

УДК 342.951:336.24.08][44+438+477) DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2025.1.15>

Олександра Олегівна Колобиліна,

доктор філософії у галузі права,

Харківський національний університет внутрішніх справ,

Сумська філія,

кафедра юридичних дисциплін (викладач);



<https://orcid.org/0009-0007-5013-5105>,

e-mail: alexa_sumy@ukr.net

АНАЛІЗ ПРАКТИК КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ ПОЛЬЩІ ТА ФРАНЦІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Досліджено зарубіжний досвід кадрового забезпечення митних органів, зокрема Польщі та Франції, у контексті його адаптації до українських реалій. Проаналізовано ключові етапи реформ, серед яких зміна організаційної структури, конкурсні процедури, професійне навчання та оцінювання доброчесності кандидатів. Особливу увагу приділено багаторівневому підходу Франції та інтеграційним процесам Польщі. Запропоновано запровадити диференційований підхід до добору кадрів, посилити конкурсні процедури та створити систему професійного навчання. Зазначено, що використання європейського досвіду сприятиме модернізації митної служби України та її інтеграції до ЄС.

Ключові слова: кадрове забезпечення, митні органи, міжнародний досвід, конкурсний відбір, професійне навчання, стажування, система заохочень, доброчесність, державна служба, Державна митна служба України.

Оригінальна стаття

Постановка проблеми

Одним із викликів для Державної митної служби України є забезпечення кваліфікованими кадрами, які відповідають сучасним вимогам до ефективного функціонування митних органів. На тлі міжнародної інтеграції України та зростання необхідності адаптації до європейських стандартів постає питання вдосконалення кадрової політики.

Аналіз зарубіжного досвіду кадрового забезпечення митних органів, зокрема Польщі та Франції, свідчить про те, що ефективні моделі управління персоналом базуються на прозорих конкурсних процедурах, якісному професійному навчанні, створенні системи заохочень, перевірці доброчесності та адаптації до нових викликів. Водночас в Україні існують проблеми, пов'язані з недостатньою мотивацією працівників, низьким рівнем впровадження інноваційних підходів до підбору та навчання кадрів, а також обмеженими механізмами контролю за доброчесністю службовців.

Таким чином, постає необхідність дослідження найкращих міжнародних практик кадрового забезпечення митних органів з метою розроблення конкретних рекомендацій для їх адаптації в умовах України.

Стан дослідження проблеми

Українські вчені приділяють значну увагу дослідженню питань кадрового забезпечення митних органів, аналізуючи досвід інших країн для вдосконалення національної системи.

І. А. Гуцул та І. Г. Бережнюк досліджували реформування митної системи Польщі, акцентуючи увагу на спрощенні організаційної структури, скороченні штату та посиленні повноважень регіональних митних адміністрацій. О. В. Гончаренко вивчав методичне забезпечення професійної освіти державних службовців у Франції, зокрема їхню широко спеціалізовану підготовку для виконання адміністративних функцій. О. В. Яцино та В. В. Ченцов аналізували кадрову політику Франції, включаючи конкурсні підходи до добору кадрів, систему кар'єрного зростання та функціональні особливості управління митною службою. У наукових працях висвітлено значущість адаптації міжнародного досвіду для реформування митних органів України, що створює наукову базу для подальших досліджень у цій сфері.

Дослідження українських учених демонструють значну увагу до аналізу міжнародного досвіду реформування та кадрового забезпечення митних органів. Вивчення практик Польщі та Франції дозволяє окреслити ефективні підходи до організаційної структури, курсного відбору та професійної підготовки кадрів. Узагальнення цих напрацювань створює основу для адаптації передових моделей до українських реалій, вдосконалення функціонування митної служби України.

Мета і завдання дослідження

Метою дослідження є аналіз зарубіжного досвіду кадрового забезпечення митних органів, який сприятиме визначенню шляхів модернізації державної служби та допоможе на шляху подолання наявних в Україні негативних тенденцій. Основним *завданням* є вивчення засад реалізації державної кадрової політики, а також державного регулювання у сфері кадрового забезпечення митних органів для оцінювання можливості їх успішного застосування в Україні.

Наукова новизна дослідження

Розглянута проблема кадрового забезпечення митних органів України, зокрема її вдосконалення на основі зарубіжного досвіду, має наукову новизну в контексті адаптації та інтеграції міжнародних

практик для підвищення ефективності митних структур. Увага звертається на вдосконалення процедур конкурсного відбору, впровадження системи тестування та професійного навчання, а також адаптацію методів забезпечення доброчесності, таких як психолого-професійна підготовка та етичні стандарти.

Рекомендації щодо вдосконалення кадрового складу митних органів України, зокрема підвищення рівня оплати праці і створення нових форм стимулювання, покликані значно підвищити рівень професіоналізму та ефективності митних служб. Цей підхід є важливим кроком в адаптації українських митних органів до сучасних міжнародних вимог і практик, що сприятиме їхній модернізації та інтеграції України в європейську спільноту, зміцнюючи її економічну та правову систему.

Виклад основного матеріалу

Попри зовнішні виклики та загрози, наша країна постійно вдосконалюється в умовах формування міжнародного співробітництва. Україна, зокрема, постійно взаємодіє з іншими країнами та міжнародними урядовими організаціями. Такі відносини зумовлені спільними політичними, економічними, військовими та культурними цінностями держав та міжнародних інституцій. Через воєнну агресію, якої зазнала Україна з боку росії, постійні збройні конфлікти на території інших країн цивілізований світ намагається об'єднуватись, зокрема з Україною, що сприяє створенню міждержавних союзів, міжнародному співробітництву, об'єднаному спільними цінностями, на шляху до побудови вільних, демократичних, незалежних держав.

Саме тому в нашій країні має реформуватися законодавство, особливо адміністративне, з метою наближення його до зарубіжного.

У цьому контексті зауважимо, що аналіз зарубіжного досвіду кадрового забезпечення митних органів сприятиме визначенню шляхів модернізації державної служби та допоможе в подоланні наявних в Україні негативних тенденцій у цій сфері. Основною метою такого аналізу є вивчення засад реалізації державної кадрової політики, а також державного регулювання у сфері кадрового забезпечення митних органів для оцінювання можливості його успішного використання в Україні.

Інтеграційний курс до Європейського Союзу означає пріоритетний напрям зовнішньополітичної діяльності, а також внутрішньополітичних процесів, спрямованих на запровадження відповідних змін до національного законодавства. Так, відповідно до ст. 18 Конституції України зовнішньоекономічна діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного

співробітництва за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права¹. Крім того, у Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» як одну із засад зовнішньої політики України визначено забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі². Враховуючи викладене, проаналізуємо досвід кадрового забезпечення митних органів окремих країн Європейського Союзу, а також дослідимо можливість його успішного використання в Україні.

Насамперед звернемося до досвіду Республіки Польща, яка є членом Європейського Союзу, і з'ясуємо, чим зумовлена специфіка функціонування та відповідного правового регулювання, зокрема кадрового забезпечення, митних органів. Рамковим документом, що забезпечив правове регулювання інтеграційних процесів Польщі до Європейського Союзу, стала Угода про асоціацію (*Europe Agreement*)³, де передбачалася можливість членства лише в разі виконання країною певних вимог. Республіка Польща стала членом Європейського Союзу у 2004 р. Із цього часу відбулися значні зміни в законодавстві цієї країни, зокрема щодо регулювання митної справи.

Угодою про Європейський Союз передбачено виняткову компетенцію щодо митного та зовнішньоторговельного правового регулювання. Тому основним нормативно-правовим актом, що регламентує діяльність митних органів у Польщі, є Митний кодекс Європейського Союзу⁴, який визначає загальні правила і процедури для всіх країн-членів. Із 2002 р. почалися глобальні зміни в організаційній структурі митних органів Республіки Польща. Так, у 2003 р. набув чинності Закон про створення воєводських казначейських колегій та внесення змін до деяких законодавчих актів, що регулюють завдання і компетенцію органів влади та організацію структурних підрозділів,

¹ Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96- ВР // База даних (БД) «Законодавство України» / Верховна Рада (ВР) України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 13.01.2025).

² Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (дата звернення: 13.01.2025).

³ Europe Agreement // World Integrated Trade Solution : сайт. URL: <https://wits.worldbank.org/gptad/pdf/archive/ec-poland.pdf> (дата звернення: 13.01.2025).

⁴ Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code // EUR-Lex : сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng> (дата звернення: 13.01.2025).

які становлять систему фіскального апарату¹, до якого належить і митна служба.

Реформування митної служби Республіки Польща відбувалося в кілька послідовних етапів. Перший етап реформи почався з ліквідації адміністративної ланки Головного митного управління і відділу, що забезпечував її обслуговування. Крім того, були розширені повноваження регіональних митних адміністрацій. Зокрема, митні адміністрації отримали повноваження на провадження адміністративних справ, порушених через невиконання митних правил. Враховуючи те, що митні органи увійшли до системи фіскального апарату, на базі 17 митних управлінь було створено 17 митниць на кшталт податкової номенклатури². Другий етап передбачав ліквідацію посади Головного митного інспектора і, відповідно, Генерального митного інспекторату. Після чого відбулася оптимізація всієї системи, яка складається сьогодні «з 14 митниць, 52 митних управлінь та 175 митних відділів, з яких 55 – прикордонні. Тобто організаційно-структурні зміни полягали у зменшенні кількості митних управлінь і митних відділів, що привело до змін у штатному складі митних постів. Наслідком ліквідації митних кордонів між Польщею та Європейським Союзом була ліквідація митних постів на заході і півдні Польщі» [1].

Так, перший етап тривав до початку 2003 р. і полягав у таких діях: переміщення кадрів, звільнених у результаті ротації кадрів; звільнення кадрів за власним бажанням; звільнення осіб зі служби [2]. На другому етапі з 2003 р. до кінця квітня 2004 р. до митниць, розташованих на східному кордоні, було переведено 464 посадові особи, звільнені в результаті ротації кадрів (зокрема, у 2003 р. – 183 особи, у 2004 р. – 281 особа), 90 посадових осіб митних органів на звільнені місця (зокрема, у 2003 р. – 45 осіб, у 2004 р. – 45 осіб), а також 174 особи звільнено зі служби у 2003 р. у зв'язку з ліквідацією митниць у Чешині, Новому Таргу та в аеропорту Варшави. Для забезпечення кадрових потреб митниць на зовнішніх кордонах ЄС було здійснено другий етап тимчасових призначень на термін від 16 серпня до 22 грудня 2004 р. – переміщено 265 посадових осіб. Але на їхні місця було призначено 137 нових осіб з 1 травня 2004 р. [2]. Отже, за період реформування митних органів відбулася часткова внутрішня трудова міграція кадрів та їхнє масштабне оновлення.

¹ Ustawa z dnia 27 czerwca 2003 r. o utworzeniu Wojewódzkich Kolegiów Skarbowych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zadania i kompetencje organów oraz organizację jednostek organizacyjnych podległych ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych // ISAP : сайт. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20031371302/U/D20031302Lj.pdf> (дата звернення: 13.01.2025).

² Там само.

Сьогодні основним органом у системі митних органів Республіки Польща є Митно-податкова служба. Вимоги до кандидатів на посади в цій службі включають: громадянство Республіки Польща, повна цивільна дієздатність, відсутність судимості, базовий рівень середньої освіти або вище, бездоганна репутація (що може підтверджуватися свідоцтвом про належну поведінку) та належний стан здоров'я. Крім того, до Митно-податкової служби не можуть бути прийняті особи, які співпрацювали або працювали в органах держбезпеки Польщі (зокрема за часів Польської Народної Республіки у 1944–1990 рр.).

Адміністративні процедури кадрового забезпечення Митно-податкової служби включають: 1) оголошення про набір до однієї з палат податкової служби, у якому зазначаються вимоги до претендентів, зокрема основні (наприклад, середня освіта або відповідний рівень знання іноземної мови) та спеціальні (наприклад, наявність водійського посвідчення відповідної категорії або знання матеріального права); відповідність кандидата цим вимогам підвищує його шанси на позитивний результат; 2) перевірка наданих претендентами документів; 3) тестування знань щодо організації та державного управління в Республіці Польща у форматі «запитання – відповідь»; 4) оцінювання фізичної підготовки, психологічне тестування; 5) інтерв'ю з претендентом на посаду.

Крім того, відповідальними за кадрове забезпечення Митно-податкової служби особами здійснюється верифікація даних особи, які містяться в особистій анкеті кандидата на посаду, перевіряються особисті справи, всі наявні записи у журналах, відомостях тощо¹.

Отже, як зазначає І. А. Гуцул, «основними тенденціями реформування митної системи Республіки Польща можна назвати спрощення організаційної структури та зменшення кількості структурних підрозділів при одночасному розширенні функцій та завдань, чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями й значне скорочення кількості митників» [1, с. 84]. Щодо кадрового забезпечення митних органів Республіки Польща, то воно має багато спільних рис із кадровим забезпеченням Державної митної служби України, а також характеризується наявністю однакових адміністративних процедур. Проте вимоги, які висуваються до кандидатів на посади Митно-податкової служби Республіки Польща, не такі суворі, як в Україні. Позитивними аспектами добору кадрів на посади Митно-податкової служби Республіки Польща є обов'язкова перевірка доброчесності кандидатів. Так, особа, що претендує на

¹ Martyński W. Służba Celna-praca i zarobki. Jak zostać celnikiem? (+Oferty pracy) // Interviewme : сайт. URL: <https://interviewme.pl/blog/sluzba-celna-praca> (дата звернення: 13.01.2025).

певну посаду, повинна мати бездоганну репутацію. Ця умова передбачає оцінку морально-етичних якостей кандидата, зокрема чесності, надійності, відповідальності та лояльності. Зазначені чесноти підтверджуються спеціальним документом – свідоцтвом про належну поведінку. Вважаємо, що перевірка кандидатів на посади державної служби, зокрема Державної митної служби України, повинна включати перевірку на доброчесність, тому доцільно запровадити такий захід у межах процедури кадрового добору і проводити таку перевірку шляхом відповідного психологічного тестування.

Ще однією європейською країною, чий досвід кадрового забезпечення митних органів проаналізуємо, є Французька Республіка. Характерною особливістю державної кадрової політики є активна участь профспілок, громадських активістів, які, зокрема, сприяють кадровому забезпеченню державних органів. Так, у Франції функціонує мережа публічно-приватних і напівгромадських органів, зокрема Генеральна рада та Паритетний адміністративний комітет, які узгоджують ухвалені акти щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорюють альтернативні проекти з питань державної служби тощо [3, р. 72]. Також у Франції відсутня вузькоспеціалізована професійна підготовка, натомість тут готують фахівців широкого профілю для виконання адміністративних функцій [4, с. 138–139]. Зазвичай на державну службу добирають кадри, що мають широку спеціалізацію та високий рівень професійної підготовки. Французька державна служба прагне підбирати чиновників із доволі високим рівнем загальної культури, здатних виконувати різні завдання.

Добір державних службовців у Франції здійснюється на конкурсній основі. Існують такі види відбору на посади державної служби: 1) зовнішній – для кандидатів, що претендують на посаду вперше; 2) внутрішній – для кар'єрного просування службовців, які мають стаж державної служби; 3) відкритий – для кандидатів, що відповідають стандартним вимогам. Конкурс складається з письмової та усної частин і може включати тестування [5, с. 37].

Щодо вимог до претендентів на посади у митних органах Франції, то слід зазначити, що кожна адміністрація визначає власні критерії відбору (вимоги та обмеження), що висуваються до таких осіб. На ці критерії впливають освітні заклади, які є в регіоні та які розробляють відповідні професійні програми для підготовки компетентних кадрів, що знадобляться для служби у відповідних органах, зокрема митних¹.

¹ Why Choose a Career in Customs? // Oceania Customs Organisation Secretariat : сайт. URL: <https://www.ocosec.org/careers-in-customs/> (дата звернення: 13.01.2025).

За загальним правилом, конкурс для претендентів на посаду державної служби відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи, яка визначає його вид. Так, «майже в усіх країнах, і Франція не є винятком, єдиноначальне безпосереднє управління митною справою здійснюється керівником центрального органу, який, у свою чергу, підзвітний керівникам вищих галузевих виконавчих структур. У відомстві існує колегіальний орган, який, по суті, є дорадчим. Обсяг повноважень керівника митної служби встановлюється в національних законах, підзаконних актах уряду» [6, с. 180–181]. Отже, конкурс оголошується керівником митної служби. Конкурсна комісія складається з компетентних та неупереджених фахівців, зокрема в митній справі. Члени комісії не підпорядковуються адміністрації відповідного органу [5, с. 37]. Комісія оцінює письмову та усну частину іспиту та за результатами складає рейтинг кандидатів.

Конкурс агентів за загальним митним оформленням організовує Головне управління митниці та непрямого мита (DGDDI) і Головне управління державних фінансів (DGFIP). Під час реєстрації претенденту пропонують обрати напрям службової діяльності – адміністративний або нагляду. Так, адміністративний напрям дає змогу працювати агентом зі звітності у сфері комерційних операцій та загального адміністрування, а також стати головним агентом Головного управління державних фінансів. Що стосується напрямку нагляду, слід зазначити, що служба нагляду існує виключно на митниці, тобто така робота передбачає посаду саме на митниці¹.

Для участі в конкурсі претенденти мають відповідати таким вимогам: бути громадянами Франції, або громадянами держави – члена Європейського Союзу, або Європейської економічної зони; мати повну дієздатність, а також належну репутацію на національній службі; пройти адміністративну перевірку (на наявність судимості тощо); мати належний стан здоров'я, а для служби нагляду – відповідну фізичну форму; мати сертифікат коледжу (*Brevet des Colleges*), або сертифікат про професійні здібності/сертифікат професійного навчання (CAP/BER), або трирічний досвід роботи на посаді із повним робочим днем у сфері, аналогічній митній службі (такі вимоги не застосовуються до багатодітних батьків та/або матерів, а також визнаних спортсменів)². Для осіб, які вже перебувають на посадах митних органів, проводиться внутрішній конкурс, для проходження якого необхідно: відповідати першим трьом критеріям, визначеним для

¹ Fiche métier de Douanier // Police-Nationale.net : сайт. URL: <https://www.police-nationale.net/douanier/#concours-agent-constatation-douanes> (дата звернення: 13.01.2025).

² Там само.

зовнішнього конкурсу; мати статус державного службовця або агента публічного права держави, територіальної цивільної служби або госпітальної державної служби, військового або агента, що проходить службу у міжнародній міжурядовій організації; продемонструвати один рік ефективної державної служби (цивільної або військової) до 1 січня року, у якому проводиться зазначений конкурс¹.

Як зазначалось, державна служба у Франції здебільшого є кар'єрною, тому проведення внутрішніх конкурсів є буденністю. Кар'єрна державна служба означає, що у цій системі особа, призначена на державну службу, автоматично стає членом касти державних службовців, у якій вона проводить усе своє професійне життя, поступово зростаючи та будуючи службу кар'єру. Отже, така система забезпечує певний статус для особи, соціальну стабільність, які передбачають мотивацію, зацікавленість службовця працювати ефективно. Але автоматичний механізм просування службовими сходами зменшує ініціативність службовців, адже їхня службова кар'єра буде розвиватися незалежно від їхніх лідерських якостей та індивідуальності в роботі [7, р. 62].

Тож як зовнішній, так і внутрішній конкурс проходить у три етапи, які є своєрідним випробуванням внутрішньої та зовнішньої конкуренції. Попередній етап передбачає тестування з множинним вибором (MCQ) для оцінювання базових знань кандидата, зокрема оцінюються знання французької мови, математики та логічне мислення. Успішне проходження цього етапу конкурсу надає право на участь у наступному етапі, який передбачає практичний кейс, коли кандидату надається певний файл із практичним завданням, яке необхідно вирішити². Успішне проходження практичного етапу конкурсу надає допуск до останнього, третього, етапу, який передбачає співбесіду з членами конкурсної комісії для оцінювання мотивації та здібностей кандидата виконувати роботу в митних органах. Якщо особа є претендентом на службу нагляду митниці, то вона має додатково пройти вступне тестування. Зокрема, фізичне тестування, яке складається з двох бігових тестів та двох тестувань на м'язову витривалість, а також психологічне оцінювання, яке надається психологом під час особистої зустрічі з кандидатом на посаду.

Особи, що пройшли конкурсний відбір, призначаються агентами-стажистами митного контролю на один рік і мають пройти 12-тижневe професійне навчання в Національній митній школі Ля-Рошель,

¹ Fiche métier de Douanier // Police-Nationale.net : сайт. URL: <https://www.police-nationale.net/douanier/#concours-agent-constatation-douanes> (дата звернення: 13.01.2025)

² Там само

після чого пройти практичне навчання в митній службі¹. Після одного року такої практики, якщо стажист пройшов відповідні перевірки професійних знань, йому присвоюється звання агента митної служби наглядку 2-го класу.

Для проходження зовнішнього конкурсу на посаду контролера митниці та непрямого мита передбачені ті самі умови, що й у раніше розглянутому випадку. Утім, для участі в цьому конкурсі кандидат повинен мати атестат про середню освіту (ВАС) або еквівалентний йому диплом. Такий конкурс проходить у три етапи. Перший попередній триває 1 годину 30 хвилин і передбачає тестування з множинним вибором (MCQ), що складається з анкети з кількома варіантами відповідей на кожне запитання. Таке тестування проводиться з метою оцінювання базових знань кандидата, зокрема з французької мови, математики, логічного мислення. Для того, щоб отримати доступ до кваліфікаційних тестів, кандидат має набрати необхідну кількість балів, які враховуються на наступних етапах. Другий етап конкурсу триває три години та передбачає завдання, у якому кандидат отримує текст з економічних питань, який потрібно узагальнити й відповісти на запитання, зазначені в завданні. Також цей етап конкурсу передбачає письмовий тест, для проходження якого надається три години і який містить такі завдання: розв'язати одну або декілька задач з математики; вирішити одну або декілька бухгалтерських вправ; на запропоновану тему придумати практичний приклад з економіки та практичну юридичну справу тощо. На цьому етапі конкурсного відбору перевіряються знання факультативної мови, яка передбачає: переклад документа без застосування словника (виняток становлять арабська і китайська мови). Мову можна обрати під час реєстрації. У разі успішного проходження другого етапу конкурсу кандидат на посаду допускається до третього етапу конкурсного відбору. Третій етап конкурсного відбору передбачає проведення співбесіди з членами конкурсної комісії. Під час такої співбесіди комісія формує оцінку мотивації кандидата та його здатності виконувати функції митного контролера. Кандидат має розповісти про себе та свою кар'єру, а також надати комісії власний мотиваційний лист. Кандидати, які успішно пройшли конкурс, призначаються контролерами-стажистами і мають пройти стажування, яке складається з двох частин: 18-тижневе навчання в Національній митній школі Ля-Рошель (де носіння уніформи є обов'язковим) протягом року та практичне навчання у Головному управлінні митниці та

¹ Fiche métier de Douanier // Police-Nationale.net : сайт. URL: <https://www.police-nationale.net/douanier/#concours-agent-constatation-douanes> (дата звернення: 13.01.2025).

непрямого мита (DGDDI). Призначення на посаду контролера митниці та непрямого мита 2-го класу відбувається після закінчення стажування за умови проходження кандидатом усіх перевірок знань¹.

Третій вид конкурсу на посади митних органів у Франції відбувається на посаду інспектора митниці та непрямого мита. Для участі в конкурсі особа має відповідати загальним вимогам, що висуваються до кандидатів на попередні посади, а також мати ліцензію (BAC+3) або еквівалентний їй диплом. Такий конкурс проходить у два етапи: 1) написання есе на основі економічних, соціальних і фінансових питань, зазначених у файлі, що надається під час цього етапу конкурсу. Також цей етап включає іспит з права, під час якого кандидат обирає певну тему із запропонованих, наприклад конституційне право, адміністративне право, суспільні права, кримінальне право, право і політика, комерційне право тощо. Крім того, передбачений тест з економіки: кандидат обирає одну із запропонованих тем і надає відповіді на визначені запитання. Обов'язково кандидати проходять факультативний тест на знання мови. Так, іноземну мову слід обрати з-поміж німецької, англійської, арабської, китайської, іспанської, італійської тощо. Після успішного проходження першого етапу конкурсного відбору особа допускається до другого етапу, який передбачає проведення інтерв'ю-співбесіди із членами конкурсної комісії, під час якої вони матимуть змогу оцінити мотивацію кандидата на посаду та його особисті якості, а також здатність працювати на посаді інспектора митниці. Також кандидат повинен виступити з усною доповіддю з питань державних фінансів і державного управління (кандидату для цього надають 10 хвилин для підготовки). На третьому етапі конкурсного відбору перевіряється усне володіння кандидатом іноземною мовою².

Кандидати, які успішно пройшли конкурс, призначаються студентськими інспекторами та проходять 12-місячний курс навчання у Національній митній школі Ля-Рошель із призначенням їм стипендії, що виплачується щомісячно. Після закінчення курсу інспектор упродовж шести місяців проходить стажування за місцем майбутнього призначення. Якщо після стажування особа успішно проходить перевірку на наявність професійних знань, вона призначається інспектором митниці та інспектором з непрямого мита³.

¹ Fiche métier de Douanier // Police-Nationale.net : сайт. URL: <https://www.police-nationale.net/douanier/#concours-agent-constatation-douanes> (дата звернення: 13.01.2025).

² Там само.

³ Там само.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що Франція має успішний досвід правового регулювання та правозастосування під час добору кадрів для митних органів. Так, під час конкурсного відбору застосовується диференційований підхід з урахуванням посади в митних органах, на яку претендує кандидат. Натомість комплексний підхід застосовується як під час визначення загальних вимог до кандидата, так і під час ретельної перевірки та відбору кандидатів на посади. Серед позитивних аспектів кадрового забезпечення вважаємо за необхідне виокремити такі: 1) ретельність відбору кадрів із проведенням різних типів тестування, які проводяться як в усній, так і письмовій формі: а) на рівень базових і спеціальних знань; б) психологічне тестування; в) тестування стану здоров'я та спортивної витривалості тощо; 2) вимогу щодо вільного володіння іноземною мовою на високому рівні; 3) вирішення різнопланових практичних завдань під час конкурсного відбору; 4) обов'язкове тривале професійне навчання після успішного проходження всіх етапів конкурсного відбору; 5) тривале стажування на посаді, на яку претендує стажист після профільного навчання; 6) додаткову перевірку кандидата на засвоєння професійних знань, отриманих під час навчання та стажування, перед безпосереднім призначенням на посаду. Вважаємо, що досвід правового регулювання кадрового забезпечення митних органів у Французькій Республіці є успішним. На нашу думку, Україна може адаптувати окремі положення адміністративного законодавства Франції для використання їх у правовому регулюванні кадрового забезпечення Державної митної служби України.

Висновки

Дослідження засвідчило, що кадрова політика митних органів Польщі та Франції суттєво відрізняється рівнем вимог до кандидатів. У Польщі процедура добору є відносно помірною, проте включає обов'язкову перевірку доброчесності кандидатів, що підтверджується відповідними документами. Натомість у Франції застосовується багаторівневий конкурсний відбір, який передбачає письмові тести, оцінювання практичних завдань, психологічне тестування, перевірку фізичної підготовки та обов'язкове знання іноземних мов.

Французька система відбору також передбачає тривале професійне навчання у спеціалізованих установах і стажування перед призначенням на посаду. Високий рівень оплати праці та система заохочень сприяють залученню найкращих фахівців. Польща оптимізувала кадрову політику через скорочення кількості підрозділів, запровадження конкурсних процедур та активне використання адміністративних інструментів оцінювання кандидатів.

Для України найбільш доцільним є запровадження диференційованого підходу до добору кадрів залежно від рівня посадових обов'язків.

Зокрема, слід посилити конкурсний відбір шляхом тестування на знання законодавства, рівень професійної підготовки та знання іноземних мов, а також запровадити психологічне тестування й оцінювання фізичної витривалості. Важливим аспектом є створення ефективної системи професійного навчання та стажування, що сприятиме адаптації нових працівників до умов служб.

Крім того, необхідно запровадити стандарти морально-етичної поведінки для митників та систему професійного рекрутингу, що забезпечить підвищення ефективності роботи митних органів та їхню відповідність європейським стандартам. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме модернізації Державної митної служби України та її інтеграції до європейської спільноти.

Список бібліографічних посилань: 1. Гуцул І. А. Митна політика зарубіжних країн : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 198 с. 2. Бережнюк І. Г. Реформування митної системи Польщі. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2009. Вип. 2 (42). С. 20–29. 3. Rouban L. The Senior Civil Service in France // *Bureaucratic Elites in Western European States: A Comparative Analysis of Top Officials* / ed. by E. C. Page, V. Wright. New York : Oxford University Press, 2000. Pp. 65–89. 4. Гончаренко О. В. Методичне та педагогічне забезпечення як чинник удосконалення безперервної професійної освіти державних службовців (досвід Франції). *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 41. С. 137–142. 5. Яцино О. В. Система роботи з кадрами державної служби в Збройних Силах Франції. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил*. 2013. Вип. 4. С. 35–40. 6. Ченцов В. В. Особливості державного управління митною службою Франції. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 2. С. 180–183. 7. Євдокимов П. В. Зарубіжні моделі адміністративно-правового забезпечення реалізації органів публічної адміністрації України. *ЛОГОС*. 2020. Vol. 3. Pp. 61–63. DOI: <https://doi.org/10.36074/13.03.2020.v3.22>.

Надійшла до редколегії 16.01.2025

Прийнята до опублікування 20.02.2025



Kolobylyna O. O. An analysis of staffing practices of Polish and French customs authorities: adaptation to Ukrainian realities

The article examines foreign experience in staffing customs authorities in the context of its adaptation to Ukrainian realities. Particular attention is paid to the analysis of the practices of Poland and France, which have successfully reformed their customs services in accordance with European standards. The key stages of the reforms, including transformation of the legislative framework, improvement of administrative procedures and introduction of modern approaches to personnel selection, are highlighted.

The experience of Poland demonstrates the effectiveness of integration processes with the EU through changes in the organisational structure of customs authorities, reduction of the number of units and optimisation of staffing. Staff rotation, competitive procedures and the creation of conditions for professional training play an important role. Poland also actively uses administrative tools to assess the integrity of candidates and their qualifications. In France, on the other hand, the emphasis is on a multi-level competitive selection process that includes written tests, practical assessment, interviews, physical training and psychological assessment. Training in specialised institutions, such as the National Customs School in La Rochelle, plays an important role.

A comparative study of the requirements for candidates in Poland and France has been conducted. While in Poland these requirements are moderate, in France they are much stricter and include knowledge of foreign languages, a high level of professional training and compliance with ethical standards. The experience of France in implementing multi-stage competitive procedures to select the best specialists is particularly valuable for Ukraine.

In order to effectively reform the customs authorities of Ukraine, it is proposed to introduce a differentiated approach to recruitment, strengthen competition procedures, implement testing for knowledge of legislation and foreign languages, and thoroughly check the moral and ethical qualities of candidates. It is necessary to create a system of long-term professional training and internships that will allow new employees to effectively adapt to the specifics of the customs service. The comprehensive reform of Ukraine's customs service, taking into account European experience, will contribute to the modernisation of the State Customs Service of Ukraine and the country's integration into the European community.

Keywords: staffing, customs authorities, international experience, competitive selection, professional training, internships, incentive system, integrity, civil service, State Customs Service of Ukraine.

