

Концептуальні засади державної служби

УДК 354:342.9(477)

**Ровинська Катерина Ігорівна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри державознавства, права і європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»*

**Rovynska Kateryna**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Docent of the Department of State Studies, Law and European Integration*

*Odesa Polytechnic National University*

*ORCID: 0000-0002-1334-3112*

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ В  
УМОВАХ ВІЙНИ  
EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES OF PUBLIC SERVICE  
STAFFING IN CUSTOMS AUTHORITIES OF UKRAINE IN THE  
CONDITIONS OF WAR**

***Анотація.** Вступ. Досвід євроінтеграції України в умовах війни має унікальний характер. Захищаючи східний фланг ЄС і НАТО від збройної російської інтервенції, потерпаючи від колосальних людських і фінансово-економічних втрат, країна набула статусу кандидата на вступ до ЄС, продовжує проєвропейські реформи в різних сферах, зокрема в митній справі, поглиблює секторальне співробітництво з Брюсселем, виконує на практиці положення Угоди про асоціацію і рекомендації Єврокомісії [1, с. 1].*

*У сучасному періоді трансформації, коли зовнішні та внутрішні загрози вимагають негайних заходів для підвищення національної безпеки*

України, особливо актуальною стає проблема забезпечення економічної безпеки різновидом якої є митна безпека, тобто стан захищеності митних інтересів України (ч. 2 ст. 6 Митного кодексу України). Публічна служба в митних органах є визначальною складовою митної справи, від інституціональної стійкості якої залежить митна безпека держави. До загальних проблем проходження публічної служби пов'язаних із війною додаються проблеми якісного кадрового забезпечення публічної служби в митних органах як складової фундаменту митної безпеки України, викликаних відтоком професіональних кадрів, призупиненням конкурсного відбору, оголошенням простою під час війни.

Таким чином, кадрове забезпечення публічної служби митних органів опинилось у складних зовнішніх та внутрішніх умовах, які вимагають трансформації складових проходження цього виду спеціальної служби у відповідності до європейських принципів та цінностей публічної служби та фактичного стану війни, який унеможливорює таке цілісну та комплексну трансформацію.

*Мета.* Метою дослідження є аналіз кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах інтеграції України з ЄС та запровадження воєнного стану в Україні. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання, зокрема в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

*Матеріали і методи.* Матеріалами дослідження є дослідження та нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в митних органах України. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики завдань кадрового забезпечення публічної

служби в митних органах); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування інструментів кадрового забезпечення публічної служби в митних органах у відповідності до вимог євроінтеграційного вектору); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

*Результати.* Стаття присвячена визначенню та аналізу проблем кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах війни та продовження дотримання євроінтеграційного вибору України. Виходячи із функціональної сутності механізму кадрового забезпечення, були визначені його завдання та розкрито їх сутність з метою встановлення роль та місця механізму кадрового забезпечення у функціонуванні публічної служби в митних органах.

*Перспективи.* Аналіз сучасного етапу розвитку української моделі публічної служби митних органів засвідчив необхідність фокусу уваги на впровадженні та імплементації цінностей та інструментів європейської моделі публічної служби. Проаналізовано План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику [6] та реалізацію передбаченого ним експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності з метою недопущення «неналежного працівника», який викрив слабкі місця публічних службовців митних органів. Обґрунтовано, на прикладі Польщі, можливість отримувати «свідоцтво про добру поведінку» при вступі на публічну службу до митного органу, що має наблизити українську модель публічної служби до європейських практик та вимог, а також відновити довіру до інституту митної справи та побудувати професійну та добросовісну публічну службу, про що наголошено у плані відбудови України «Ukraine Facility 2024-2027».

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, публічна служба, митні органи, митна справа, євроінтеграція, війна.

**Summary.** *Introduction. The experience of European integration of Ukraine in the conditions of war has a unique character. Protecting the eastern flank of the EU and NATO from armed Russian intervention, suffering from colossal human and financial and economic losses, the country acquired the status of a candidate for EU accession, continues pro-European reforms in various areas, in particular in customs affairs, deepens sectoral cooperation with Brussels, performs the practice of the provisions of the Association Agreement and recommendations of the European Commission [1, p. 1].*

*In the modern period of transformation, when external and internal threats require immediate measures to increase Ukraine's national security, the problem of ensuring economic security, a variant of which is customs security, i.e. the state of protection of Ukraine's customs interests (Part 2, Article 6 of the Customs Code of Ukraine) becomes especially relevant. The public service in the customs authorities is a defining component of the customs business, on whose institutional stability the customs security of the state depends. To the general problems of public service related to the war are added the problems of high-quality staffing of public service in the customs authorities as a component of the foundation of the customs security of Ukraine, caused by the outflow of professional personnel, the suspension of competitive selection, the announcement of downtime during the war.*

*Thus, the staffing of the public service of the customs authorities found itself in difficult external and internal conditions, which require the transformation of the components of this type of special service in accordance with the European principles and values of the public service and the actual state of war, which makes such a complete and complex transformation impossible.*

*Purpose. The purpose of the study is to analyze the staffing of the public service in the customs authorities of Ukraine under the conditions of Ukraine's integration with the EU and the introduction of martial law in Ukraine. The presence of competent and motivated specialists, able to effectively perform the*

*assigned tasks, in particular in the conditions of martial law, is a strategic advantage of any country. Improving the staffing mechanism makes it possible to identify, take into account the shortcomings and gaps in the modern system and propose ways to overcome them.*

*Materials and methods. The materials of the research are the research and the legal framework for ensuring the functioning of the civil service in the customs authorities of Ukraine. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the tasks of staffing public service in customs bodies); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of the use of public service staffing tools in customs bodies in accordance with the requirements of the European integration vector); logical generalization of results (formulation of conclusions).*

*Results. The article is devoted to the definition and analysis of the problems of staffing of the public service in the customs authorities of Ukraine in the conditions of war and the continuation of compliance with the European integration choice of Ukraine. Based on the functional essence of the staffing mechanism, its tasks were defined and their essence revealed in order to establish the role and place of the staffing mechanism in the functioning of the public service in the customs authorities.*

*Discussion. The analysis of the current stage of development of the Ukrainian model of the public service of customs authorities proved the need to focus attention on the introduction and implementation of the values and tools of the European model of public service. The Plan of measures for the reform and development of the system of bodies implementing customs policy [6] and the implementation of the experimental project provided for by it on testing officials of customs bodies on issues of qualification and trustworthiness in order to prevent the admission of an "improper employee" who exposed the weaknesses of public servants of customs bodies were analyzed. Based on the example of Poland, the possibility of obtaining a "certificate of good conduct" when entering the*

*public service of the customs body is substantiated, which should bring the Ukrainian model of public service closer to European practices and requirements, as well as restore trust in the institute of customs affairs and build a professional and honest public services, which is emphasized in the reconstruction plan of Ukraine "Ukraine Facility 2024-2027".*

**Key words:** *human resources, public service, customs authorities, customs affairs, European integration, war.*

**Постановка проблеми.** Однією з засад забезпечення митної безпеки виступає публічна служба в митних органах, особливості проходження якої визначаються завданнями держави в митній політиці держави. Так, відповідно до ст. 7 Митного кодексу України (далі – *МК України*) митні органи визначаються складовою митної справи, посадові особи якої є державними службовцями правовий статус яких визначається МК України, а в частині, не врегульованій ним, – законодавством про державну службу та іншими актами законодавства України [2].

Спираючись на наше дослідження, у якому проаналізовано та визначено категорію «публічна служба» [3], вважаємо справедливим та обґрунтованим апелювати до державної служби в митних органах як до різновиду публічної в контексті теоретико-правового дослідження з метою застосування методологічних підходів дослідження публічної служби особливого призначення, які були визначені Р. Г. Ботвіновим [4].

Необхідно відмітити, що сьогодні до загальних проблем проходження публічної служби пов'язаних із війною додаються проблеми якісного кадрового забезпечення публічної служби в митних органах як складової фундаменту митної безпеки України, викликаних відтоком професіональних кадрів, призупиненням конкурсного відбору, оголошенням простою [5, с. 152], на що окрему увагу звертають міжнародні



партнери у плані відбудови та залучення інвестицій до економіки України «План для Ukraine Facility 2024-2027» [6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та аналіз проблематики митної справи свідчить про фрагментарний аналіз складових митної політики України, зокрема кадрових питань митної служби. Історико-правовий огляд розвитку митної системи України, зокрема органів митної справи висвітлює А. Бабюк, дослідивши роль та місце митних органів у митній справі [7]. І. М. Квеліашвілі, Л. І. Кийда, В. Г. Ковальов визначають рівні взаємодії суб'єктів управління митною справою та стейкхолдерів з урахуванням розподілу компетенцій і впливу на суб'єкта управління та акцентували увагу на необхідності побудові комунікаційного простору в системі митних органів [8]. Л. Дорофєєва, Т. Корнева здійснили аналіз нормативних підходів та визначення адміністративно-правової діяльності митних органів в умовах воєнного стану та перспективи руху України в ЄС [9]. Окремі проблемні аспекти, пов'язані з функціонуванням Державної митної служби України є предметом наукового інтересу О.О. Колобиліної, яка визначила поняття та суб'єктів кадрового забезпечення Державної митної служби України [10, 11]. У статті Д.В. Приймаченко, Д.Д. Приймаченко піддають критичному аналізу засади правового регулювання вступу на державну службу в митні органи України та визначено колізії у цій сфері [12]. В.М. Шкода, досліджуючи сутність механізму правового регулювання соціального захисту працівників митних органів, звернув увагу на особливості (специфіку) трудової діяльності в митних органах, що є актуальним для аналізу кадрового забезпечення в митних органах [13]. В. М. Дрешпак, О.В. Антонова, В.Г. Ковальов свій фокус уваги присвятили формуванню професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні, визначивши корпоративну культуру, стандартизацію кадрових процесів, добір

персоналу, впровадження системи управління талантами, бренд організації як роботодавця, мотивацію та розвиток, – як стратегічні складники візії управління людськими ресурсами в Державній митній службі [14]. Колективне дослідження Н. Мережко, Т. Караваєв, Н. Калуга присвячено аналізу діяльності митних органів в забезпеченні реалізації митної політики в умовах воєнного стану [15]. Отже, вищезазначені дослідження та публікації активізували питання трансформації митної служби України в аспекті функціонування митної справи та служби в умовах євроінтеграційного вектору, однак питання аналізу та дослідження складових та завдань кадрового забезпечення митних органів не отримали комплексного аналізу, зокрема в умовах війни.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах інтеграції України з ЄС та запровадження воєнного стану в Україні. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання, зокрема в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є дослідження та нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в митних органах України. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики завдань кадрового забезпечення публічної служби в митних органах); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування інструментів кадрового забезпечення публічної служби в митних органах у відповідності до вимог євроінтеграційного вектору); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).



**Виклад основного матеріалу.** Правові засади проходження служби в митних органах визначаються у главі 79 Митного кодексу України. Разом з тим, як справедливо зауважують Д.В. Приймаченко та Д.Д. Приймаченко, норми вищезазначеної глави фактично носять бланкетний характер та/або закріплюють зміст окремих статей Закону «Про державну службу», що результаті не може слугувати повноцінним та цілісним підґрунтям для правового врегулювання відносин, пов'язаних з проходженням служби в митних органах [16]. Наприклад, ст. 569 МК України містить приписи, аналогічні приписам, що містяться у ст. ст. 1, 2, 36 Закону «Про державну службу», ст. 570 МК України – ст. ст. 19-22, 31, 35 Закону «Про державну службу», ч. 1. ст. 572 МК України – ст. 32 Закону «Про державну службу», ст. 574 МК України – р. р. VI, VII Закону «Про державну службу» [16].

До основних ознак служби в митних органах України, які визначають її статус як публічної, на наш погляд, можливо віднести: функціональну спрямованість на виконання завдань держави (митна безпека), професійність, наявність посад та рангів, присяга, фінансування з державного бюджету.

У той же час, організаційна трансформація митної служби має тривалу історію: з 1996 р. до 2020 р., коли вона зі структур Державного митного комітету України (1991 р.) трансформувалася в композиційні конструкції Державної митної служби України (1996 р.) – митної служби у складі Міністерства доходів і зборів (2012 р.) – митної служби у складі Державної фіскальної служби України (2014 р.), й у підсумку з 2019 р. – дотепер функціонує як Державна митна служба України. Разом з тим, фактично розпочаті у 2012 р. зміни з перетворення митної служби на інші організаційно-правові моделі закінчилися поверненням до її вихідної форми, що засвідчило відірваність практики від науки, яка спроможна виявити та обґрунтувати наявність підстав для відповідних перетворень.

Сучасний етап розвитку української моделі публічної служби характеризується адаптацією до європейських стандартів правової бази публічної служби через реформування спеціалізованих сфер державної влади, таких як судова влада, військова служба, митна служба та удосконалення антикорупційного законодавства. Це середовище відображає масову та індивідуальну свідомість та формує професійні компетентності діючих та потенційних службовців. Наприклад, у сфері діяльності Державної митної служби України, де відбуваються зміни в моделі роботи з персоналом, ці аспекти є визначальними як для внутрішнього, так й для зовнішнього споживача державницьких послуг.

Кадрове забезпечення публічної служби в митних органах є складним за своєю сутністю та змістом процесом, яке виражається у низці функцій та завдань. О.О. Колобиліна під функціями кадрового забезпечення визначає окремі напрями роботи з кадрами (персоналом); форму виявлення кадрової політики в сфері діяльності підприємства, установи чи організації; сфери роботи кадрової служби підприємства, установи, організації [11].

Виходячи із функціональної сутності механізму кадрового забезпечення, можна визначити наступні завдання кадрового забезпечення.

- *Наповнення кадрового складу.* Одним із головних секторів кадрового забезпечення є пошук та відбір нових кадрів для підрозділів та органів Державної митної служби України, які за своїми морально-діловими та професійними якостями здатні виконувати завдання відомства. Зазначена функція реалізується відповідно до положень відомчого законодавства в митній сфері, зокрема Митного кодексу України [2]. Згідно зі ст. 570 МК України на службу до митних органів приймаються громадяни України, які досягли 18-річного віку і здатні за своїми діловими та моральними якостями, освітнім рівнем і станом здоров'я виконувати завдання, покладені на ці органи. З прийняттям на службу може бути встановлено випробування відповідно до Закону України «Про державну службу». «Прийняття на

службу до митних органів України здійснюється на конкурсній основі, якщо інше не передбачено законом. Порядок проведення конкурсу визначається Кабінетом Міністрів України. Прийняття на службу до митних органів на посади, перебування на яких не пов'язане з проходженням державної служби, здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про працю, з урахуванням особливостей, передбачених Митним кодексом» [2]. «На службу до митних органів не можуть бути прийняті особи, визнані в установленому порядку недієздатними або обмеженими у дієздатності, особи, які мають судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення, а також особи, які протягом року, що передував їх зверненню до митного органу з приводу працевлаштування, притягувалися до адміністративної відповідальності за вчинення корупційних діянь та інших правопорушень, пов'язаних з корупцією» [2];

- *Підвищення професійного рівня.* З метою забезпечення кадрів митних органів актуальними знаннями та навичками здійснення митної справи, а також використання у своїй діяльності новітніх технологій та методологій, персонал необхідно систематично і невинно навчати. Основою цієї функції є ст. 575 МК України, згідно з якою існує ціла система професійної освіти у сфері митної справи, яка містить: 1) підготовку фахівців з вищою освітою; 2) перепідготовку працівників митних органів; 3) підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів; 4) підвищення кваліфікації працівників митних органів; 5) організацію навчання працівників митних органів без відриву від роботи. Крім того, зазначається, що підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників митних органів здійснюються у спеціалізованих навчальних закладах митних органів та у спеціалізованому органі з питань спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику. Підготовка фахівців з вищою освітою для митних органів за окремими напрямками може здійснюватися

також у вищих навчальних закладах іншого галузевого підпорядкування за державним замовленням [10];

- *Організація проходження публічної служби в митних органах.* Робота з кадрами публічної служби митних органів – це довготривалий та об'ємний процес, який містить етапи відбору до органів та підрозділів відомства, проходження служби та її припинення. Кожен з вказаних етапів передбачає багато суміжних організаційних процедур та заходів роботи з персоналом із відповідним документальним оформленням останніх, що входить до завдань кадрового забезпечення. Крім того, організаційна функція кадрового забезпечення Держмитслужби також полягає у формуванні локальної нормативно-правової основи регулювання кадрових процесів за рахунок розроблення проєктів відповідних юридичних актів та сприяння їх затвердженню [2];

- *Контроль.* В управлінні контроль – це процес досягнення організацією цілей. Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів [11]. При цьому контроль доступний не тільки зовнішній, як інструмент забезпечення виконання завдань митним органом безпосередньо, але й локально, в межах внутрішньоорганізаційної діяльності. Так, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах спрямоване, зокрема, на перевірку стану дотримання законодавства про працю і державну службу в підрозділах та органах цієї інституції [2];

- *Аналіз та планування.* Аналітика та планування – це взаємодоповнюючі процеси, спрямовані передусім на роботу з інформацією. Так, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах неможливе без: постійного кількісного та якісного аналізу якості здійснення кадрових процесів у відомстві, динаміки руху кадрів (кількості прийнятих на службу осіб та тих, що припинили її проходження); обсягів покарань та

заохочень осіб, які пройшли професійне навчання або потребують направлення на нього, тощо. Врахування цієї інформації полегшує контроль роботи із кадрами, а також висвітлює прогалини, що становлять основу подальшого планування із удосконалення системи, структури та практики кадрового забезпечення [2].

На думку Дорофєєвої Л.М., Корневої Т.В., більш керованою та ефективною митницею мав зробити черговий етап трансформації, який стартував 1 липня 2021 року, відколи Державна митна служба України почала працювати як єдина юридична особа (до цього кожна митниця мала статус юридичної особи). Новий формат мав перетворити митницю із багаторівневої організації, де є велика кількість місцевих керівників, на яких здійснюється політичний тиск у кожному регіоні та всі вони конкурують між собою за бізнес, та за товарні потоки, в єдиний митний орган. Метою реорганізації було і покращення кадрового складу служби, оскільки працівники наймалися в нову структуру на контрактній основі. Контракт передбачав збільшення заробітної плати і водночас жорсткіші механізми контролю [9].

З цієї точки зору, особливої уваги заслуговує План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р [18]. Одним із завдань згідно з планом визначено «перегляд підходів до системи добору кадрів, розвитку вмінь та навичок співробітників, їх стимулювання і заохочення до добросовісного та ініціативного виконання обов'язків, які ґрунтуються на найкращих світових практиках». Крім того, «пріоритизацію кадрової політики на долученні кваліфікованих фахівців з дотриманням принципу рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, вихованні працівників у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій та співробітників, задіяних у розробленні та застосуванні інтелектуальних методів контролю і

запобіганні порушенням у сфері митного законодавства». Для вирішення такого завдання запропоновано вжиття низки таких заходів, як-то: «побудова служби управління персоналом, основними завданнями якої є розроблення системи мотивації та стратегічного управління людськими ресурсами; визначення системи посадових обов'язків працівників відповідно до цілей і завдань Держмитслужби; ефективного та прозорого процесу добору персоналу; справедливих умов проходження та просування по службі» тощо [18]. На жаль, в зв'язку із війною, зазначені вище завдання не виконані у повному обсязі і потребують прийняття додаткових рішень Кабінетом Міністрів України та Державною митною службою України.

Незважаючи на значну кількість системних проблем, що існують у сфері кадрового забезпечення публічної служби в митних органах, доцільно зазначити, що до широкомасштабного вторгнення агресора-сусіда на територію України, було реалізовано кілька пілотних проєктів, які мали на меті удосконалення кадрового забезпечення митних органів та подолання корупції. Так, на окрему увагу заслуговує запровадження здійснення контролю щодо перевірки кваліфікації та *благонадійності* працівників митних органів. Вперше цей захід був проведений в рамках пілотного проєкту 2020 року на підставі Порядку реалізації експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності) [19].

Учені зазначають, що кадрове забезпечення підприємства (установи, організації) повинно бути нормативним, а також повинно відповідати «концепції соціально-відповідального конструктивізму», що «передбачає встановлення меж оптимальних вимог до умов виникнення трудових правовідносин, які унеможливають, з одного боку, допуск до посади так званого «неналежного працівника» (такого, що не відповідає критеріям конкретної посади, конкретної трудової функції, тобто некомпетентного працівника у вимірі конкретної посади, яку він зайняв), з іншого боку,



обмеження права працездатної людини на працю, яке могло бути реалізоване у випадку справедливого встановлення критеріїв до працівників» [20, с. 88].

Проте на практиці можуть виникати випадки, коли посади займають особи, котрі не відповідають вимогам, які ставляться для належного виконання посадових обов'язків (втрачають свої професійні якості чи їх професійні якості стають застарілими, такими, що не відповідають поточним потребам виконання трудових обов'язків), тому виконання ними посадових обов'язків може створювати соціальні та інші ризики як для них самих, так і для колег, держави і суспільства. У зв'язку із цим кадрове забезпечення органів публічної служби повинно передбачати також здійснення кадрового контролю, який (що випливає з викладеного) має суттєве значення для соціальної безпеки працівників і населення (особливо тоді, коли мова йде про роботу митних працівників), й тому трудовий напрям соціального захисту передбачає існування механізму перевірки кваліфікації та благонадійності працівників митних органів [20].

Відповідно до вказаного Порядку реалізації експериментального проекту, основною метою перевірки кваліфікації та благонадійності працівників митних органів є: підвищення ефективності роботи митних органів; моніторинг кваліфікації і надійності персоналу; інформування відповідних суб'єктів призначення щодо рівня кваліфікації та благонадійності їх працівників, які пройшли зазначену перевірку. Для досягнення цієї мети комісія проводить три тестування, а саме:

- тест № 1, у рамках якого перевіряється рівень знань працівником митного та антикорупційного законодавства;
- тест № 2, у межах якого оцінюються загальні здібності працівника, що є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків, які лежать в основі критичного мислення, вирішення проблем тощо (наприклад, абстрактне, числове та вербальне мислення);

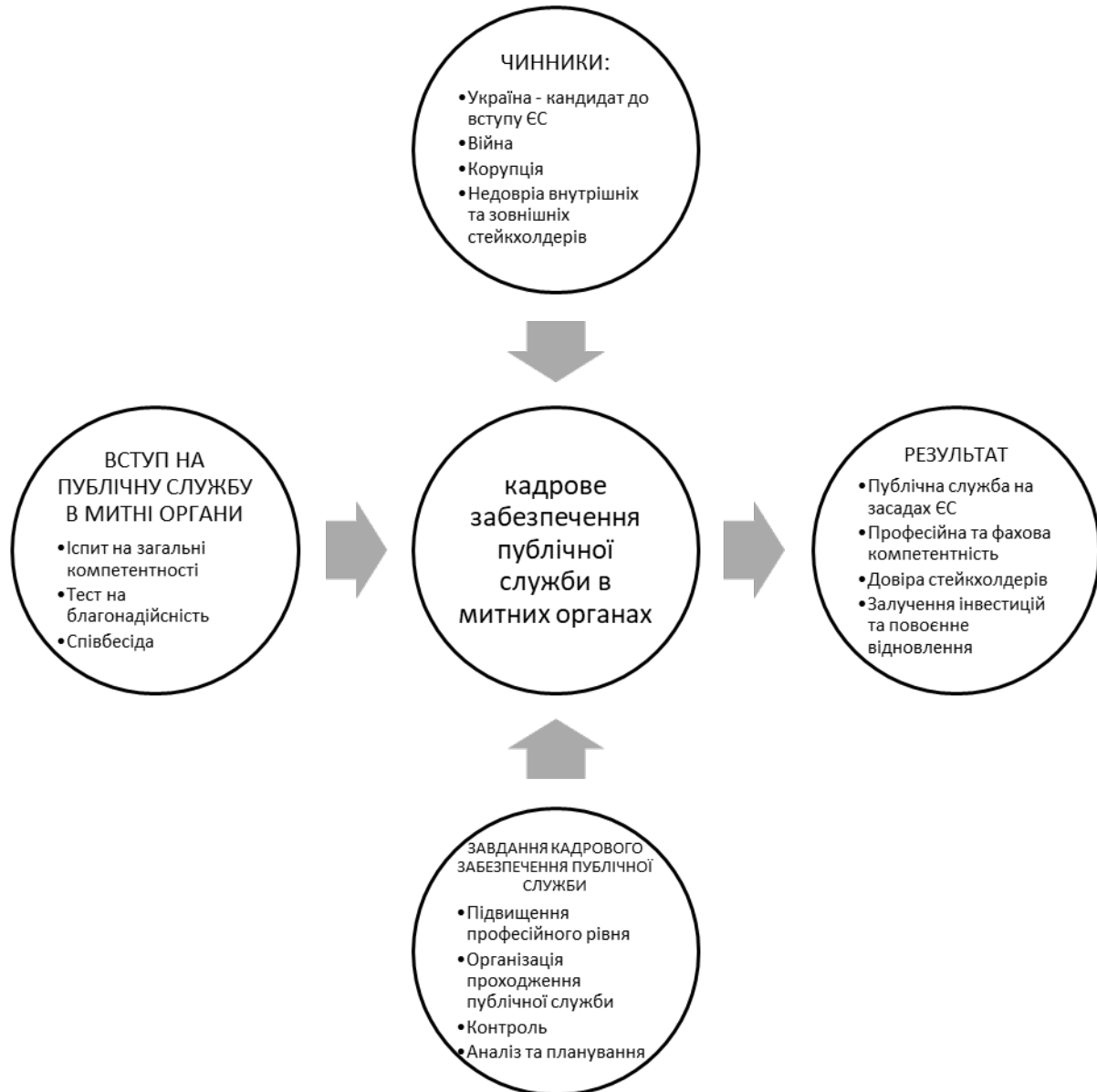
- тест № 3, який має психологічне спрямування та призначений для оцінки особистих факторів, що впливають на надійність і лояльність працівника, а таким чином. Він допомагає завчасно виявити працівників зі схильністю до порушення правил (непродуктивної поведінки), що дає можливість вжити профілактичних заходів для пом'якшення потенційних ризиків, які матимуть, зокрема, й соціальний ефект.

Однак передбаченого результату перевірка досягатиме лише тоді, коли сам її процес здійснюватиметься в умовах чесної та прозорої оцінки знань, здібностей і лояльності працівника митних органів та узгоджуватиметься з рядом фундаментальних принципів, що включають повагу до прав людини (дотримання таких прав), законність, прозорість, гендерну рівність, неупередженість, запобігання конфлікту інтересів та мінімізацію суб'єктивного впливу.

Таким чином, передбачалось, що за результатами реалізації Плану заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику [1818] будуть встановлені чіткі критерії ефективності роботи для кожної посадової особи митного органу, запроваджена перевірка на добросовісність, а моніторинг способу життя митника мав би стати постійним. Однак, і цей формат не можна вважати повністю реалізованим, насамперед через зміну до порядку вступу та проходження державної служби в умовах воєнного стану (скасування конкурсних засад вступу на публічну службу).

У вищезазначеному аспекті варто звернути увагу на аналогічні вимоги, які висуваються до кандидатів на посади Митно-податкової служби Республіки Польща, відповідно до яких особа, що претендує на певну посаду у Митно-податковій службі, повинна мати бездоганну репутацію, яка передбачає оцінку морально-етичних якостей кандидата, зокрема чесності, надійності, відповідальності та лояльності. Зазначені чесноти підтверджуються спеціальним документом – свідоцтвом про добру

поведінку [21, с. 159]. Таким чином, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах відіграє основоположну роль та значення для інвестиційної політики держави та повоєнного відновлення в умовах євроінтеграційних викликів та війни (рис. 1).



**Рис. 1. Місце кадрового забезпечення публічної служби в митних органах в умовах євроінтеграційних викликів та війни**

*Джерело:* розроблено автором

За результатами проведеного тестування пілотного проєкту у 2021 році, біля 30 % посадових осіб не змогли підтвердити професійність та/або благонадійність [22], що, на наш погляд, є тривожним показником для

митної справи та митної безпеки держави та, відповідно, має стати поштовхом до кадрового перезавантаження митних органів з дотриманням європейських принципів та вимог інституту публічної служби.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, необхідно зазначити, що організаційно-правові засади кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України, усе ще містить недоліки, які спричиняють ряд проблемних тенденцій у митній справі, зокрема: а) плинність кадрів; б) непрофесіоналізм і некомпетентність кадрів; в) відсутність сформованої та нормативно врегульованої системи планування кадрового забезпечення; г) недосконалість процедури оцінювання кадрів; д) недосконалість процедур відбору, призначення на посаду та кар'єрного зростання кадрів у митних органах; е) неефективність системи оплати праці; є) недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів митних органів; ж) відсутність дієвого кадрового резерву; з) корупція. Усі ці чинники постають перешкодами для забезпечення ефективно функціонуючого кадрового забезпечення публічної служби в митних органах. Разом з тим, сучасні трансформаційні процеси кадрового забезпечення публічної служби в митних органах свідчать про імплементацію європейських інструментів та цінностей щодо кадрової політики цієї спеціалізованої служби. Експериментальний пілотний проєкт з оцінки кадрів митних служби (2021 р.) виявив нагальну проблему з підвищення кваліфікації та професійності кадрів, що можливо вирішити шляхом внесення змін до нормативно-правових актів, а також проблему з питання благонадійності (добросесності) кадрів, що, сьогодні, є важливим не лише для громадськості, а й для інвесторів та партнерів України, під час вибудовування довірчих та авторитетних правовідносин.

Перспективою подальших досліджень має стати обґрунтування принципів формування вимог професійної компетентності публічних

службовців в митних органах з урахуванням визнання України кандидатом до вступу ЄС.

### Література

1. Пашков М. Євроінтеграція в умовах війни: виклики і перспективи. Київ: Центр Разумкова, 2022. 9 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).
2. Митний кодекс України: Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI: станом на 13 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 22.04.2024).
3. Ровинська К.І., Козуліна С.О. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одес. регіон. ін-т держ. упр. України. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. Вип. 26. С. 133-139. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-26.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).
4. Ботвінов Р. Г. Методологія дослідження публічної служби особливого призначення. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 12. С. 42-49.
5. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 р. 2023. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2024).
6. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2024).
7. Бабюк А. Митна система України: історико-правовий огляд. *Юридичний вісник*. 2022. № 1. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.2297> (дата звернення: 30.04.2024).
8. Квеліашвілі І. М., Кийда Л. І., Ковальов В. Г. Комунікаційна стратегія як засіб стимулювання трансформаційних процесів у митній сфері. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 59-65.

9. Дорофеева Л., Корнева Т. Адміністративно-правова діяльність Держмитслужби в умовах війни і перспективи євроінтеграції. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.45>.

10. Колобиліна О. О. Поняття кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Право.ua*. 2023. Т. 2, № 4. С. 182-187. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.29>.

11. Колобиліна О. О. Суб'єкти кадрового забезпечення Державної митної служби України та межі їх компетенції. *Право.ua*. 2022. № 1. С. 246-251. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2022.1.38>.

12. Приймаченко Д. В., Приймаченко Д. В. Правове регулювання вступу на державну службу в митні органи України: сучасний стан та перспективи. *Адміністративне та митне право*. 2020. Прав. позиція, № 1 (26). С. 68-76. doi: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2020-1.14>.

13. Шкода В.М. Сутність механізму правового регулювання соціального захисту працівників митних органів. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 44-48. doi: [10.32844/2618-1258.2021.6.2.52](https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.6.2.52).

14. Дрешпак В. М., Антонова О. В., Ковальов В. Г. Формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3(38). doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12>.

15. Мережко Н., Караваєв Т., Калуга Н. Митна політика України під час збройної агресії РФ. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. Т. 125, № 6. С. 4-16. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)01](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)01).

16. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.04.2024).



17. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.

18. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#Text> (дата звернення: 23.04.2024).

19. Про реалізацію експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності: Постанова КМУ від 30.09.2020 № 916. *Офіційний вісник України*. 2020. № 81. Ст. 2628.

20. Гладкий В.В. Конструктивізм нормативних стандартів виникнення трудових правовідносин. *Соціальне право*. 2020. № 4. С. 84-89. doi:10.37440/soclaw.2020.04.16.

21. Дорофеєва Л. М. Адміністративно-правове регулювання організації та діяльності митних органів в контексті євроінтеграційного вибору України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Ужгород, 2019. 44 с.

22. Результати експериментального проєкту з тестування посадових осіб митної служби. *Державна митна служба України*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/qualification\\_and\\_reliability\\_testing-475](https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475) (дата звернення: 24.04.2024).

## References

1. Pashkov M. Yevrointehratsiia v umovakh viiny: vyklyky i perspektyvy. Kyiv: Tsentr Razumkova, 2022. 9 s. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf> [in Ukrainian].

2. Mytnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 r. № 4495-VI: stanom na 13 sich. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> [in Ukrainian].
3. Rovynska K.I., Kozulina S.O. Publichna sluzhba Ukrainy v umovakh pravovoi nevyznachenosti. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. Odes. rehion. in-t derzh. upr. Ukrainy. Odesa: ORIDU NADU, 2021. Vyp. 26. S. 133-139. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-26.pdf> [in Ukrainian].
4. Botvinov R. H. Metodolohiia doslidzhennia publichnoi sluzhby osoblyvoho pryznachennia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2017. T. 5, № 12. S. 42-49 [in Ukrainian].
5. Zvit pro rezultaty roboty Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy za 2022 r. 2023. URL: <https://customs.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Plan dlia realizatsii Ukraine Facility 2024-2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Babiuk A. Mytna systema Ukrainy: istoryko-pravovyi ohliad. *Yurydychnyi visnyk*. 2022. № 1. S. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.2297> [in Ukrainian].
8. Kveliashvili I. M., Kyida L. I., Kovalov V. H. Komunikatsiina stratehiia yak zasib stymuliuвання transformatsiinykh protsesiv u mytnii sferi. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2021. № 4 (31). S. 59-65 [in Ukrainian].
9. Dorofeieva L., Korneva T. Administratyvno-pravova diialnist Derzhmytshluzhby v umovakh viiny i perspektyvy yevrointehratsii. *Analitichno-porivnialne pravo navstvo*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.45> [in Ukrainian].
10. Kolobylyna O. O. Poniattia kadrovoho zabezpechennia Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy. *Pravo.ua*. 2023. T. 2, № 4. S. 182-187. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.29> [in Ukrainian].

11. Kolobylyna O. O. Subiekty kadrovoho zabezpechennia Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy ta mezhi yikh kompetentsii. *Pravo.ua*. 2022. № 1. S. 246-251. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2022.1.38> [in Ukrainian].

12. Pryimachenko D. V., Pryimachenko D. V. Pravove rehuliuвання vstupu na derzhavnu sluzhbu v mytni orhany Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy. *Administratyvne ta mytne pravo*. 2020. Prav. pozytsiia, № 1 (26). S. 68-76. doi: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2020-1.14> [in Ukrainian].

13. Shkoda V.M. Sutnist mekhanizmu pravovoho rehuliuвання sotsialnoho zakhystu pratsivnykiv mytnykh orhaniv. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*. 2021. Vyp. 6. T. 2. S. 44-48. doi: [10.32844/2618-1258.2021.6.2.52](https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.6.2.52) [in Ukrainian].

14. Dreshpak V. M., Antonova O. V., Kovalov V. H. Formuvannia profesiinykh kompetentnostei posadovykh osib mytnykh orhaniv v umovakh transformatsii modeli publichnoi sluzhby v Ukraini. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2023. № 3(38). doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12> [in Ukrainian].

15. Merezhko N., Karavaiev T., Kaluha N. Mytna polityka Ukrainy pid chas zbroinoi ahresii RF. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. T. 125, № 6. S. 4-16. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)01](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)01) [in Ukrainian].

16. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII: stanom na 1 sich. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

17. Dykan N. V., Borysenko I. I. Menedzhment: navch. posib. Kyiv: Znannia, 2008. 389 s. [in Ukrainian].

18. Deiaki pytannia realizatsii kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu mytnu polityku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.05.2020 r. № 569-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-r#Text> [in Ukrainian].

19. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo testuvannia posadovykh osib mytnykh orhaniv z pytan kvalifikatsii ta blahonadiinosti: Postanova KМУ vid 30.09.2020 № 916. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*. 2020. № 81. St. 2628 [in Ukrainian].

20. Hladkyi V.V. Konstruktyvizm normatyvnykh standartiv vynyknennia trudovykh pravovidnosyn. *Sotsialne pravo*. 2020. № 4. S. 84-89. doi:10.37440/soclaw.2020.04.16 [in Ukrainian].

21. Dorofeieva L. M. Administratyvno-pravove rehuliuвання orhanizatsii ta diialnosti mytnykh orhaniv v konteksti yevrointehratsiinoho vyboru Ukrainy: avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk: 12.00.07. Uzhhorod, 2019. 44 s. [in Ukrainian].

22. Rezultaty eksperymentalnoho proiektu z testuvannia posadovykh osib mytnoi sluzhby. *Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy*. URL: [https://mof.gov.ua/uk/qualification\\_and\\_reliability\\_testing-475](https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475) [in Ukrainian].