

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

Т. С. Тоцька, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

УПРОВАДЖЕННЯ АКТУАЛЬНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ МИТНОЮ СПРАВОЮ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У НАЦІОНАЛЬНУ ПРАКТИКУ

Реформування митної діяльності набуває сталості для митних відомств практично всіх країн світу, оскільки впровадження нових інформаційних технологій, створення інноваційно розвинутої інфраструктури має забезпечуватися професійним персоналом митних органів, спроможним на вирішення стратегічних завдань, що постають на сучасному етапі трансформації форм та умов ведення зовнішньої торгівлі, а це, у свою чергу, потребує оперативного реагування й зміни формату діяльності в митній сфері.

У статті обґрунтовані концептуальні напрями модернізації митної справи й удосконалення митної політики країни на основі актуальних практичних інструментів, що запроваджені митними адміністраціями країн-членів ЄС. Диференціація адміністративно-управлінських структур митних відомств країн-членів ЄС доводить, що організаційно-управлінська структура є унікальною формою реалізації митної політики кожної країни, не потребує обов'язкової ідентичності для всіх країн об'єднання. Основною ідеєю є те, що діяльність митних відомств повинна ґрунтуватися на дотриманні інтересів суспільства та держави, будуватися на принципах доцільності вимогам часу і створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, спрощення торгівлі, ефективного виконання покладених на митні органи завдань.

Розширення потенціалу є стратегічним завданням митних органів кожної країни. Приводом для цього є світові тенденції щодо спрощення торгівлі, удосконалення митних формальностей, уведення в митну діяльність інформаційно-комунікаційних технологій, конкурентоспроможних із тими, що застосовуються в діяльності бізнесструктур, поміркованості прийняття управлінських рішень, заснованих на принципах верховенства права, забезпечення митних інтересів і митної безпеки. Доводиться, що отримання синергетичного ефекту від проведення митних реформ, модернізації митної діяльності можливий у разі дотримання синхронності щодо впровадження безперервного технологічного вдосконалення, налагодження комунікацій з усіма стейкхолдерами, пошуку й упровадження ефективних методів управління персоналом митних органів, удосконалення антикорупційних програм, залучення та мотивація персоналу до розробки нових підходів до вдосконалення діяльності й упровадження інновацій. Стверджується, що досвід країн ЄС надає підстави визнати митну діяльність, форми управління митною діяльністю унікальними для кожної з країн, але спрямовану на забезпечення єдиних цілей – дотримання національних інтересів та економічного зростання країни.

Ключові слова: державне управління, митні адміністрації, митні органи, митна справа, реформування, модернізація управління митною справою, спрощення торгівлі.

I. M. Kveliashvili, T. S. Tocka. Implementation of the relevant European concepts of customs management in national practice

Customs reform is becoming sustainable for customs agencies in almost all countries, as the introduction of new information technologies, the creation of innovative infrastructure should be provided by professional customs staff capable of solving strategic challenges at the present stage of transformation of forms and conditions of foreign trade, and this, in turn, requires a rapid response and a change in the format of activities in the customs sphere.

In the articles grounded conceptual directions of modernization of custom business and improvement of customs policy of country are on the basis of actual practical instruments which are inculcated custom administrations of countries-members of EU.

Based on the differentiation of administrative and management structures of customs offices of EU member states, it is proved that the organizational and management structure is a unique form of implementation of customs policy of each country, does not require a mandatory identity for all countries of the union.

The main idea is that the activities of customs offices should be based on the interests of society and the state, based on the principles of expediency to the requirements of the time and create favorable conditions for doing business, trade facilitation, effective implementation of tasks assigned to customs authorities.

Capacity building is a strategic task of each country's customs authorities. The reason for this is the global trends in trade facilitation, improvement of customs formalities, introduction into customs activities of information and communication technologies, competitive with those used in business structures, moderation of management decisions based on the rule of law, customs interests

and customs security. It is proved that obtaining a synergetic effect from customs reforms, modernization of customs activities is possible in the case of synchronicity in the implementation of continuous technological improvement, communication with all stakeholders, search and implementation of effective methods of customs personnel management, improvement of anti-corruption programs, recruitment and motivation developing new approaches to improving activities and implementing innovations. It is argued that the experience of EU countries provides grounds for recognizing customs activities, forms of customs management unique to each country, but aimed at ensuring common goals – the observance of national interests and economic growth.

Key words: public administration, customs administrations, customs authorities, customs affairs, reforming, modernization of customs administration, trade facilitation.

Постановка проблеми. Митні адміністрації у всьому світі активно запроваджують ініціативи щодо реформування та модернізації митної діяльності. Метою цих проектів є залучення митниці й уніфікація митних процедур до умов і викликів XXI століття, застосування інноваційних інструментів для вирішення проблем, що пов'язані з глобалізацією, глобальною економікою в період тотального переходу на електронну комерцію та складні ланцюги поставок, епідеміологічні обмеження, що назавжди змінюють традиції ведення міжнародної торгівлі.

Підтримка керівних принципів Всесвітньої митної організації в напрямі модернізації митних органів призвели до перегляду країнами національних митних правил і кодексів, упровадження актуальних інструментів митного контролю та сервісів, як, наприклад, «єдине вікно», упровадження інституту авторизованого економічного оператора, режиму спільного транзиту та спрощення переміщення товарів. Із цього очікується, що модернізація митного законодавства, зусилля з удосконалення митних процедур для спрощення торгівлі дадуть митницям більші можливості під час виконання функцій контролю й водночас сприяння торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації управління митною справою в Україні, актуальні напрями модернізації та реформування митної сфери останні були об'єктом дослідження вітчизняних учених, експертів, професіоналів-практиків. У їхніх роботах є об'єктивно слушні пропозиції, реалізація яких спроможна вивести на вищий рівень державну митну справу, імідж посадових осіб митних органів. Серед авторів, публікації яких стосувалися саме цієї теми, – М.С. Адамів, Л.М. Дорофєєва, Л.М. Івашова, А.В. Мазур, О.Г. Мельник, О.С. Нагорічка, А.В. Тодошук, О.П. Федотов, В.В. Ченцов. У роботах авторів проблеми сучасного стану діяльності митних органів і можливість їх вирішення запропоновано розглядати через екстраполяцію досвіду зарубіжних країн у вітчизняну практику.

Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до модернізації національної митної справи з урахуванням кращих практик країн ЄС як основи формування ефективної та мотивованої митної служби України.

Виклад основного матеріалу. Митний союз ЄС є прикладом того, як більше ніж пів сторіччя можливе існування унікальної взаємодії країн Європи, різних за історією, мовою, релігійними поглядами, політичними переконаннями й економічним станом, із застосуванням єдиної нормативно-правової, інформаційно-аналітичної системи контролю товаропотоків за експортно-імпортними операціями, транзиту товарів, застосуванням єдиних митних стандартів, митного законодавства, дотриманням єдиних цінностей для забезпечення функціонування Митного союзу ЄС в умовах єдиного ринку.

Як убачається з практики діяльності митних органів країн ЄС, мінімізація адміністративних бар'єрів на основі прийнятих Всесвітньою митною організацією, Світовою організацією торгівлі рішень стосовно спрощення процедур міжнародної торгівлі віднесено до ключових напрямів у проведенні митних реформ, створенні оптимальних умов для здійснення митних процедур і розширенні потенціалу.

За цих підстав реформування державного управління розвитком митної справи та застосування сучасних інструментів регулювання зовнішньоекономічної діяльності одним зі стратегічних напрямів визнає оптимізацію національної структури митних органів і їх організаційно-управлінський статус.

Традиційно діяльність митних органів орієнтована насамперед на справляння мита та податків з товарів, що переміщуються через митний кордон. В Україні тривалий час саме фіскальний складник домінує в діяльності й оцінці ефективності роботи митниць і якості їх управління. Безумовно, митні податки є вагомим джерелом доходу державного бюджету та економіки країни. Багато країн світу, у тому числі Європи, діяли в аналогічних умовах – формування значної частини доходів бюджету держави за рахунок сплати митних платежів. Згодом роль митних органів надала їм статусу важливого учасника системи забезпечення законності й безпеки торгівлі, контролю переміщення товарів і ланцюгів поставок, спрощення та сприяння торгівлі для надійних трейдерів, інноваційно розвинутої структури в системі органів державної влади.

Ці процеси породжені активною участю ВМО, СОТ у ході перетворення й реформування діяльності митних органів, у країнах-членах ЄС – парламенту й Комісії з митних питань, національних митних адміністрацій. Наприклад, Угода СОТ про спрощення процедур торгівлі, яка набула чинності 22 лютого 2017 року, розширює положення про митну реформу і включає розбудову потенціалу, виявляє найбільш дієві зусилля для спрощення торгівлі та митної реформи в межах СОТ [1].

Уряд країн світу усвідомлює важливість спрощення торгівлі та її впливу на реформи й модернізацію митної справи з метою підвищення економічної спроможності та добробуту населення. Для вивчення й узагальнення досвіду державного управління митною справою, сприяння та зміцнення доброчесності на основі доцільності, цільових заходів, доречних для врахування, зацікавленій у реформуванні та розвитку митної справи країнами світу Європейський центр боротьби з корупцією та доброчесністю запровадив дослідження [2] серед країн G20. Прогрес у сфері митних реформ, який досягнутого країнами G20, указує на існування потенційних сфер для їх подальшого вдосконалення та визнання позитивного досвіду країн, які досягли певних зрушень.

Багато країн у процесі модернізації митної діяльності досягли значного прогресу в таких сферах, як:

- законодавчий нагляд;
- створення комунікаційних стратегій для посилення доброчесності й розвитку антикорупційної діяльності;
- стратегії оцінки ризиків;
- спрощення митних процедур;
- використання автоматизованих систем для підвищення ефективності та внутрішнього контролю;
- посилення передбачуваності й підзвітності по митних процедурах у тому числі шляхом проведення комунікативних заходів;
- інформування громадськості щодо застосування митних правил, процедур і митних тарифів;
- відповідне керівництво дискреційними повноваженнями;
- гарантування безпеки й конфіденційності комерційної та особистої інформації користувачів митних сервісів;
- сприяння ефективним каналам комунікації, що забезпечують надання послуг;
- удосконалення внутрішнього аудиту.

Існують сфери, у яких митні органи спроможні досягти в подальшому більшого прогресу шляхом інтеграції ризиків доброчесності в загальній оцінці діяльності митних адміністрацій, підвищенні моральності співробітників митних органів, сприянні до участі працівників у пошуку рішень для визначення потенційних ризиків доброчесності та створенні відкритості організаційних культур, проведенні ефективних перевірок потенційних працівників митних органів під час зарахування до штату й у подальшому контролі їхньої діяльності. Інвентаризація передового досвіду є стимулом для роботи митних адміністрацій як у період їх реформування, так і в поточній діяльності [2].

Міжнародними організаціями запропоновано й підтримується ініціатива з ведення інформаційних баз даних, які спрямовані на оцінку та порівняння митного середовища країн для відстеження прогресу митних реформ. Найбільш інформативні серед них – база цих показників сприяння торгівлі Організації економічного співробітництва та розвитку, рейтинг легкості ведення бізнесу «Doing business», показники ведення бізнесу Світового банку, індекс ефективності логістики; індекс сприяння торгівлі Всесвітнього економічного форуму.

Рейтингові інформаційні ресурси вимірюють рівень ліберальності або обмеження державних послуг у тому числі в митній сфері, що застосовується в національних правилах торгівлі, якості інформаційного забезпечення й технологій, звітності, моніторингу, досконалість інфраструктури, а також в інших сферах експертної оцінки. Незважаючи на те що цілі створення цих індексів відрізняються, як і критерії оцінювання, разом вони ілюструють важливий взаємозв'язок між економічними показниками країни та питаннями, що пов'язані з митною діяльністю країни.

Безумовний вплив на визначення рівня ефективності діяльності митних органів мають виваженні управлінські рішення, прийняття й виконання яких залежить від сформованої оптимальної для розвитку структури митного відомства країни системи. Тривалий час національне митне середовище знаходиться в стані безперервного реформування, пошуку оптимальної адміністративно-структурної моделі, яка спроможна забезпечити виконання взятих країною зобов'язань за Угодою про Асоціацію з ЄС, міжнародними організаціями з митних питань. Загалом структура управління митними адміністраціями в країнах, що входять до ЄС, наведена на рис. 1.

Наведена диференціація митних адміністрацій країн Європи за прийнятою адміністративною моделлю ілюструє відсутність принципово єдиного підходу до формування управлінської структури митних відомств країн-членів ЄС. Це надає індивідуальних рис у підходах до управління митною справою кожною країною відповідно до власних пріоритетів у формуванні митної політики, завдань митних органів стосовно контролю зовнішньоекономічної діяльності.

Європейські країни не дотримуються єдиної моделі функціонування митних адміністрацій і здатні діяти як самостійне відомство, як департаменти в складі міністерств фінансів чи поєднаних у податкові й митні служби. Окремі митні адміністрації із самостійними унікальними функціями та завданнями також мають досвід діяльності з різним терміном і періодами успіху, реформування й визначення шляхів удосконалення діяльності. Рівень економічного розвитку, добробуту та соціального забезпечення населення залежить поряд з іншим від рівня активності країни в міжнародних торгових відносинах, а отже, й ефективності митного контролю, справляння податків, компетентності посадових осіб митних органів, але не залежить від адміністративної моделі митного відомства, про що свідчить належність країн, які займають найвищі індекси в міжнародних рейтингах, до різних форм функціонування митної адміністрації країни.

Організаційно-ієрархічна структура управління митними адміністраціями країн-членів ЄС

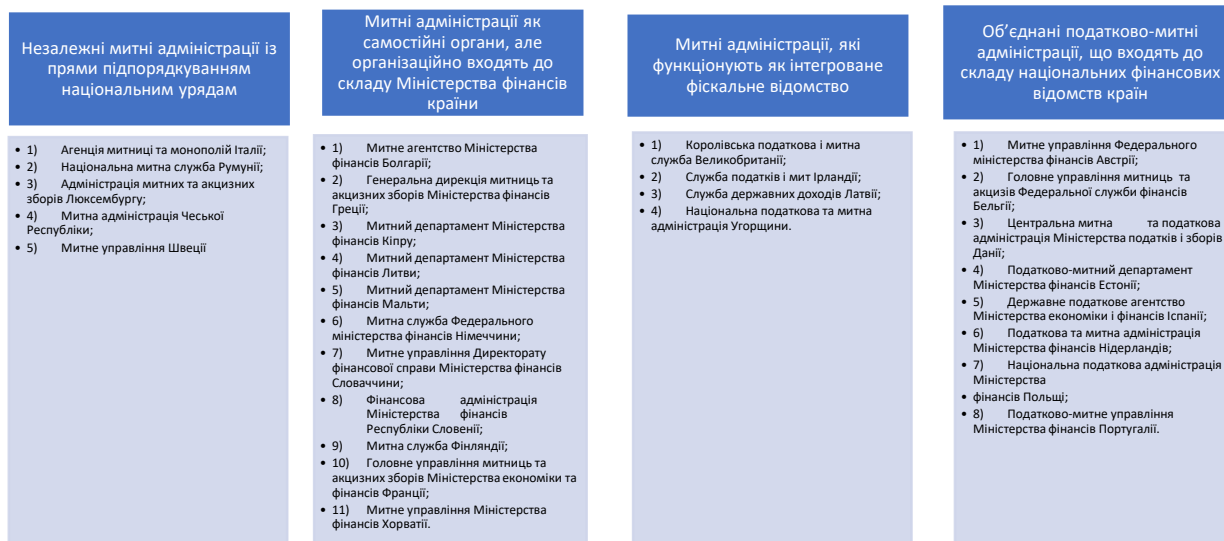


Рис. 1. Структура управління митними адміністраціями країн-членів ЄС

Джерело: розроблено за [3]

У зв'язку з наведеним актуальність питання доцільності створення оптимальної моделі функціонування митної адміністрації в системі органів державного управління тепер не надає чіткої відповіді на питання щодо необхідності проведення чергової модернізації Державної митної служби України. Доцільність застосування відповідної моделі визначають безпосередньо потреби суспільства та держави.

Зусилля щодо реформування й модернізації митних адміністрацій у більшості зосереджуються на спрощенні та гармонізації правил, систем і процедур, оскільки визнано, що надмірно обтяжливі й непрозорі процедури створюють додаткові можливості для пошуку незаконних каналів доходів і стимулів, до участі в корупційних схемах посадових осіб митних органів. У цьому сенсі положення переглянутої Аруської декларації з належного управління та боротьби з корупцією в митних органах визнають ефективними заходи з реформування й модернізації відповідних інструментів контролю митної діяльності. У Декларації Ради з митного співробітництва з належного управління та боротьби з корупцією на митниці стверджується, що «ініціативи з реформи й модернізації повинні бути комплексними і стосуватися всіх аспектів діяльності й показників роботи митниці» [4].

Дослідження Європейського центру боротьби з корупцією та доброчесністю [2] наголошують на тому, що процес удосконалення митних систем і процедур повинен мати постійний характер. Крім того, більшість митних адміністрацій, які брали участь у дослідженнях, зазначила, що основою стратегії управління розвитком у митній сфері є чітко визначений рівень відповідальності за вдосконалення митних систем і процедур, запровадження сучасних методів у технологіях митного контролю та в безумовному порядку в роботі з персоналом митних органів.

Сучасна практика реформування й модернізації митної справи включає різноманітні інструменти та програми, які країни світу використовують із цією метою.

Напрямами, які стимулюють до процесу сталості реформ у митній сфері, за змістом видання «Integrity in customs: Taking stock of good practices» визначено такі [2]:

- упровадження інноваційних технологій управління ризиками, здійснення моніторингу бізнес-процесів, оцінка ефективності стандартів здійснення митних процедур;
- на постійній основі робота з громадськими організаціями та представниками бізнесу для оперативного виявлення проблем і генерації рішень для покращення процесів переміщення через митний кордон товарів;
- контроль і перевірка ефективності робочих програм діяльності митних органів;
- проведення інвентаризації процедур контролю зовнішньоторговельних операцій щодо їх відповідності єдиним стандартам з метою спрощення та прогнозування діяльності трейдерів;
- митним адміністраціям рекомендовано створити спеціальний підрозділ, що відповідає за проведення заходів, упровадження програм з реформування та модернізації, з урегульованою та прозорою системою звітності щодо ефективності заходів;
- для розробки комплексного плану реформ і модернізації залучати зовнішніх експертів з питань митної справи;

– ефективне використання загального потенціалу митних органів, у тому числі інформаційного, комунікаційних технологій;

– упроваджувати заходи з інтегрованого управління кордонами разом з сусідніми країнами.

У діяльності провідних європейських країн розробляються та мають значний ефект від упровадження унікальні форми вдосконалення митного контролю, спрощення ведення бізнесу для трейдерів і роботи персоналу митних органів, що в комплексі може бути дієвим інструментом для використання в практиці роботи національних митних органів. Найбільш мотивовані щодо застосування вбачаються такі:

1. Технологічні ініціативи. Методологію безперервного вдосконалення PaceSetter [5] використовує Королівська служба Великобританії (HMRC). Програма PaceSetter спрямована на впорядкування контролю бізнес-операцій, підвищення ефективності діяльності за допомогою нових форм і методів роботи, сприяння підвищенню мотивації персоналу HMRC. Програма розроблена для допомоги HMRC з мінімізації витрат і збільшення доходів бюджету [6].

Важливою частиною зусиль з реформування митної справи є автоматизація митних процедур, використання ІТ технологій і можливостей як ефективної форми контролю управління митною справою з використанням широкого спектру інструментів для підвищення прозорості й підзвітності митних адміністрацій, обробки інформації та електронних даних з метою мінімізації людського фактору та прийняття несанкціонованих рішень.

2. Антикорупційні програми. В Італії як засіб запобігання корупційним діям використовується автоматизована система управління ризиками. Більшість питань, пов'язаних зі сплатою податків, здійснюється за системою е-декларування, що дає змогу обробляти декларації згідно з установленими процедурами; поєднувати відомості в митних деклараціях з вантажними маніфестами, що подаються операторами на митницю; за допомогою автоматизованої системи аналізу ризиків забезпечувати управління профілями, пов'язаними з товарами, по яких існує ризик неправильної класифікації, уникнення від сплати митних платежів або передбачених нетарифних обмежень (квот, ліцензій, дозволів тощо). Автоматизована система аналізу ризиків також включає е-профілі з мінімальними значеннями оголошеної декларантами митної вартості для певних товарів (наприклад, текстиль), під час спрацювання автоматизованої системи аналізу ризиків можливим є рішення про проведення подальшого огляду, інформація про походження та рух товару може бути перевіреною через ресурси взаємної адміністративної допомоги з країною експорту товару. За допомогою алгоритму аналізу ризиків автоматизована система вибирає для перевірки операції з метою зменшення дискреційного впливу посадових осіб митних органів [7].

3. Створення комунікаційних мереж із зацікавленими органами влади. Генеральне митне управління німецької митної адміністрації використовує ІТ-процедуру ATLAS [8] – Автоматизовану систему тарифів і регіональних митних оформлень. ATLAS дає змогу значною мірою автоматизувати та контролювати транскордонний товарообіг. Система автоматизованого тарифу й регіонального митного оформлення створена відповідно до статті 6 (1) Митного кодексу ЄС [10]. За допомогою ATLAS обробляються заявки на переміщення товарів за відповідними митними процедурами, про що формується адміністративне дос'є щодо зовнішньоторгової операції. Це дає змогу декларанту складати митні декларації про передачу товарів у вільний обіг, у режим переробки, митний склад, застосовувати транзитні або експортні процедури. Архівовані дані про реєстрацію митної декларації централізовано надаються відповідно до положень про захист інформації до Центрального управління з аналізу ризиків (митниці), Федерального статистичного управління, Федерального управління економіки й експортного контролю, Федерального агентства з питань сільського господарства та продовольства, ревізійних служб, органів митного розслідування та Державної податкової адміністрації. Використання митного модуля ATLAS вимагає певного обладнання та програмного забезпечення. В ATLAS існує можливість надсилати свої дані в електронному вигляді до митних органів через ресурси Інтернет.

4. Удосконалення процесів управління персоналом митних органів. Митні адміністрації європейських країн ЄС застосовують широкий спектр перевірок безпеки під час набору нового персоналу, але найпоширеніша перевірка – це освітня інформація та поліцейські записи.

Митне відомство Сполученого Королівства (HMRC) у питаннях безпеки митних службовців проводить перевірку всього персоналу на різних рівнях. Управлінська перевірка є важливою формою діяльності з позиції стримання ризику корупції. Також у штаті HMRC створена спеціалізована команда, завданням якої є виявлення внутрішніх проявів шахрайства та зловживань доступом до конфіденційної інформації посадовими особами. Низка профілів ризику системи управління вводиться для виявлення невірноваженої або підозрілої поведінки працівника. Інформація аналізується та, де це необхідно, передається на опрацювання внутрішньому управлінню HMRC для подальшого розслідування й з'ясування фактів. Розслідування може призвести до санкцій за порушення правил поведінки або до потенційного кримінального провадження. Для полегшення роботи в кожній новій структурі існує вимога щодо впровадження аудиту. Це гарантує легкість ідентифікації дій в ІТ-системах, які виконуються працівником митниці [9].

5. Залучення персоналу митниць до розробки й упровадження ініціатив. Позитивним і, на нашу думку, перспективним є підхід Німеччини в процесах реформи та модернізації митниці для підтримки ініціатив залучати

до цих процесів персонал від інспекторського до вищих ланок. Це дає змогу використовувати інноваційні підходи для вдосконалення операційної складової митного процесу в митницях, використовувати знання, досвід і творчі здібності персоналу. Якісні пропозиції щодо реформ і модернізації не лише підтримуються, а й заохочуються матеріально.

Система управління ідеями організована так, що дає змогу персоналу вносити свої ідеї та пропозиції безпосередньо в автоматизовану систему без персоналізації. Метою цієї системи управління ідеями є збір інноваційних ідей, спрямованих на підвищення ефективності адміністративних та оперативних робочих процесів, підвищення якості робіт і послуг, поліпшення охорони праці й безпеки праці, сприяння захисту навколишнього середовища, збільшення рівня довіри персоналу до керівництва, зробити адміністрацію більш чутливою до потреб громадян, виправляти управлінські помилки, зменшити витрати та заощадити ресурси. Посадовим особам, які роблять свій внесок у систему управління ідеями, може бути присвоєно бонусну виплату до 25 000 євро, якщо їхня ідея вважається успішною [2].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. З огляду на зусилля, які докладаються для проведення митних реформ у європейських країнах, важливим убачається здатність митних адміністрацій уживати заходи щодо реалізації нових проектів та ініціатив із дотриманням цілей, що першочергово визначені. Огляд кращих практик реформування митної діяльності в країнах ЄС підкреслює важливість вивчення проблем, що виникають у процесі діяльності, створення умов, за яких персонал митних органів був би мотивований у проведенні системних реформ за всіма напрямками митної діяльності.

Митні органи будь-якої країни світу мають внутрішні системоутворювальні властивості. Передусім це єдність цілей, завдань, функцій, принципів організації діяльності, що враховують особливості зовнішньоекономічної політики держави. Організація, функціональне навантаження, державний статус митних органів кожної країни має свої особливості, багато в чому зумовлені історичним досвідом зовнішньоекономічних зв'язків держав, традиціями управління економікою і зовнішньоторговою діяльністю, побудовою системи органів виконавчої влади тощо. Україні як країні, що перебуває в стані активного пошуку визначення чіткого курсу митної політики, країні, що прагне до інтеграції в розвинуте світове товариство та при цьому має досить значну низку невирішених інституціональних проблем у митній сфері, рекомендовано керуватися досвідом стійкого розвитку саме тих країн світу, що мають схожі геополітичні, економічні ознаки, гнучку політику адаптації до викликів часу та пошуку кращих ідей для безперервного розвитку.

Список використаних джерел:

1. McLinden, Fanta, Widdowson, and Doyle, eds., *Border Management Modernization*, 2011. P. 79–80.
2. Integrity in customs: Taking stock of good practices. URL: <http://www.oecd.org/corruption/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf>.
3. Дорофеева Л.М. *Європейський вектор розвитку української митниці* : монографія. Дніпро : УМСФ, 2019. 448 с.
4. Декларация Совета по таможенному сотрудничеству по надлежащему управлению и борьбе с коррупцией на таможене. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/revised-arusha-declaration_rus.pdf?la=en.
5. PaceSetter: HMRC's Programme to Improve Business Operations: HM Revenue & Customs HC 1280, Report by the Comptroller and Auditor General, Session. 2010-12. URL: <https://www.tsoshop.co.uk/bookstore.asp?Action=Book&ProductID=9780102969870>.
6. Report by the Comptroller and Auditor General, Session 2010-12. URL: <https://www.tsoshop.co.uk/bookstore.asp?Action=Book&ProductID=9780102969870>.
7. Agenzia delle dogane e dei monopoli. URL: <https://www.adm.gov.it/portale/ee/trader/e-customs-safety-security-amendment>.
8. ATLAS-Zoll online. URL: https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/ATLAS/atlas_node.html.
9. Working for HMRC. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs/about/recruitment>.
10. Регламент (ЄС) № 450/2008 Європейського парламенту й Ради про встановлення Митного кодексу Співтовариства (Модернізованого Митного кодексу) від 23.04.2008. URL: <http://eurodocs.sdla.gov.ua>.

References:

1. McLinden, Fanta, Widdowson, and Doyle, eds., *Border Management Modernization*, 2011, 79–80.
2. Integrity in customs: Taking stock of good practices. URL: <http://www.oecd.org/corruption/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices>.
3. Dorofeeva L. M. (2019) *Evropejs'kij vektor rozvitku ukrains'koyi mitnici* [European vector of development of Ukrainian customs: monografiya]. Dnipro: UMSF, 2019 448 s. [Ukraine].

4. *Deklaraciya Soveta po tamozhennomu sotrudnichestvu po nadlezhashchemu upravleniyu i bor'be s korrupciej na tamozhne*. [Declaration of the Customs Cooperation Council on Good Governance and Anti-Corruption at Customs]. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/integrity/instruments-and-tools/revised-arusha-declaration_rus.pdf?la=en [Ukraine].

5. PaceSetter: HMRC's Programme to Improve Business Operations: HM Revenue & Customs HC 1280, Report by the Comptroller and Auditor General, Session. 2010-12. URL: <https://www.tsoshop.co.uk/bookstore.asp?Action=Book&ProductID=9780102969870>.

6. Report by the Comptroller and Auditor General, Session 2010-12. URL: <https://www.tsoshop.co.uk/bookstore.asp?Action=Book&ProductID=9780102969870>.

7. Agenzia delle doganee dei monopoli. URL: <https://www.adm.gov.it/portale/ee/trader/e-customs-safety-security-amendment>.

8. ATLAS-Zoll online. URL: https://www.zoll.de/DE/Fachthemen/Zoelle/ATLAS/atlas_node.html.

9. Working for HMRC. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs/about/recruitment>.

10. *Reglament (ES) № 450/2008 Evropejs'kogo parlamentu i Radi vid 23.04.2008 r. pro vstanovlennya Mitnogo kodeksu Spivtovaristva* (Modernizovanogo Mitnogo kodeksu). [Regulation (EU) No 450/2008 of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 laying down the Community Customs Code (Modernised Customs Code)]. URL: <http://eurodocs.sdla.gov.ua>.