюдением за прибытием и отправлением людей и товаров на таможенной территории США¹. Таможенная служба США находится под юрисдикцией министерства финансов.

Основными функциями Таможенной службы США являются:

- определение объема пошлины и сбора таможенных платежей в соответствии с действующим законодательством;
- таможенный контроль над импортом и экспортом;
- надзор за государственными границами;
- контроль над транспортными средствами и контейнерами для перевозки товаров;
- пассажирский контроль: контроль багажа, профилактика правонарушений и расследование, применение законов и актов по таможенным услугам.

Структуру Таможенной службы США составляют центральное и региональное звенья. Центральное управленческое звено (штаб-квартира) включает следующие

¹ Ченцов В.В. Досвід модернізації митної служби США та можливості його імплементації в Україні // Публічне адміністрування: теорія та практика: Електронний збірник наукових праць. 2009. Випуск 1 (1). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ChentsovStat.pdf>.

службы: международных отношений; коммерческих операций; инспекции и контроля; служебных расследований; службы генерального контролера и генерального юрисконсульта. Центральное управление отвечает за разработку операционной реализации таможенной политики, доведение этой политики в подразделения на местах и разъяснение ее принципиальных положений участникам внешнеэкономической деятельности, а также за внедрение эффективных методов управления ее реализацией. В органах центрального управления таможенной службы концентрируются плановые и контрольные функции. Именно на этом уровне создаются эффективные механизмы для текущего контроля за реализацией таможенной политики; готовятся стратегические и оперативные планы, в которых четко определяются цели организации вообще и за регионами; разрабатываются критерии эффективности для определения соответствующих мероприятий по осуществлению качественного таможенного контроля и оформления; организуются мероприятия по созданию эффективной службы внутреннего аудита, ответственной за проверку выполнения инструкций, правил и процедур, а также за расследование случаев коррупции; осуществляется разработка и управление информационной и коммуникативной политикой, контроль по жалобам, в том числе и в пределах специально созданного подразделения, куда поступают жалобы относительно работы сотрудников таможенных органов².

Региональные подразделения обслуживают 7 регионов, 45 районов и около 300 портов въезда. Региональные службы отвечают за внедрение политики, программ и процедур, установленных штаб-квартирой, осуществление региональных программ, координацию и контроль всей деятельности таможенной службы в своих регионах. Таможенная служба США включает около 17 тысяч сотрудников.

Еще в 1993 году в США был принят закон о модернизации таможенной службы и разработана программа, рассчитанная на пятилетний срок реализации, в которой было определено главное направление совершенствования Таможенной службы США — передача ей функций системы обслуживания клиентов.

В процессе достижения поставленной цели были использованы следующие стратегии:

1. внедрение современных методов управления процессами в основных сферах деятельности таможенной службы;

² Опитування Європейської Бізнес Асоціації щодо показників роботи митних органів: підтримка дослідницької компанії InMind Research Company. Травень, 2011 року. URL: www.eba.com.ua/files/documents/EBA_Custom_Index_2_Ukr.ppt.

2. сосредоточение усилий администрации на операциях «передней линии»: управление персоналом, управление снабжением, управление финансами, улучшение качества внешних и внутренних административных услуг;

3. пересмотр административных процессов, для того чтобы избегать задержки во время выполнения задач;

4. внедрение законов и правил, регулирующих административную деятельность, и методов, обеспечивающих финансовую подотчетность таможенной службы;

5. внедрение контроля за выполнением положений о финансовой целостности операций, проведенных руководящим составом таможенной службы;

6. развитие компьютерных систем, обеспечивающих контроль за финансами, таможенными сборами, ведение бухгалтерии, отчетности и статистики, оценки деятельности;

7. усовершенствование системы подготовки кадров от руководителей до служащих; обучение методам выявления злоупотреблений, нарушений на основе квалифицированного использования информационно-аналитических систем;

8. создание условий, разрешающих таможенным чиновникам максимально эффективно решать основные задачи таможенной службы;

9. активное участие в деятельности международных организаций по устранению торговых барьеров, а также модернизации административной работы таможенных служб иностранных стран³.

Согласно программе модернизации Таможенной службы США, главные задачи заключаются в изменениях в сферах законодательства, управления, таможенных технологий и процедур информационно-технического обеспечения и кадровой политики. Главным звеном в организационно-техническом обеспечении считался комплексный подход к развитию автоматизированных систем и технологий. В этом отношении Таможенная служба США опирается на довольно развитую информационную инфраструктуру.

Интересно содержание программы касательно решения проблемы контрабанды наркотиков. Программа включает следующие моменты:

- тесную связь и согласование действий таможенной службы с государственной политикой в вопросе сокращения спроса и предложения наркотиков;
- объединение усилий всех пограничных сил;

³ Ченцов В.В. *Op. cit.*

- наличие «сил быстрого реагирования» в авиации и флоте для перехвата контрабанды;
- усовершенствование процесса сбора информации с целью предоставления права на судебные преследования структур-контрабандистов;
- модернизация электронных информационных систем быстрого поиска контрабанды.

В рамках модернизации Таможенной службы США действует также программа по борьбе с финансовыми махинациями, глобальной целью которой является борьба с организациями, которые занимаются отмыванием денег через контрабанду, коррупцией и т. п.

Основными достижениями в институциональной модернизации таможенной службы США можно назвать: перестройку структуры (сокращение количества руководящих уровней); изменения в законодательстве (обеспечение гибкости действий таможи); внедрение в таможенную службу средств управления современным бизнесом, таких как менеджмент процессов в основных областях бизнеса и оценка деятельности; пересмотр взаимоотношений таможи с деловым сообществом (привлечение деловых кругов в процесс выработки решений); создание группы консультантов из промышленных кругов для помощи в разработке законопроектов; сотрудничество с авиакомпаниями, морскими перевозчиками, импортерами и экспортерами в деле предотвращения нелегального ввоза в США наркотиков; пересмотр критериев оценки эффективности ее деятельности и т. п.

Следует отметить, что характерной особенностью программы является довольно полная и последовательная реализация основных принципов, изложенных в рекомендациях и проекте модернизации таможенной службы, предложенных Всемирной таможенной организацией.

В большинстве зарубежных стран таможенная служба традиционно подчинена министерству финансов, причем в некоторых странах таможенные управления объединены с налоговыми службами по сбору акцизов и других видов косвенных налогов (Франция, Великобритания, Германия, Финляндия).

Особый интерес для Украины представляет процесс модернизации таможенной и акцизной службы в Великобритании.

Управление таможенного и акцизного собрания Великобритании — одно из центральных правительственных учреждений. Руководит таможенными органами

министр финансов. Департамент таможенной и акцизной службы Великобритании осуществляет также операции, не связанные непосредственно с таможенным делом:

- сбор налогов и пошлин на развитие кинематографа;
- задержание морских судов по решению верховного суда и других уполномоченных органов;
- сбор пошлины за проведение судна по фарватеру;
- портовые сборы и другие платежи в пользу местных органов власти;
- сбор по распоряжению Морской торговой палаты пошлины за освещение, регистрацию, причал и перевозку пассажиров;
- участие в иммиграционном контроле (в сотрудничестве с министерством внутренних дел);
- проверка доходов Комитета по стандартизации; проверка соблюдения правил сертификации, использование торговых марок и знаков.

Функции таможенной и акцизной службы Великобритании во многом перекликаются с функциями Таможенной службы США. Одна из особенностей британского учреждения — сбор таможенных платежей согласно договорам Европейского Союза. Принятая еще в 1994 году государственная программа фундаментального пересмотра расходов (*Program Fundamental Expenditure Review, FER*) стала основой для реализации стратегической цели реформы таможенной и акцизной службы, рассчитанной на пять лет⁴.

В качестве основного подхода к осуществлению реформирования и модернизации был выбран реинжиниринг коммерческих процессов. Основная задача — внедрение финансового менеджмента, менеджмента оперативной деятельности, менеджмента реформ в деятельность таможенной и акцизной службы. Были созданы четыре исследовательских группы, каждая из которых проводила диагностику по одному из направлений деятельности департамента, а именно: менеджмент и сбор налога на добавленную стоимость и акцизный сбор; сбор таможенных платежей и налогов в соответствии с общей сельскохозяйственной политикой ЕС; борьба с контрабандой наркотиков, контроль товаров, экспортно-импортных ограничений и запретов; сбор и обработка торговой статистики.

Были проведены исследования внутренних процессов, таких как: функции персонала, его обучение; система финансирования; бухгалтерия; эксплуатация объектов

⁴ Ченцов В.В. Особливості державного управління митною службою Великобританії // Збірник наук. праць Дон. державного університету управління. Серія: Державне управління: Електронний збірник наукових праць. Випуск 1 (1). 2008. № 2. С. 167–172.

инфраструктуры; организационная структура департамента; планирование и контроль, степень их ориентации на поддержку основных функций департамента; оперативно-розыскные мероприятия; расследование; юридические услуги; разработка политики. Результатами исследований стали: сокращение на 17% должностей и числа таможенных работников; перераспределение и объединение обязанностей в департаменте; разделение функций оперативной деятельности и разработка политики; реорганизация оперативных подразделений в связи с сокращением числа регионов с 21 до 14.

Метод реинжиниринга, выбранный руководством таможенной и акцизной службой Великобритании для реформирования и модернизации, существенно отличается от подхода, принятого в США. Для первого характерен отказ от функционального подхода в пользу процессного, который включает в себя анализ и перестройку бизнес-процессов в таможенной службе.

В связи с этим формирование организационной структуры и управление ею ведутся с ориентацией на бизнес-процессы. Их реинжиниринг представляет собой метод, специально разработанный для проведения масштабных изменений, обеспечение которых невозможно с помощью текущих схем. Реинжиниринг означает проектирование новых и более эффективных бизнес-процессов без оглядки на то, что было раньше. Бизнес-процесс следует охарактеризовать как поток работы, переходящей от одного человека (или подраздела) к другому. Каждый процесс может быть описан на разных уровнях, но всегда имеет начало, определенное число шагов и конец, то есть он всегда четко структурирован.

Необходимо подчеркнуть важность введенной еще в 1980-е годы многими организациями Великобритании системы общего качества (*Total Quality*), что послужило основой для разработки новой концепции управления бизнес-процессами и в таможенном деле⁵. Управление бизнес-процессами (*Business Processes Management, BPM*) включает методы анализа процессов, внутрифирменную оценку деятельности (*IDEA*), анализ восприятия процессов (*PPA*), управление качеством процессов.

Об эффективности реинжиниринга бизнес-процессов таможенной и акцизной службы Великобритании говорят достигнутые результаты: сокращение численности таможенных регионов в два раза; сокращение численности персонала (на 17%), в то время как прирост объема внешней торговли увеличился почти в два раза; создание отдела информационных технологий, который возглавляет директор программы

⁵ Ткачова О.К. Актуальные проблемы повышения качества управления в таможенной службе // Актуальные проблемы государственного управления: Зб. наук. пр. 2011. №1 (39). С. 227–233.

реформирования и модернизации; тесное сотрудничество с Таможенной службой США в рамках «Трансатлантической группы»; создание трансатлантической группы экспертов, сотрудничающих в сферах: менеджмента изменений, разработки совместных действий, модернизации, облегчения торговли и пассажирских перевозок, внедрения новых таможенных процедур в области разработки и использования методов оценки риска и соблюдения законодательства⁶.

Государственное управление таможенным делом в Финляндии претерпевает в последнее время особые изменения. В стране с 1 января 2013 года Главное таможенное управление и пять таможенных округов прекратили свою деятельность и заменены одним ведомством — Таможней Финляндии. Изменения в организационной структуре таможенной администрации обоснованы тем, что таможенная деятельность в большей мере осуществляется в электронной форме. Благодаря мобильному контролю таможенные услуги могут предоставляться независимо от границ зон деятельности таможенных органов внутри Финляндии. Это позволяет организовать выполнение функций и задач гибко в общегосударственных подразделениях на территории всей страны, а также более эффективно использовать ресурсы и обеспечивать унификацию и единообразие моделей действий и услуг.

Для выполнения основных функций в Таможне Финляндии действует департамент внешней торговли и налогов, контрольно-правоохранительный департамент, административный департамент и департамент функциональных подразделений. В структуру Таможни Финляндии входит девять таможен (Таможня Хельсинки, Воздушная таможня, Котка, Ваалимаа, Нуйямаа, Иматра, Турку, Торнио и Мариехам), самостоятельно выполняющих свои функции с входящими в их структуру таможенными постами.

Также для Украины представляет интерес опыт формирования механизмов институционализации государственного таможенного администрирования в развивающихся странах, например, Перу.

В 1990 году правительство Перу приступило к осуществлению модернизации Национального управления налоговой администрации и таможенной службы с целью превратить их в действующий инструмент реализации государственной программы экономического развития. В начале 90-х годов таможенная служба Перу представляла собой неэффективную коррумпированную организацию, которой требовалась модернизация. Изданный в 1991 году Декрет о реорганизации таможенной службы

⁶ Ченцов В.В. Особливості державного управління митною службою Великобританії.

предусматривал следующие мероприятия: организационное и функциональное реструктурирование службы; пересмотр кадровой политики; профессиональную подготовку таможенных чиновников; систематизацию деятельности таможни и процедур; упрощение администрирования и четкое распределение функций; обеспечение административной, экономической, финансовой и технической независимости службы за счет трехпроцентного взноса всех таможен на оперативные нужды.

Институционализация управления таможенной службы Перу происходила под содействием со стороны Межамериканского банка развития, Программы развития ООН и Организации американских государств. Были заключены соглашения о технической помощи в области организации, администрирования, разработки таможенных правил, автоматизации процедур и подготовки персонала. Для обеспечения достижения главной цели таможенного дела были избраны следующие направления:

- совершенствование законодательной деятельности таможенной службы;
- оптимизация организационной и административной структуры таможни;
- обеспечение высокого профессионализма таможенных работников и увеличение заработной платы профессиональным сотрудникам;
- разработка и внедрение интегрированной информационной системы;
- внедрение технологий по сокращению времени обслуживания клиентов таможни;
- развитие таможенной инфраструктуры.

Результатами реализации программы усовершенствования управления таможенной службой Перу стали: передача частным компаниям ряда функций, которые традиционно выполняются таможней; в 20 раз было сокращено количество ставок таможенных платежей. Кроме того, были внедрены: режим автоматизированного оформления импорта, система контроля импорта с оформлением и осмотром грузов в стране происхождения частными компаниями, режим контроля и ускоренного оформления импортированных товаров, которые отправляются с таможенных складов, режим двойного коридора (красный и зеленый) при контроле багажа; разработаны правила для таможенных складов и контейнеров, единая декларация об импорте для таможенных режимов и операций, включая временный импорт, складирование, транзит, реэкспорт, временный ввоз и импорт товаров в свободные индустриальные зоны; а также были созданы и введены современные автоматизированные информационные системы и средства коммуникации.

Интегрированная система менеджмента таможни обеспечивает автоматизацию всех сфер ее деятельности: оформление импорта и экспорта, временные режимы, правоохранительные мероприятия, регистрацию, контроль деклараций, складирование. Она охватывает все 17 оперативных подразделений таможенной службы Перу. Эффективность контроля обеспечивается интегрированной системой таможенного контроля, реализацией программы борьбы с контрабандой вместе с частными предприятиями.

Не следует оставлять без внимания пример институционализации управления таможенной службы в Грузии. По данным аналитиков Центральноазиатского института свободного рынка на постсоветском пространстве, именно таможня Грузии считается наименее коррумпированной структурой⁷. Основные реформы, проведенные властями Грузии:

- принцип «единого окна»;
- принцип «молчание — знак согласия» (государственный орган должен ответить на запрос субъекта на протяжении определенного срока, отсутствие ответа означает согласие госоргана);
- уменьшение количества контролирующих органов;
- единые правила и сроки выдачи документов (20 дней на выдачу разрешений, 30 дней — на выдачу лицензии), отказ от квот на экспорт-импорт;
- количество документов для экспорта-импорта сократилось соответственно с 58 до 5 и с 52 до 4 документов;
- онлайн-таможенное оформление почтовых посылок, онлайн-декларирование и доставка;
- информирование через SMS импортеров о текущем размещении груза на каждом этапе таможенного оформления;
- административная реформа (обновление состава таможенных органов);
- объединение налоговой инспекции и таможенной службы (более систематическая система работы с плательщиками, упрощенный порядок отчетности);
- внедрение автоматизированной системы обработки таможенной информации *ASYCUDA WORLD* (программа разработана *UNCTAD* и используется в 80 странах мира);
- вместо 36 таможенных ставок (до 35%) осталось лишь 3: 0%, 5%, 12%;
- нулевой тариф на экспорт 90% товаров;

⁷ Сайт таможенной службы Грузии. URL: http://www.mof.ge/Default.aspx?sec_id=2537&lang=2.

– новая система таможенного управления рисками на основе введенной системы АСТАДАМ при поддержке Всемирного банка развития. Программное обеспечение решает, какие товары должны пройти проверку на основе заранее определенных критериев отбора (импортеру нужен лишь один час, чтобы пройти все процедуры таможенного оформления) — товары проходят 4 разных коридора цвета (зеленый, желтый, красный, голубой) в зависимости от разного типа оформления (зеленый коридор — немедленное освобождение от проверок; желтый — документальная проверка; красный — физический осмотр товаров и проверка документов; голубой — экспертиза после аудита).

Таким образом, правительство Грузии внедряет либеральную таможенную политику, открывая страну для торговых отношений.

Проанализируем основные показатели для оценки эффективности функционирования таможенных служб США, Украины, Финляндии. Прежде всего, предлагаем рассмотреть совокупность индикаторов деятельности таможенной службы⁸.

Для более детального анализа результативности функционирования системы организации таможенного дела в Украине возьмем следующие показатели (Табл. 1):

1) KV_{imp} — среднегодовой объем импорта в стоимостном выражении в расчете на одно должностное лицо таможенного органа:

$$KV_{imp} = \frac{V_{imp}}{K_{po}}, \quad (1)$$

где V_{imp} — объем импорта товаров за соответствующий год (млн долл. США);

K_{po} — общее количество должностных лиц таможенной службы страны (од.).

2) KQ_{imp} — среднегодовой объем импорта в количественном выражении (тыс. тонн) в расчете на одно должностное лицо таможенных органов:

$$KQ_{imp} = \frac{Q_{imp}}{K_{po}}, \quad (2)$$

где Q_{imp} — объем импорта товаров за соответствующий год (тыс. тонн);

3) KD — среднее количество деклараций (шт.), оформленный одним должностным лицом за год:

$$KD = \frac{Kd}{K_{po}}, \quad (3)$$

⁸ См. сведенные статистические данные: Сайт таможенного консультанта А.М. Пучкова. URL: <http://puchkov.net/publications/info/main.html> (14.06.2013).

где Kd — общее количество деклараций, оформленных таможенной службой за соответствующий год (тыс. шт.);

4) KD_d — среднее оформление одним должностным лицом деклараций (шт.):

$$KD_d = \frac{KD}{Krd}, \quad (4)$$

где Krd — количество рабочих дней (для Украины — 252);

5) Td — среднее время на оформление одной декларации одним должностным лицом (ч.);

$$Td = \frac{Trd}{KD_d}, \quad (5)$$

где Trd — продолжительность рабочего дня (ч.).

Коэффициент KV_{imp} характеризует способность таможенной службы эффективно функционировать в условиях постоянно возрастающих объемов международной торговли. Чем большее значение KV_{imp} , тем более высокой производительностью работы характеризуется деятельность таможенной службы в соответствующей стране, и тем меньше трудовых ресурсов необходимо привлекать для осуществления таможенного контроля.

Невысокие значения этого показателя (при условиях отсутствия изменений в структуре управления и организационной структуре) показывают склонность организации к увеличению штата работников, неоптимальное использование трудовых ресурсов в такой таможенной службе по сравнению с аналогичным показателям в других странах.

Коэффициенты KQ_{imp} , KD характеризуют: во-первых, общую массу товаров, оформленную одним должностным лицом таможенной службы за год; во-вторых, общее количество операций по перемещению товаров или размещение их в соответствующий режим, оформленных за год одним должностным лицом.

Таблица 1. Сравнительный анализ отдельных показателей эффективности деятельности таможенных органов⁷⁸

Страны	период	Объем импорта, млн долл. США	Кол-во должн. лиц	Количество о ГТД, тыс. шт.	Объем импорта, млн. тон	KVimp, млн долл. США	Kvimp (ср.) млн долл. США	KQimp, тыс тон	KQimp (ср.), тыс тон	KD, шт.	KD, шт. (ср.)	KDd, шт.	KDd (ср.), шт	Td, ч	Td (ср.), ч
Украина	2010	60742,2	18079	3500	110,0	3,4	3,5	6084,4	5743,7	194	175	0,8	0,7	10,4	1,7
	2009	48958,0	18359	2492	90,7	2,7		4940,4		136		0,5		14,9	
	2008	81701,4	18 082	3492	101,1	4,5		5591,2		193		0,8		10,4	
	2007	60836,5	18 447	3 302	117,3	3,3		6358,8		179		0,7		11,3	
США	2010	1800000	35500	-	-	50,7	59,8	-	-	-	1058	-	4,2	0,0	1,9
	2009	1742000	35007	-	-	49,8		-		-		0,0			
	2008	2262000	31777	-	-	71,2		-		-		0,0			
	2007	2009000	29692	31400	-	67,7		-		1058		4,2		0,0	
Франция	2010	710000	19860	-	350,0	35,8	35,6	17623,4	17465,3	-	-	-	-	-	-
	2009	707100	19500	-	315,7	36,3		16189,7		-		-			
	2008	705600	18626	-	324,5	37,9		17421,9		-		-			
	2007	615200	19000	-	353,9	32,4		18626,3		-		-			
Финляндия	2010	92000	2370	2200	72,0	38,8	33,1	30379,7	27617,8	928	745	3,7	3,0	2,2	2,8
	2009	91800	2585	1818	70,1	35,5		27118,0		703		2,8		2,9	
	2008	81500	2603	1782	69,3	31,3		26623,1		685		2,7		2,9	
	2007	68900	2592	1721	68,3	26,6		26350,3		664		2,6		3,0	

KV_{imp} — среднегодовой объем импорта в стоимостном выражении в расчете на одно должностное лицо таможенного органа;

KQ_{imp} — среднегодовой объем импорта в количественном выражении (тыс. тонн) в расчете на одно должностное лицо таможенных органов;

KD — среднее количество деклараций (шт.), оформленное одним должностным лицом за год;

KD_d — среднее оформление деклараций одним человеком (шт.); Td — среднее время оформления декларации одним человеком (ч.).

⁷⁸ Источник: Сайт таможенного консультанта А.М. Пучкова. URL: <http://puchkov.net/publications/info/main.html> (14.06.2013).

Комплексный анализ показателей KV_{imp} , KQ_{imp} , KD , $KD_d Td$ (Табл. 1) позволяет сделать следующие выводы:

1) в среднем по таможенной службе Украины одним должностным лицом оформляется наименьшее количество импортируемых товаров (в стоимостном и весовом выражении), в сравнении с аналогичными показателями США, Франции, Финляндии. Наибольшие значения получили показатели в США;

2) в Украине оформлено наименьшее количество деклараций в расчете на одно должностное лицо, чем в странах, которые анализировались;

3) продолжительность таможенного контроля и таможенного оформления товаров одной декларации в Украине по меньшей мере в 4 раза больше, чем в странах, которые анализировались.

Анализ свидетельствует о необходимости трансформации таможенного дела в Украине согласно международным стандартам и ее развитие экстенсивным путем.

Проведя исследование институционализации управления таможенным делом в разных странах мира, можем заключить о необходимости трансформации и усовершенствования системы государственного управления таможенными органами согласно международным стандартам, овладения опытом функционирования таможенных администраций стран-членов Международной торговой организации, подписавших Международную конвенцию об упрощении и гармонизации таможенных процедур.

Целесообразно обратить внимание на эффективные модели и технологии управления таможенными процессами, которые отвечают условиям и стратегическим целям, и активно и последовательно внедрять их в Украине.

Особое значение имеют проведенные реформы в таможенных системах тех стран, которые имеют похожее с Украиной географическое расположение. Достаточно интересными и актуальными направлениями в развитии системы управления таможенной службой могут стать следующие элементы: внедрение метода реинжиниринга управленческих процессов на всех звеньях управления таможенной системой; введение в административную деятельность таможенных органов Рамочных стандартов ВТО; активное внедрение системы *Total Quality* и принципов *ISO*⁷⁹; усовершенствование информационного обеспечения работы таможенных органов.

Реальные (легальные) механизмы, инструменты, институты государственного управления в исследуемой сфере, как правило, функционируют при условии:

- наследственности развития институциональных изменений;

⁷⁹ Сайт международной организации стандартизации ИСО. URL: www.iso.org.

- постепенности развития институциональных изменений;
- способности нацеливать общество (граждан) на законопослушность независимо от развития внешнеэкономической деятельности с определенными странами.

Согласно вышесказанному, ключевой основой осмысления зарубежного опыта является взвешенная государственно-управленческая пропорция либерализма, открытости экономики, демократии и непосредственного государственного управления в таможенной сфере. Это особенно важно, поскольку институционально-либеральная система, как на Западе, еще не создана в Украине.

Список литературы:

1. *Бережнюк І.Г.* Організаційно-управлінські системи розвитку персоналу зарубіжних митних органів // Вісник Академії митної служби України. 2006. № 4. С. 115–119.
2. *Бережнюк І.Г.* Особливості управління митною службою США // Вісник Академії митної служби України. 2005. № 4. С. 19–25.
3. *Кухаренко В.Б.* Управление модернизацией таможенной службы. М., 2000.
4. Опитування Європейської Бізнес Асоціації щодо показників роботи митних органів: підтримка дослідницької компанії InMind Research Company. Травень, 2011 року. URL: www.eba.com.ua/files/documents/EBA_Custom_Index_2_Ukr.ppt.
5. *Сандровский К.К.* Международное таможенное право. 2-е изд., испр. Киев, 2001.
6. *Ткачова О.К.* Актуальні проблеми підвищення якості управління в митній службі // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук.пр. 2011. № 1 (39). С. 227–233.
7. *Ченцов В.В.* Досвід модернізації митної служби США та можливості його імплементації в Україні // Публічне адміністрування: теорія та практика: Електронний збірник наукових праць. 2009. Випуск 1 (1). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ChentsovStat.pdf>.
8. *Ченцов В.В.* Особливості державного управління митною службою Великобританії // Збірник наук. праць Дон. державного університету управління. Серія: Державне управління: Електронний збірник наукових праць. Випуск 1 (1). 2008. № 2. С. 167–172.
9. *Ченцов В.В.* Особливості державного управління митною службою Франції // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 2. С. 178–182.
10. Сайт международной организации стандартизации ИСО. URL: www.iso.org.
11. Сайт Таможенных комитетов мира.
URL: <http://puchkov.net/publications/info/main.html>.
12. Сайт таможенной службы Грузии.
URL: http://www.mof.ge/Default.aspx?sec_id=2537&lang=2.