

І. М. Квеліашвілі, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Л. І. Кийда, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ СТИМУЛЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МИТНІЙ СФЕРІ

Глобалізація світової економіки проявляється у процесах змін у світі, перетворенні його на єдину зону з безперешкодим переміщенням товарів, послуг, інформації, капіталу тощо. У цьому просторі більш вільно поширюються ідеї, які сприяють розвитку актуальних інституційних утворень і формують їх комунікаційні зв'язки. Зазначено, що митні адміністрації країн світу здебільшого є незалежними територіально розподіленими системами у складі державних органів, вони пов'язані за інституціональними принципами митної політики єдиним правовим та інформаційно-комунікаційним простором.

У статті доведено, що головною проблемою національних органів державної влади всіх рівнів є відсутність системності у виробленні комунікаційної стратегії. Зазначено, що до проблемних питань належать відсутність координації в роботі відповідних напрямів органів державної влади на центральному, регіональному й місцевому рівнях, не завжди ефективний зворотний зв'язок із громадськістю, брак гнучкості та оперативності під час реалізації комунікаційних рішень. Доведено, що зазначене є не відображенням процесів єдиного органу державної влади в Україні, а суцільним приводом для зміни сталої парадигми в комунікаційній політиці та принципах функціонування цих органів.

Встановлено, що побудова комунікаційного простору відбувається на основі вертикальних, координаційних, матричних, мережевих, субординаційних, реординаційних, ієрархічних станів і режимів взаємодії, платформою для якої є єдиний правовий простір. У статті наведено п'ять рівнів взаємодії суб'єктів управління митною справою та стейкхолдерів з урахуванням розподілу компетенцій і впливу на суб'єкта управління.

Ключові слова: органи державної влади, комунікація, комунікаційні зв'язки, митна справа, митні органи, комунікаційна стратегія.

I. M. Kveliashvili, L. I. Kyida, V. G. Kovalev. Communication strategies as a method of stimulating transformation processes in the customs sphere

The globalization of the world economy is manifested in the processes of change in the world, its transformation into a single zone with the unimpeded movement of goods, services, information, capital and more. In this space, ideas are more freely disseminated, which contribute to the development of relevant institutional entities and form their communication links. It is noted that the customs administrations of the world are mostly independent territorially distributed systems within state bodies and are connected by the institutional principles of customs policy in a single legal and information and communication space.

The article establishes that the main problem of national public authorities at all levels is the lack of systematization in the development of communication strategy. It is noted that the problematic issues include the lack of coordination in the work of public authorities at the central, regional and local levels, not always effective feedback from the public, there is a lack of flexibility and efficiency in the implementation of communication solutions. It is proved that this is not a reflection of the processes of a single body of state power in Ukraine, but is a solid reason to change the stable paradigm in communication policy and the principles of functioning of these bodies.

It is established that the construction of communication space is based on vertical, coordination, matrix, network, subordination, reordination, hierarchical states and modes of interaction, the platform for which is a single legal space. The article presents five levels of interaction between customs management entities and stakeholders, taking into account the distribution of competencies and influence on the management entity.

Key words: public authorities, communication, communication links, customs, customs authorities, communication strategy.

Постановка проблеми. Митна справа в Україні тривалий час перебуває у стані перманентних реформ і трансформації. Поряд із численними презентаціями реформ громадськість спостерігає відсутність стратегічних цілей

і мотивації для впровадження ефективної стратегії та її реалізації. Для виходу зі стану стагнації реформ та подальшого розвитку пріоритетними напрямками трансформації визнано функціональний, мотиваційний і сервісний. Забезпеченням цього є необхідність формування митною адміністрацією країни власної політики розвитку з урахуванням інноваційних та актуальних ідей і напрямів щодо впровадження комунікаційної стратегії, з визначенням відповідних ресурсів, що є базою для виконання принципів відкритості та гласності в митній справі.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Наукові дослідження напряму публічного управління щодо концептуальних засад теорії комунікації, питань розвитку масової і громадянської комунікації, зв'язків із громадськістю висвітлені в роботах таких учених, як О. Антонова, М. Білинська, Т. Василевська, Н. Грицяк, Н. Гудима, В. Дрешпак, В. Карлова, В. Куйбіда, І. Пантелейчук, О. Петроє, В. Ребало, В. Різун, Є. Романенко, С. Сergyоїн, Г. Ситник, І. Сурай та багато інших.

Однак тематика комунікаційних зв'язків у митній сфері не досить розглянута на теоретичному рівні у працях науковців і практиків із митної справи, а тому потребує розроблення наукових підходів та новацій із метою накопичення теоретичного підґрунтя для ініціювання їх закріплення у правовому полі.

Метою дослідження є аналіз процесів модернізації митної справи за напрямом взаємодії з громадськістю та комунікацій між митними органами і стейкхолдерами на різних рівнях, а також доведення необхідності впровадження комунікаційної стратегії Державної митної служби України.

Виклад основного матеріалу. Сутність активно застосовуваного в наукових і публіцистичних працях поняття «комунікація» розглядається в досить широкому контексті. На думку авторів монографії «Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії», провідна роль комунікації в розвитку суспільства є діалектичною. Комунікація є одним з ефективних демократичних ресурсів налагодження відповідних комунікативних систем, які впливають на форми та зміст управління, характер виробничої діяльності, форми міжкультурних відносин, тенденції історичного розвитку, специфіку соціальної структури тощо [2].

Автори 8-го тому «Енциклопедії державного управління» вважають комунікацію одним із найважливіших механізмів системи державного управління [3]. Основними факторами успішної репутації органів державної влади, на переконання Є. Романенка, є якість державно-управлінських послуг і відповідної діяльності державно-управлінських структур, відповідність державно-управлінської діяльності соціально-значимим ідеям розвитку суспільства, оцінка діяльності органів державної влади в засобах масової інформації та ставлення до неї лідерів громадської думки і ключових експертів у цій сфері [4].

Фахівець у галузі конкурентної стратегії Майкл Е. Портер описує вплив на організацію таких факторів, як державна політика, соціальні відносини, суспільна мораль тощо [1]. Ним запропоновані акценти актуальних для організації цілей та інструментів щодо їх узгодженості й адекватності конкурентоспроможній стратегії, зокрема: внутрішня узгодженість, відповідність зовнішньому середовищу, відповідність ресурсам, комунікація та реалізація. Ці елементи повинні обов'язково бути враховані під час розроблення сукупності реальних і легких у досягненні цілей та засобів стратегічного розвитку будь-якої організації.

Одна з найбільш важливих для економічного складника країни державна інституція – Державна митна служба України – уже досить тривалий час перебуває в епіцентрі важливих для неї трансформацій. І саме нині відбувається її становлення як єдиної юридичної установи з модернізацією традиційної структури. Пріоритетними напрямками її трансформації визнано функціональний, мотиваційний і сервісний. За цих підстав доцільно зазначити, що митна адміністрація країни повинна формувати власну політику розвитку з урахуванням інноваційних та актуальних комунікативних ідей і напрямів, з визначенням відповідних ресурсів, що є базою для виконання основних принципів здійснення митної справи.

Синергетичною формою реалізації принципів безпосередньо митної справи є комунікативні зв'язки митних органів за умови дотримання ними принципу прозорості й відкритості діяльності. До затверджених у статті 8 Митного кодексу України десяти принципів здійснення митної справи включено також принцип гласності та прозорості.

Саме явище відкритості влади полягає в забезпеченні відкритого інформування громадян у межах політичної системи, у доступі до інформації та здійсненні громадянами контролю за діяльністю органів державної влади, політичних організацій, посадових осіб тощо [3].

За цих підстав прозорість як один із принципів здійснення митної справи забезпечує право всіх стейкхолдерів розраховувати на високий ступінь визначеності й передбачуваності у відносинах із митницею.

Практична реалізація зовнішньої комунікаційної політики надає підстави для визначення переліку напрямів, що доводять громадськості та стейкхолдерам зміст діяльності органів державної влади, зокрема:

- упровадження антикорупційних рішень і заходів;
- аполітичність органів державної влади та їх посадових осіб;
- ефективне виконання своїх функціональних обов'язків перед цільовими групами громадськості;
- передбачуваність галузевої політики та стратегії діяльності;
- дотримання стандартів корпоративної культури та етичних стандартів [4].

Важливим складником зовнішньої комунікативної політики є реалізація принципу інформаційної відкритості органів державної влади для всіх зацікавлених сторін і громадськості. Зовнішня комунікативна політика повинна забезпечувати корпоративну ідентичність органу державної влади через доведення суті ідеї прозорості й відкритості для створення та сприяння балансу інформаційної безпеки, задоволення зовнішніх очікувань від діяльності органу державної влади.

Прикладом інформаційної відкритості є презентація Міністерством фінансів України актуальних напрямів реформування та розвитку митних органів.

Уперше за час існування митної системи відбувається структурна трансформація цього державного інституту з його подальшим розвитком у форматі єдиної юридичної особи. З набуттям чинності Законом України «Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи» від 14 січня 2020 р. № 440-IX [5] законодавчо встановлено можливість реалізації концепції єдиної юридичної особи для Державної митної служби України, що, зокрема, дає можливість утворення територіальних органів Державної митної служби України (далі – Держмитслужба) як відокремлених підрозділів, проте без надання їм статусу юридичних осіб та з наділенням їх необхідним обсягом повноважень.

Поступовий перехід до функціонування Держмитслужби у форматі єдиної юридичної особи передбачає забезпечення таких заходів:

- посилення інституційної спроможності митних органів;
- відновлення управлінської вертикалі, яка була втрачена під час функціонування Державної фіскальної служби України;
- оптимізації адміністративних, кадрових та інших ресурсів для посилення безпекової функції держави, що передбачає, зокрема, удосконалення системи аналізу ризиків, розроблення нових IT-рішень;
- оновлення кадрового потенціалу через запровадження програми оцінки персоналу з кваліфікації та благонадійності;
- створення єдиного підходу до системи добору кадрів, системи стратегічного управління, інформаційної політики, формування ефективної комунікації у сфері боротьби з корупцією [6].

Головним задекларованим меседжем реформ та модернізації митної системи є ідея викорінення корупційного складника в митній діяльності. Тому послідовність дій і заходів, здійснюваних насамперед через прозорість діяльності, мінімізацію людського впливу шляхом максимальної автоматизації всіх митних процедур та прийняття управлінських рішень, є визначальним пріоритетом модернізації митної служби країни.

Однією з умов реалізації внутрішньої комунікативної політики в діяльності митних органів є оптимізація роботи із забезпечення зовнішніх комунікативних критеріїв запровадження в митній діяльності системи внутрішнього аудиту. Цей напрям необхідний і доречний для реалізації всіма органами державної влади, оскільки сприяє створенню сприятливого балансу між тактикою позитивних заохочень високого рівня доброчесності та репресивними стратегіями, що призначені для виявлення випадків корупції, притягнення до відповідальності причетних осіб.

Як форму реалізації на цьому етапі зазначеного напрямку керівництво Державної митної служби України запровадило експеримент щодо процедури оцінки кваліфікації та доброчесності працівників митних органів шляхом проходження всім персоналом митних органів відповідного тестування. Оцінювання тестування спрямоване на знання митного законодавства та виявлення загальних здібностей, умінь і навичок. Успішне проходження тестів стало підставою для укладення контрактів із кандидатами на зайняття відповідних посад у новій митній структурі.

Подальшим удосконаленням підходів до забезпечення високого рівня доброчесності, конструктивних змін є розроблення та введення у практику Кодексу поведінки службових осіб митних органів. Наразі проекти цього кодексу неодноразово були презентовані, проте не реалізовані, на жаль, як і більшість задекларованих реформ.

Актуальною складовою частиною модернізації митної системи є управління кадровими ресурсами. Упровадження надійної політики та механізмів управління персоналом дає змогу проводити раціональну селекцію кадрового потенціалу за принципами доброчесності і професійної компетентності.

Поряд із новаціями, які вже запроваджуються в діяльності Держмитслужби, є низка проблем, що гальмують процеси її перетворення. Корисною та перспективною, на нашу думку, може бути активна робота Громадських рад на всіх рівнях управління митною справою: регіональному, рівні взаємодії із центральними органами виконавчої влади, державному. Діяльність Громадських рад спроможна оперативно реагувати на проблемні питання в роботі митниці, ініціювати практичні механізми їх подолання.

На цьому етапі неповною мірою використовується інформаційний ресурс Громадської експертизи для виявлення прогалин та розроблення шляхів їх подолання. Важливим внеском у розуміння напрямів митної діяльності, щодо яких є нагальні потреби, є аналітичні звіти Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, що реалізується в межах проекту підтримки Громадської ініціативи «За чесну та прозору митницю» [12]. Результатом цієї діяльності є рекомендації щодо першочергового реагування митних органів. Громадська ініціатива «За чесну та прозору митницю» сформулила першочергові напрями реформування митної сфери, на яких пропонується зосередитися Державній митній службі України, Міністерству фінансів України, експертам, бізнесу

та громадськості. Ці ініціативи стосуються актуалізації митного законодавства, що передбачена зобов'язаннями за Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, проведення незалежного моніторингу діяльності митних органів, суцільної електронізації митних процедур тощо.

Доведення до цільової аудиторії меседжу, що суспільна думка враховується під час розподілу пріоритетів у політиці Державної митної служби України, реалізується в оновлених і перспективних програмах та забезпечує зворотний зв'язок із суспільством, є прототипом галузевої моделі комунікаційної системи функціонування митної системи.

Митна справа як вид діяльності формує відносини та комунікативні зв'язки в митній сфері за участю широкого кола осіб, які безпосередньо задіяні у процесах, пов'язаних із формуванням, реалізацією, розвитком митної справи як інструменту забезпечення митної безпеки держави, розвитку економіки та зовнішньоекономічної діяльності.

Як відомо, класифікація комунікаційних зв'язків в організації здійснюється за низкою критеріїв: а) за системою управління (внутрішні, зовнішні, маркетингові, пов'язані зі зв'язками з громадськістю); б) за спрямованістю (вертикальні згори-вниз, вертикальні знизу-вгору, горизонтальні всередині відділів, горизонтальні між відділами); в) за змістом інформації (директивні, аналітичні, оціночні, звітні, узгоджувальні); г) за каналами передавання (вербальні, невербальні); ґ) за механізмами передавання (формальні, неформальні) тощо [8].

Управління комунікаційними зв'язками забезпечується шляхом виконання відповідних функцій: інформаційної, мотиваційної, контрольної, експресивної [8]. Поєднання цих функцій дає змогу задовольняти соціальні потреби та є формою комунікаційного управління органом державної влади, створює своєрідний комунікативний простір інтегрованої взаємодії суб'єктів і стейкхолдерів в управлінні митною справою. Побудова комунікативного простору відбувається на основі вертикальних, координаційних, матричних, мережевих, субординаційних, реординаційних, ієрархічних станів і режимів взаємодії, платформою для якої є єдиний правовий простір.

Екстраполяція комунікативного простору з наведеними рівнями взаємодії на суб'єктів та стейкхолдерів дає підстави для проведення розподілу суб'єктів державного управління митною справою на 5 рівнів:

1) рівень зовнішніх суб'єктів, на якому зосереджені міжнародно визнані та рекомендовані порядки, умови здійснення митної справи, зобов'язання держави щодо виконання євроінтеграційних заходів із виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом;

2) державний рівень, на якому формуються напрями митної політики держави, встановлюються правові умови з питань регулювання зовнішньої торгівлі, митного регулювання, затвердження принципів і завдань органів державної влади щодо формування, реалізації, координації та розвитку державної митної справи, а також здійснюється контроль дотримання встановлених законодавчих вимог;

3) рівень центральних органів виконавчої влади, що забезпечує відповідно до їхніх компетенцій координацію та регулювання питань стосовно забезпечення виконання митними органами повноважень і завдань. На цьому рівні розробляються заходи щодо забезпечення в повному обсязі виконання зобов'язань органами, які здійснюють митну справу, відбувається детермінування та деталізація завдань, розробляються програми поточної і перспективної діяльності, виявляються проблемні аспекти, що унеможливають забезпечення в повному обсязі виконання завдань, а також визначення інструментів для подолання протиріч у сфері організації, управління діяльністю, законодавчого узгодження;

4) територіальний рівень, на якому здійснюється формування й реалізація державної митної політики на відповідній адміністративній території;

5) рівень взаємодії стейкхолдерів у реалізації державної митної справи, на якому стейкхолдери перебувають у взаємодії, оскільки їхні інтереси та діяльність дають підстави реалізовувати власні бізнес-інтереси за допомогою комплексу послуг із підготовки товарів для пред'явлення митним органам, проходження митних формальностей і митного оформлення за встановленими законодавчими вимогами. Вказані зацікавлені сторони мають певний звід зобов'язань стосовно виконання митного законодавства та водночас передбачені Митним кодексом України права щодо ведення діяльності і взаємодії з митними органами, органами державної влади у процесі такої діяльності.

Важливою умовою наведеного комунікативного простору та зв'язків суб'єктів державного управління митною справою зі стейкхолдерами є єдність у досягненні спільних цілей і задоволення власних інтересів. На кожному рівні визначено коло суб'єктів, наділених згідно із чинним законодавством відповідними повноваженнями для забезпечення реалізації завдань з урахуванням галузевих та відомчих компетенцій і повноважень.

У відносинах митних органів та бізнесу нині бракує комунікацій для більш плідної співпраці з інститутами суспільства, проведення громадської експертизи проектів нормативних і регуляторних документів, залучення експертів від громадськості для збалансування позицій та інтересів митних органів і бізнесу, отримання зворотного зв'язку щодо діяльності органів, що здійснюють митну справу. Громадські ради, створені при Кабінеті Міністрів України та Державній митній службі України, можуть стати платформою для зворотного зв'язку й незалежного контролю, допоможуть налагодити партнерські відносини з бізнесом, підвищити ефективність та імідж митних органів. Умовою успіху для цього та подолання бар'єрів суспільного дисгармонійного ставлення до одного

з провідних органів державної влади – Державної митної служби України – є належне законодавче закріплення важливих для розуміння принципів управління діяльністю стейкхолдерів, які на кожному з наведених рівнів створюють єдину комунікаційну систему управління розвитком митної справи країни.

А. Кредісов та І. Бережнюк, автори дослідження «Всесвітня митна організація як інститут управління митною справою на міжнародному рівні» [9], здійснили класифікацію ключових принципів модернізації митних служб країн – членів Всесвітньої митної організації. Ці ключові принципи розділені за двома класифікаційними ознаками:

а) принцип формування митного законодавства, що передбачає вимоги застосовувати митне законодавство, директиви, встановлені митні процедури за відповідними умовами, які вже є вираженням відповідного принципу, що притаманний митній діяльності;

б) принцип інформаційних і комунікаційних технологій, що дає змогу використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології для сприяння введення принципів спрощення і гармонізації митних процедур.

Питання, що потребують удосконалення й вирішення, а також ті, які мають бути включені до програм реформування митної справи, практично тотожні та диференціюються за категоріями уваги на правові, організаційно-структурні, технологічні і комунікаційні.

Глобальні процеси та інформаційно-комунікаційні технології надають привід для вивчення кращих практик із питань запровадження комунікаційних стратегій у діяльності митних адміністрацій країн світу.

Досягнення в митній справі провідних країн світу значного прогресу стосується таких сфер митної діяльності: 1) законодавчого нагляду, створення комунікаційних стратегій для посилення добросовісності й розвитку антикорупційної діяльності, стратегії оцінки ризиків; 2) спрощення митних процедур, використання автоматизованих систем для підвищення ефективності і внутрішнього контролю; 3) посилення передбачуваності та підзвітності щодо митних процедур, зокрема шляхом проведення комунікативних заходів, інформування громадськості щодо застосування митних правил, процедур і митних тарифів; 4) відповідного керівництва дискреційними повноваженнями; 5) гарантування безпеки й конфіденційності комерційної та особистої інформації користувачів митних сервісів; 6) сприяння ефективним каналам комунікації, що забезпечують надання послуг, удосконалення внутрішнього аудиту.

У роботі «Integrity in customs: Taking stock of good practices» [11] OECD конкретизує напрями, які стимулюють до процесу сталості реформ у митній сфері та стосуються таких питань:

– упровадження інноваційних технологій управління ризиками, здійснення моніторингу бізнес-процесів, оцінки ефективності стандартів здійснення митних процедур;

– роботи на постійній основі з громадськими організаціями та представниками бізнесу для оперативного виявлення проблем і генерації рішень для покращення процесів переміщення через митний кордон товарів;

– контролю й перевірки ефективності робочих програм діяльності митних органів;

– проведення інвентаризації процедур контролю зовнішньоторговельних операцій щодо їх відповідності єдиним стандартам із метою спрощення та прогнозування діяльності трейдерів;

– рекомендуванню митним адміністраціям створити спеціальний підрозділ, що відповідає за проведення заходів та упровадження програм із реформування й модернізації, з урегульованою та прозорою системою звітності щодо ефективності заходів;

– залучення зовнішніх експертів із питань митної справи для розроблення комплексного плану реформ та модернізації;

– ефективного використання загального потенціалу митних органів, зокрема інформаційного, комунікаційних технологій;

– упровадження заходів з інтегрованого управління кордонами разом із сусідніми країнами.

Прозорість і практика захисту інформації сприяють ефективним каналам комунікації між митними органами, їх персоналом та користувачами митних послуг, які не загрожують інформаційній безпеці, сприяють посиленню визначеності й передбачуваності в митній діяльності, що зменшує можливість пошуків незаконних схем ухилення від належного митного контролю, посилюють підзвітність персоналу митниць. Успішними в цьому напрямі є практики залучення персоналу та зацікавлених сторін до розроблення й реалізації Кодексу поведінки митних службовців, використання ефективних комунікаційних стратегій, проведення тренінгів та інших заходів із підвищення професійного рівня, компетентності й добросовісності.

Для досягнення цілей необхідне закладення у програми розвитку митної справи сучасних інструментів, таких як системи комунікації та обміну інформацією, групи управління, проектні групи, бенчмаркінг, обмін посадовими особами митних органів, семінари, моніторинги, навчальні заходи.

У межах дослідження доцільно також зазначити роль митних прототипів Європейського Союзу «Customs Blueprints», що є інструментом наближення, модернізації митного законодавства країн – членів Європейського Союзу та кандидатів у члени Європейського Союзу. Метою митних стандартів-прототипів Європейського Союзу у складі основних 19 сфер митної діяльності є вдосконалення і розвиток оперативних та адміністративних

можливостей митних адміністрацій, що включають і сферу комунікацій. Метою цієї сфери є розвиток і реалізація стратегії комунікації, що забезпечує швидке й зрозуміле надання інформації, а також належні відносини з усіма зацікавленими особами.

Отже, важливою передумовою ефективною модернізації митної сфери є розроблення та впровадження комунікаційної стратегії, включення до програм розвитку обов'язкового систематичного навчання та тренінгів для керівників і медійних представників митних органів щодо трансляції цільовій аудиторії звітів, планів, фактів, які надають уявлення про реальний стан справ у митній сфері, а також заходів, що сприяють відновленню позитивного іміджу, довіри й поваги до діяльності митних органів і професії митника.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проблеми державної митної справи перебувають у площині, що характерна для багатьох органів державної влади та виражається у слабкості більшості інститутів державної влади й управління ними, а також у недостатньому рівні підготовки персоналу до сучасних процесів, які потребують знань не лише в митній сфері, а й в інформаційно-технічних, комунікаційних технологіях, обізнаності з питань міжнародної економіки, основ фінансів та інших компетенцій. Принципи діяльності повинні будуватися та мати на меті забезпечення потреб і якість взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю.

Важливим кроком у розвитку митної сфери є впровадження комунікаційної стратегії Державної митної служби України, налагодження та використання внутрішніх і зовнішніх інформаційних каналів для роз'яснення ключовим зацікавленим сторонам стратегії роботи, митної політики та законодавства, митних правил і процедур, а також змін до них. Це є запорукою надійного і тривалого партнерства бізнесу та органів державної влади, поновлення й збереження політичної і суспільної довіри, отримання підтримки та зміцнення віри в надійність митниці за допомогою демонстрації її важливої ролі в суспільстві, створення суспільної та державної довіри до митниці як до важливої, сервісно орієнтованої, професійної служби.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
2. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії : монографія / В. Козаков, О. Рашковська, В. Ребкало, С. Романенко, І. Чаплай. Київ : Видавничий дім «Персонал», 2017. 288 с.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. Ковбасюка та ін. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. кол. тому : В. Загорський, С. Телешун та ін. Львів : Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, 2011. 630 с.
4. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_11
5. Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи : Закон України від 14 січня 2020 р. № 440-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-20#Text>
6. Функціонування Держмитслужби у форматі єдиної юридичної особи. URL: https://mof.gov.ua/uk/functioning_of_the_state_customs_service_in_the_format_of_a_single_legal_entity-476.
7. Митна енциклопедія : у 2 т. / редкол. : І. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. Т. 2. 536 с.
8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за ред. Ю. Ковбасюка та ін. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. тому : Ю. Сурмін, П. Надолішній та ін. Київ : Національна академія державного управління при Президенті України, 2011. 692 с.
9. Кредісов А., Бережнюк І. Всесвітня митна організація як інститут управління митною справою на міжнародному рівні. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8. № 2. С. 68–190.
10. Communication at the heart of Customs in 2014 / World Customs Organization. *WCO news*. 2014. № 73. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/wco-news-magazines/wco_news_73.pdf
11. Integrity in customs: Taking stock of good practices / OECD. 2017. URL: <http://www.oecd.org/corruption/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf>
12. Громадський моніторинг роботи митних органів: висновки та рекомендації : аналітичний звіт. *Діалог зі сприяння торгівлі*. 2018. URL: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/2410>

References:

1. Porter, M. (2005). *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]*, transl. from English. Moscow : Al'pina Biznes Buks [in Russian].

2. Kozakov, V., Rashkovska, O., Rebkalo, V., Romanenko, Ye., Chaplai, I. (2017). *Derzhavno-hromadianska komunikatsiia: shliakh vid kryzy do vzaiemodii: monohrafiia [State-civil communication: the path from crisis to interaction : monograph]*. Kyiv : Personal [in Ukrainian].
3. Zahorskyi, V., Teleshun, S. et al. (eds.) (2011). *Publichne vriaduvannia [Public governance]*, vol. 8. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration]*, in 8 vol. Lviv : Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].
4. Romanenko, Ye. (2014). *Modeli komunikatyvnoi polityky derzhavy ta instrumentalne zabezpechennia vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti [Models of communication policy of the state and instrumental support of interaction between public authorities and the public]*. *Demokratychni vriaduvannia*, issue 14. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_11 [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy ta deiakykh inshykh zakoniv Ukrainy u zviazku z provedenniam administratyvnoi reformy: Zakon Ukrainy vid 14 sichnia 2020 r. № 440-IX [On amendments to the Customs Code of Ukraine and certain other laws of Ukraine in connection with administrative reform: Law of Ukraine of January 14, 2020 № 440-IX]*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-20#Text> [in Ukrainian].
6. *Funktsionuvannia Derzhmytysluzhby u formati yedynoi yurydychnoi osoby [Functioning of the State Customs Service in the format of a single legal entity]*. Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/functioning_of_the_state_customs_service_in_the_format_of_a_single_legal_entity-476 [in Ukrainian].
7. Bereznyiuk, I. et al. (eds.) (2013). *Mytna entsyklopediia [Customs encyclopedia]*, in 2 vol. Khmelnytskyi : Private entrepreneur Melnyk A.A., vol. 2 [in Ukrainian].
8. Surmin, Yu., Nadolishnii, P. et al. (eds.) (2011). *Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of public administration]*, vol. 2. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration]*, in 8 vol. Kyiv : National Academy of Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].
9. Kredisov, A., Bereznyiuk, I. (2009). *Vsesvitnia mytna orhanizatsiia yak instytut upravlinnia mytnoiu spravoiu na mizhnarodnomu rivni [The World Customs Organization as an institution of customs management at the international level]*. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 8, no. 2, pp. 68–190 [in Ukrainian].
10. World Customs Organization (2014). *Communication at the heart of Customs in 2014. WCO news*, no. 73. Retrieved from: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/wco-news-magazines/wco_news_73.pdf [in English].
11. OECD (2017). *Integrity in customs: Taking stock of good practices*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/corruption/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf> [in English].
12. Trade Facilitation Dialogue (2018). *Hromadskyi monitorynh roboty mytnykh orhaniv: vysnovky ta rekomendatsii: analitychnyi zvit [Public monitoring of the work of customs authorities: conclusions and recommendations: analytical report]*. Retrieved from: <http://tfdialogue.ier.com.ua/archives/2410> [in Ukrainian].