

**Ревак Ірина Олександрівна**,  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри соціально-гуманітарної підготовки,  
Львівський державний університет внутрішніх  
справ

**Підхомний Олег Михайлович**,  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри фінансів, грошово обігу і кредиту,  
Львівський національний університет імені  
Івана Франка

**Прокопенко Валерія Юріївна**,  
доктор економічних наук, професор, директор  
Навчально-наукового інституту економічної  
безпеки та митної справи, Державний  
податковий університет

**Зубрицький Артур Ігорович**,  
кандидат економічних наук, завідувач кафедри  
митної справи та товарознавства, Державний  
податковий університет

**Revak Irina**,  
Doctor of Economics, Professor, Lviv State University  
of Internal Affairs, Lviv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0003-1755-2947>

**Pidkhomnyi Oleg**,  
Doctor of Economics, Professor, Ivan Franko Lviv  
National University, Lviv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0003-2642-8657>

**Prokopenko Valeriia**,  
Doctor of Economics, Professor, Director Institute  
of the Economic Security and Customs, State Tax  
University, Irpin, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-4030-3255>

**Zubrytskyi Artur**,  
Ph.D. in Economics,  
State Tax University, Irpin, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0004-8781-2403>

**ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ І ПОВЕДІНКОВИХ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА  
ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ УМОВ СПІВПРАЦІ ТА ДОКУМЕНТООБМІНУ МИТНИХ  
ОРГАНІВ І ПІДРОЗДІЛІВ ФІНАНСОВОЇ РОЗВІДКИ**  
**INNOVATION'S AND CIVIL SERVANTS' BEHAVIORAL MODELS' INFLUENCE ON THE  
FORMATION OF CUSTOMS AUTHORITIES' AND FINANCIAL INTELLIGENCE UNITS'  
COOPERATION AND DOCUMENT EXCHANGE INSTITUTIONAL CONDITIONS**

Ревак І. О., Підхомний О. М., Прокопенко В. Ю.,  
Зубрицький А. І. Вплив інновацій і поведінкових  
моделей державних службовців на формування  
інституційних умов співпраці та документообміну  
митних органів і підрозділів фінансової розвідки.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 96 – 102.

Revak I., Pidkhomnyi O., Prokopenko V.,  
Zubrytskyi A. Innovation's and civil servants'  
behavioral models' influence on the formation of  
customs authorities' and financial intelligence units'  
cooperation and document exchange institutional  
conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology*. 2024. Volume 9. № 1, pp. 96 – 102.

*У статті досліджено вплив інновацій на розвиток інституційних умов співпраці й документообміну між митними органами та підрозділами фінансової розвідки з урахуванням моделей поведінки державних службовців як реалізаторів інноваційних підходів. Співпраця між митними органами та підрозділами фінансової розвідки створює найважливішу основу для забезпечення цілісності міжнародних торговель та фінансової систем. У період швидкого технологічного прогресу інновації мають вирішальне значення у формуванні динаміки цього співробітництва.*

*Обґрунтовано індивідуальні й організаційні чинники формування поведінкових моделей у сфері відповідної співпраці та способи підвищення ефективності міжвідомчої кооперації. Особливу увагу звернено на процедуру обміну документами між митними органами та підрозділами фінансової розвідки з урахуванням товарних і фінансових потоків у світовій економіці, неузгодженості окремих положень національного й міжнародного права у сфері міжнародної торгівлі. Виявлено можливості і виклики такої співпраці, стимули та здатність обмінюватись інформацією між митними органами і підрозділами фінансової розвідки.*

*Аргументовано необхідність впровадження інноваційних інструментів і механізмів обміну інформацією, спеціально призначених для виявлення підозрілих сигналів у торговель і фінансових операціях, які можуть свідчити про злочини в міжнародній торгівлі чи ухилення від санкцій.*

*Замість розгляду інновацій як потенційної загрози митні органи повинні активно взаємодіяти з інноваційними підприємствами для створення механізмів, які враховують технологічні досягнення. Така співпраця може призвести до розробки систем і процесів, які не тільки забезпечують дотримання нормативних вимог, але й сприяють більш зручній та ефективній транскордонній торгівлі.*

*Розвиток цифрових екосистем відкриває перспективні можливості для співпраці між митницями та підрозділами фінансової розвідки. Такі системи не лише підвищують ефективність оцінки ризиків, але й забезпечують своєчасне виявлення фінансових злочинів. Цей інноваційний підхід сприяє створенню динамічної системи, яка адаптується до мінливого характеру загроз у глобальній торгівлі та фінансовій сфері.*

**Ключові слова:** інновації, моделі поведінки державних службовців, митні органи, підрозділи фінансової розвідки, співпраця, документообмін.

---

*The article examines the influence of innovation on the development of institutional conditions for cooperation and document exchange between customs authorities and financial intelligence units, considering the civil servants' behavior patterns as innovative approaches implementers. Cooperation between customs authorities and financial intelligence units provides a critical foundation for ensuring the integrity of international trade and financial systems. In a time of rapid technological advancement, innovation plays a key role in shaping the dynamics of this collaboration.*

*Individual and organizational factors in the behavioral models' formation in the field of relevant cooperation and ways to increase the efficiency of interdepartmental cooperation are substantiated. Particular attention is paid to the procedure for the exchange of documents between customs authorities and financial intelligence units, considering commodity and financial flows in the global economy, and the inconsistency of national and international law in the international trade field certain provisions. The opportunities and challenges of such cooperation, incentives, and the ability to exchange information between customs authorities and financial intelligence units are identified.*

*The need to introduce innovative tools and information exchange mechanisms specifically designed to identify suspicious signals in trade and financial transactions that may indicate crimes in international trade or sanctions evasion is argued.*

*Instead of viewing innovation as a potential threat, customs authorities should actively engage with innovative enterprises to create mechanisms that consider technological advances. Such collaboration can lead to the development of systems and processes that not only ensure compliance with regulatory requirements, but also facilitate more convenient and efficient cross-border trade. The development of digital ecosystems opens promising opportunities for cooperation between customs and financial intelligence units. Such systems not only improve the efficiency of risk assessment, but also ensure financial crimes timely detection. This innovative approach creates a dynamic system that adapts to the changing nature of threats in global trade and finance.*

**Keywords:** *innovations, behavior patterns of civil servants, customs authorities, financial intelligence units, cooperation, document exchange.*

---

## Вступ

Інтеграція цифрових інструментів, зокрема аналітики даних і штучного інтелекту, змінює традиційні ролі й обов'язки державних службовців, сприяючи ефективності, прозорості й оперативності державного управління. Водночас, досліджуючи психологічні та соціологічні аспекти поведінки державних службовців у контексті впровадження інновацій, варто виділити фактори, що впливають на прийняття рішень, етику й мотивацію державних службовців.

У даному контексті, спираючись на концепцію поведінкової економіки й організаційну психологію, важливо врахувати різні моделі поведінки індивідів на державній службі, оцінюючи відповідні наслідки для управління, підзвітності та громадської довіри. Необхідно усвідомити, що інновації у співпраці між митними органами та підрозділами фінансової розвідки (ПФР) виходять за рамки технологій і включають поведінкові та процедурні аспекти. Це передбачає розробку формату співробітництва, протоколів обміну інформацією та спільних програм навчання для розширення обміну даними, сприяння взаєморозумінню щодо профілів ризиків і розвитку культури довіри та співробітництва між двома організаціями. Застосовуючи інноваційні моделі співробітництва, митні органи та ПФР можуть оптимізувати свої ресурси й діяльність та підвищити ефективність спільних зусиль у боротьбі з фінансовими правопорушеннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню досліджуваної проблематики присвячено низку наукових праць, практичних і методичних рекомендацій, професійних стандартів тощо [3; 5; 12; 14]. Серед науковців, які досліджували моделі поведінки державних службовців, їхню готовність до співпраці в рамках міжвідомчої кооперації, використання інноваційних інструментів і механізмів обміну інформацією варто згадати С. Гілада, Ф. Клеймана, Б. Клейтона, Е. Конга, К. Лам, Б. Лю, Т. Мацудайра, С. Мейера, Б. Пітерса, С. Суріані, Х. Тамса, М. Фачмі, К. Хо, С. Ху, Л. Чена, Д. Чіу, Ю. Шанина, М. Янссена, М. Яхья та ін.

Низка статей присвячена вивченню впливу моделі поведінки державних службовців на співпрацю та обмін документами між державними органами. Автори [2; 7; 8; 9] використовують змішаний підхід, поєднуючи опитування державних службовців з різних країн, аналіз досвіду успішних моделей співпраці та моделювання різних сценаріїв обміну документами. Головні висновки цих дослідників полягають у тому, що ставлення державних службовців до виконання своїх функціональних обов'язків, їх мотивація до співробітництва, розуміння природи ризиків та одержання адекватної винагороди впливають на готовність ділитись даними та співпрацювати з іншими відомствами. До інституційних умов, які сприяють або перешкоджають співпраці й обміну документами, автори відносять правову базу, організаційну культуру, технологічну інфраструктуру та вплив зовнішнього середовища.

У статті [4] автор досліджує взаємозв'язки між товарними і фінансовими потоками у світовій економіці та їх вплив на ефективність співпраці митних органів та ПФР. Автор наголошує на ключовій ролі таких чинників як: коливання цін на сировину, вплив циклічності на кон'юнктуру товарних ринків, причини інфляційних процесів, спекуляції у торгівлі товарами.

Загалом науковці доводять, що товарні й фінансові потоки є водночас взаємозалежними і складними та становлять значні ризики для митних органів і ПФР. Відтак пропонуються певні структури для аналізу впливу товарних і фінансових потоків на співпрацю й обмін документами між цими установами.

Особливості налагодження міжвідомчих соціальних зв'язків між держслужбовцями, моделі їх кооперації та шляхи вдосконалення вивчали [13]. Дослідження [6], проведене в Китаї, показало, що бюрократична культура опосередковано впливає на інноваційну поведінку через очікувані вигоди від інновацій. Крім того, автономія робочих місць держслужбовців безпосередньо передбачає інноваційну поведінку. Водночас аналіз засвідчив, що мотивація впливає на продуктивність державних службовців

через інноваційну поведінку [16]. Проблематиці бюрократії як центральної ланки в наданні державних послуг присвячена праця [11].

З метою сприяння співпраці між ПФР і митними службами щодо протидії транскордонній діяльності з відмивання грошей і фінансування тероризму Егмонтською групою та Всесвітньою митною організацією (ВМО) опубліковано «Посібник про співпрацю митниці та ПФР» [5]. Цей практичний путівник містить рекомендації та висвітлює найкращі практики для митних служб і ПФР щодо покращення їхньої співпраці й обміну документами. Така співпраця може включати обмін торговельними й фінансовими даними включаючи інформацію про фізичних і юридичних осіб, підозрюваних у відмиванні грошей, шахрайстві на митниці або контрабандній діяльності.

Стосовно досвіду окремих країн варто відзначити прийнятий у Великій Британії «Кодекс державної служби» [3], що визначає головні цінності державної служби та стандарти поведінки, яких повинні дотримуватись державні службовці. В Україні затверджені «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [1], які визначають професійно-етичні вимоги та правила поведінки державних службовців, діяльність яких спрямована на служіння народу України і територіальній громаді шляхом забезпечення охорони та сприяння у реалізації прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина.

Водночас потребують ґрунтовнішого вивчення специфічні питання впровадження механізмів взаємодії між митними органами та ПФР. Необхідно врахувати, що реалізація інноваційних підходів відбувається за наявності певних особливостей поведінки державних службовців. Це потребує визначення ключових проблем, викликів і вірогідних шляхів удосконалення інституційних умов співпраці з можливою трансформацією моделей поведінки.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування важливості впливу інновацій та поведінкових моделей державних службовців на процеси й перспективи співпраці й документообміну між митними органами та ПФР, а також формування пропозицій щодо вдосконалення інституційних умов у цій сфері.

Методи дослідження. З метою ґрунтовного дослідження впливу моделей поведінки державних службовців на інституційні умови співпраці й обміну документами між митними органами та ПФР було використано мультидисциплінарний підхід, що включає універсальні методи дослідження: спостереження і порівняльного аналізу, групування управлінських ситуацій та логічного аналізу критеріїв побудови моделей поведінки посадових осіб для з'ясування особливостей моделей поведінки при налагодженні співпраці між працівниками митних органів і ПФР.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Митні органи несуть відповідальність за дотримання правил торгівлі та справляння митних платежів, а ПФР аналізують фінансові операції для виявлення та запобігання фінансовим злочинам (відмивання грошей, ухилення від сплати податків). Ефективне співробітництво між цими суб'єктами має важливе значення для міжнародної безпеки, оскільки транснаціональні злочинні організації та терористичні групи експлуатують швидке зростання світової торгівлі, використовуючи нові технології та інноваційні методи, а незаконна діяльність, включаючи незаконний обіг наркотиків та порушення прав інтелектуальної власності, забезпечує злочинним підприємствам значні доходи. Частина нелегальної торгівлі може супроводжуватись розрахунками у криптовалюти, які є предметом досліджень з боку ПФР.

Транскордонний обмін передовим досвідом та інноваційними рішеннями дає змогу державним службовцям навчатись один в одного й вирішувати спільні проблеми. Інвестиції у глобальні платформи співпраці створюють екосистему обміну знаннями для підвищення ефективності виконання державними органами своїх функцій. Прийняття рішень на основі даних, завдяки платформам з відкритим кодом і прозорості даних сприяє підзвітності та покращує якість надання митних послуг. Партнерство з приватним сектором та організаціями громадянського суспільства розкриває різноманітні перспективи й досвід, що веде до більш ефективних рішень.

Оцінюючи роль інновацій у співпраці митних органів і ПФР у контексті моделей поведінки державних службовців, варто виділити такі ключові аспекти: дослідження ролі інновацій у сприянні співпраці між митними органами й ПФР; аналіз впливу найсучасніших технологій на оптимізацію обміну інформацією, оцінку ризиків і правозастосування; розуміння вимоги до митних органів балансувати між регуляторними обов'язками та врахуванням інтересів суб'єктів господарювання.

На митні органи покладено завдання із забезпечення дотримання правил торгівлі та припинення незаконної фінансової діяльності. У цій сфері завдання полягає у встановленні балансу між дотриманням контрольних процедур та створенням середовища, яке сприяє бізнес-інноваціям. Інновації часто обумовлені обміном технологіями через транскордонні транзакції. Митним органам необхідно адаптуватись до поширення нововведень, оцінюючи їх потенційні вигоди для своїх країн та одночасно знижуючи пов'язані з ними ризики.

Нормативно-правова база має бути розроблена таким чином, щоб заохочувати впровадження інноваційних технологій для дотримання вимог митного контролю. Такий підхід сприяє створенню умов співпраці, в яких і влада, і бізнес мають спільні цілі, гарантуючи, що досягнення в галузі технологій реалізуються з подвійною метою – полегшення торгівлі та посилення митного нагляду.

Підприємства все частіше застосовують інноваційні рішення для оптимізації своєї діяльності. Тому будь-які технологічні досягнення, які впроваджуються митними органами, мають бути сумісні з

---

тими, що використовуються підприємствами, щоб забезпечити зручну інтеграцію. Наприклад, митні органи можуть надавати підприємствам чіткі інструкції про те, як дотримуватись нових вимог до цифрової документації, пропонувати навчання або технічну підтримку, щоб допомогти підприємствам адаптуватися до нових технологій. До того ж митні органи повинні брати участь у регулярному діалозі з підприємствами, щоб зрозуміти їхні потреби та проблеми. Це може сприяти гарантії того, що впровадження інноваційних методів митного контролю не обтяжуватиме бізнес надмірно, а натомість сприятиме більш зручній та ефективній торгівлі.

Особливої актуальності досліджуваній проблематиці додає специфіка поведінки державних службовців митних органів та ПФР у сфері міжнародної торгівлі. До головних проблем, зумовлених особливостями вітчизняного та іноземного законодавства, інноваційністю та неузгодженістю у прийнятті рішень щодо використання відповідних методів чи інструментів, варто віднести такі:

- відсутність однотипних даних про торгівлю, а саме: спільного формату для обліку та звітності щодо інформації, пов'язаної з торгівлею, в країнах, залучених до міжнародних торговельних операцій, може створити проблеми для фінансових установ і регуляторних органів, які намагаються виявити потенційні випадки відмивання грошей у сфері торгівлі. Наприклад, торговельні дані з різних країн можуть мати різні коди чи описи для тих самих товарів або послуг, що ускладнює порівняння та зведення даних;

- складність фінансових розрахунків, які охоплюють низку учасників, включаючи експортерів, імпортерів, банки, митників і страхові компанії. Ця особливість ще більше актуалізується тим фактом, що кожна країна має власні правила й вимоги до міжнародної торгівлі, включаючи митні процедури, податкові правила, вимоги до документації, що може створити проблеми для фінансових установ і регуляторних органів, які намагаються виявити та запобігти діяльності з відмивання грошей;

- обмеженість ресурсів, особливо щодо впровадження та підтримки ефективних систем моніторингу, навчання персоналу, обміну інформацією, документообміном між митними органами та ПФР, розслідування підозрілих операцій тощо;

- інноваційність методів відмивання грошей, латентність злочинів та пошук нових способів використання системи фінансування торгівлі. Безумовно, фінансові установи, митні органи, ПФР повинні бути не лише обізнаними з новітніми методиками та практичними рекомендаціями, але й ефективно застосовувати їх на практиці;

- знання та розуміння специфіки товарних і фінансових потоків, методів обходу санкцій, готовність обмінюватися інформацією, брати участь у спільних заходах;

- застосування ризик-орієнтованого підходу, що ґрунтується на оцінці ризику та вимагає від фінансових установ оцінки ризику, пов'язаного з кожною транзакцією та клієнтом. Варто зазначити, що цей підхід може бути складним, оскільки ризик, який пов'язаний з операціями в сфері міжнародної торгівлі, зазвичай важко визначити кількісно;

- обмеження щодо обміну даними. Обмін інформацією між відповідними державними органами має вирішальне значення для боротьби зі злочинами, проте в окремих випадках фінансові установи можуть вагатись щодо обміну інформацією з огляду на дотримання принципу конфіденційності. Окрім цього, значною перешкодою можуть стати законодавчі й нормативні обмеження щодо обміну інформацією та технічні проблеми, пов'язані з сумісністю між різними системами і платформами, які використовуються для зберігання й обміну даними. Безумовно, взаємодія митних органів з ПФР сприяє оперативному та якісному проведеному розслідуванню злочинів, здійснених у сфері боротьби з відмиванням коштів та фінансуванню тероризму.

Інновації у митних органах і ПФР необхідні для того, щоб випереджати все більш прогресивні методи фінансових злочинів. Передові технології (аналіз даних, штучний інтелект та блокчейн) можуть революціонізувати виявлення та запобігання незаконним фінансовим потокам, відмиванню грошей у торгівлі та інших фінансових злочинів. Використовуючи ці інновації, митні органи та ПФР можуть розширити свої можливості щодо виявлення порушень, аналізу складних наборів даних та сприяння розслідуванням на основі аналітичної інформації.

Інновації, особливо у вигляді цифрових технологій, можуть суттєво розширити відповідну співпрацю. Наприклад, розширений аналіз даних може допомогти митним органам і ПФР обробляти величезні обсяги даних більш ефективно й точно. Це може призвести до більш ретельного виявлення підозрілих транзакцій чи незаконної діяльності [10].

До головних напрямів обміну документами між ПФР і митними органами варто віднести:

- встановлення офіційних каналів для обміну документами, зокрема через чіткі вказівки щодо типів документів для спільного використання, захищені методи передачі інформації (наприклад, зашифровані канали), процедури поводження з конфіденційною інформацією;

- визначення тригерів для спільного використання документів, наприклад, звіти про підозрілі операції від будь-якої сторони, транскордонний рух валюти, що перевищує порогові значення, індикатори відмивання грошей на основі торгівлі;

- стандартизацію форматів документів шляхом створення загальних шаблонів або поля даних для узгодженості, ефективної обробки та аналізу;

- захист конфіденційності через відповідні заходи щодо захисту конфіденційних даних, дотримання законів і правил з питань конфіденційності;

---

- покращення прямого та зворотного зв'язку з дотриманням чітких часових рамок для відповідей та швидкого реагування, відпрацювання механізмів запиту додаткової інформації, проведення спільного аналізу та розробки навчальних кейсів.

Водночас варто акцентувати увагу на моделях поведінки державних службовців у різних контекстах та їхньому впливі на результати співпраці й обміну документами. Так, деякі експерти [15] використовують теорію запланованої поведінки, щоб пояснити когнітивні й емоційні фактори, які формують наміри та дії державних службовців щодо обміну знаннями та співпраці з іншими відомствами. Окрім цього, з метою дослідження внутрішніх і зовнішніх мотивів, які визначають поведінку державних службовців у контексті інституційної реформи, можна використати концепцію неекономічної винагороди. Визначити загальні й особливі моделі поведінки державних службовців у різних країнах і регіонах, а також те, як вони пов'язані з культурними, інституційними та екологічними факторами, можна на основі аналізу результатів опитування чи інтерв'ювання. Для перевірки впливу різних моделей поведінки на ефективність співпраці й обміну документами за різних сценаріїв використовують дані моделювання.

Одним із способів класифікації поведінки державних службовців є використання системи критеріїв оцінювання поведінки державних службовців [15], що визначає дії, які пов'язані з успіхом у роботі на державній службі. Згідно з цим підходом виділяють десять пріоритетів поведінки, що відповідають різним управлінським рівням:

- 1) розуміння загальної картини та усвідомлення того, як роль окремого держслужбовця узгоджується з цілями організації;
- 2) зміна й удосконалення через пошук можливостей для ефективних змін і пропозицій інноваційних ідей для вдосконалення;
- 3) прийняття ефективних рішень шляхом використання доказів і знань для підтримки точних експертних рішень і порад;
- 4) лідерство, що надихає та мотивує команди й окремих людей для досягнення високих результатів;
- 5) спілкування та вплив з метою чіткого розуміння мети організації;
- 6) спільна робота, спрямована на побудову сприятливих, довірливих і професійних взаємин з колегами та широким колом людей як на державній службі, так і за її межами;
- 7) особистий розвиток і розвиток колег шляхом удосконалення індивідуальних навичок і здібностей для ефективнішого виконання нинішніх або майбутніх службових обов'язків;
- 8) управління якістю обслуговування з урахуванням різноманітних потреб і вимог клієнтів;
- 9) постійний розвиток з акцентом на збільшення продуктивності праці, зосередження на особистій відповідальності та одержання якісних результатів;
- 10) прояв відданості цінностям державної служби та ставлення суспільних інтересів на перше місце.

Іншим способом класифікації поведінки державних службовців є використання теорії запланованої поведінки [15], яка пояснює когнітивні й емоційні фактори, що впливають на наміри і дії державних службовців щодо обміну знаннями й інформацією та поглиблюють співпрацю з іншими відомствами. Відповідно до цієї теорії існує три типи поведінки з урахуванням відповідних характеристик:

- ставлення до своїх обов'язків, тобто прийнятний рівень, відповідно до якого державний службовець позитивно чи негативно оцінює власну поведінку;
- суб'єктивна норма або ступінь сприйняття соціального тиску щодо реалізації чи відмови від власної поведінки;
- прийнятний (допустимий) контроль поведінки, що передбачає відносну легкість або складність щодо її виконання (реалізації).

Ці характеристики, на думку дослідників, визначаються базовими переконаннями державних службовців щодо своєї поведінки, відповідними референтами та сукупністю чинників, які можуть сприяти або перешкоджати реалізації відповідного типу поведінки. Наприклад, державний службовець, який позитивно налаштований до співпраці, переконаний, що його керівники й колеги цінують будь-яку співпрацю, та відчувається впевненим і здатним ефективно співпрацювати, найімовірніше, буде активніше брати участь у кооперації, ніж державний службовець з упередженням чи негативним ставленням до співпраці, який сприймає її як непотрібну чи небажану або об'єктивно зіштовхується з перешкодами чи проблемами щодо співпраці.

Однак важливо зазначити, що ці типи поведінки не є взаємовиключними чи вичерпними, і державні службовці можуть демонструвати різні типи поведінки залежно від ситуації та контексту. Таким чином, системне розуміння поведінки державних службовців потребує багатовимірного і динамічного підходу, який враховує різноманітність та складність факторів, які впливають на поведінку державних службовців.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Інновації й моделі поведінки мають вирішальне значення у формуванні ефективної системи державної служби. Державні службовці можуть зробити свій внесок у створення інноваційної державної служби, впроваджуючи культуру підвищення цифрових навичок та використовуючи потенціал даних і технологій.

---

Синергетичний ефект співпраці між митними органами та ПФР, що посилюється інноваціями, має важливе значення для боротьби з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму та транснаціональною злочинністю загалом.

Співпраця митних органів та ПФР має враховувати інтереси суб'єктів господарювання, які впроваджують інновації у свою діяльність. Упровадження компаніями інноваційних технологій та практик ведення бізнесу спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та дотримання нормативних вимог.

Аналізуючи різноманітні моделі поведінки держслужбовців, урядовці можуть створити сприятливе середовище для ефективної співпраці між митними органами та підрозділами фінансової розвідки, посилюючи їх здатність ефективніше виявляти факти обходу санкцій і таким чином сприяти захисту національних інтересів. З цією метою необхідно сприяти підвищенню рівня підготовки і знань, розвитку довіри та спільної відповідальності, відчуття спільної мети та довіри між агентствами, проведенню спільних навчальних ініціатив та забезпеченню надійних каналів зв'язку. Не менш важливими є питання формування корпоративної культури прозорості та інновацій, що передбачає відкрите спілкування, експериментування з новими підходами та обмін передовим досвідом між митними органами та ПФР.

## Література

1. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 158 від 05.08.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
2. Chen L., Hu X., Liu B. Fueling the Taking Charge Behaviors of Civil Servants: the Different Roles of Workload and Non-Economic Reward. *Journal of Chinese Political Science*. 2023. Vol. 28. P. 345-373. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11366-023-09852-4>.
3. Civil Service: values and standards of behaviour. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code>.
4. Clayton B.C. *Commodity Markets and the Global Economy*. Cambridge University Press. 2015. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/commodity-markets-and-the-global-economy/commodity-markets-and-financial-speculation/A483C5428E178A340F7297B7855A6178#>.
5. Customs-FIU Cooperation Handbook. 2020. URL: [https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco\\_fiu\\_handbook\\_sanitised-public-version\\_wco\\_en.pdf?la=en](https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco_fiu_handbook_sanitised-public-version_wco_en.pdf?la=en).
6. He R., Li S. What Affects the Innovative Behavior of Civil Servants? Survey Evidence from China. *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. ICMSEM 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2020. Vol. 1002. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_47).
7. Kleiman F., Jansen S.J.T., Meijer S., Janssen M. Understanding civil servants' intentions to open data: factors influencing behavior to disclose data. *Information Technology & People*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0893>.
8. Kleiman F., Janssen M., Meijer S., Jansen S. Changing civil servants' behaviour concerning the opening of governmental data: evaluating the effect of a game by comparing civil servants' intentions before and after a game intervention. *Sage Journals*. 2020. Vol. 88. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523209622>.
9. Lam K., Kong E.W.S., Chiu D.K.W., Ho K.K.W. Knowledge-sharing attitude and behavior of civil servants: motivations behind rewards. *Aslib journal of information management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJIM-01-2023-0016>.
10. Matsudaira T. Customs Administration and Digitalization. *Customs Matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World*. 2022. P. 203-234. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml>.
11. Peters B.Guy. *Understanding Comparative Bureaucracy*. 2021. P. 1-C1.T4. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198297253.003.0001>.
12. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the assessment of the risk of money laundering and terrorist financing affecting the internal market and relating to cross-border activities. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019SC0650&rid=1>.
13. Schanina Y., Gilad S. Civil servants' inter-departmental social ties as an impetus for voicing ideas for improvement. *Public Management Review*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2225523>.
14. Standards of conduct for the international civil service. 2013. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230879>.
15. Success Profiles-Civil Service Behaviours. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/717275/CS\\_Behaviours\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf).
16. Suryani S., Fachmi M., Yahya M., Tamsah H. Structural Modeling Analysis of Public Service Motivation on Civil Servants' Performance through Innovative Behavior. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5235>.

## References

1. Zahal'ni pravyla etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtstv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannya. Nakaz Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoi sluzhby. (2016). [General rules of ethical behavior of civil servants and officials of local self-government. Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service]. № 158 dated August 5, 2016. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.
2. Chen, L., Hu, X., Liu, B. (2023). «Fueling the Taking Charge Behaviors of Civil Servants: the Different Roles of Workload and Non-Economic Reward». *Journal of Chinese Political Science*. Vol. 28. pp. 345-373. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11366-023-09852-4>.

3. Civil Service: values and standards of behaviour. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code>.
4. Clayton, B.C. (2015). *Commodity Markets and the Global Economy*. Cambridge University Press. Available at: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/commodity-markets-and-the-global-economy/commodity-markets-and-financial-speculation/A483C5428E178A340F7297B7855A6178#>.
5. Customs-FIU Cooperation Handbook. (2020). Available at: [https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco\\_fiu\\_handbook\\_sanitised-public-version\\_wco\\_en.pdf?la=en](https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco_fiu_handbook_sanitised-public-version_wco_en.pdf?la=en).
6. He, R., Li, S. (2020). «What Affects the Innovative Behavior of Civil Servants? Survey Evidence from China. Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management». *ICMSEM 2019. Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1002. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-030-21255-1_47).
7. Kleiman, F., Jansen, S.J.T., Meijer, S., Janssen, M. (2023). «Understanding civil servants' intentions to open data: factors influencing behavior to disclose data». *Information Technology & People*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0893>.
8. Kleiman, F., Janssen, M., Meijer, S., Jansen, S. (2020). «Changing civil servants' behaviour concerning the opening of governmental data: evaluating the effect of a game by comparing civil servants' intentions before and after a game intervention». *Sage Journals*. Vol. 88. Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523209622>.
9. Lam, K., Kong, E.W.S., Chiu, D.K.W., Ho, K.K.W. (2023). «Knowledge-sharing attitude and behavior of civil servants: motivations behind rewards». *Aslib journal of information management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AJIM-01-2023-0016>.
10. Matsudaira, T. (2022). *Customs Administration and Digitalization*. *Customs Matters: Strengthening Customs Administration in a Changing World*. pp. 203-234. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml>.
11. Peters, B.Guy. (2021). *Understanding Comparative Bureaucracy*. pp. 1-C1.T4. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198297253.003.0001>.
12. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the assessment of the risk of money laundering and terrorist financing affecting the internal market and relating to cross-border activities. (2019). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019SC0650&rid=1>.
13. Schanina, Y., Gilad, S. (2023). «Civil servants' inter-departmental social ties as an impetus for voicing ideas for improvement». *Public Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2225523>.
14. Standards of conduct for the international civil service. (2013). Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230879>.
15. Success Profiles-Civil Service Behaviours. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/717275/CS\\_Behaviours\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf).
16. Suryani, S., Fachmi, M., Yahya, M., Tamsah, H. (2023). «Structural Modeling Analysis of Public Service Motivation on Civil Servants' Performance through Innovative Behavior». *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5235>.

**Стаття надійшла до редакції 18.12.2023 р.**