

**Міністерство освіти і науки України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет фінансів**

**Кафедра податків і фіскальної політики**

## **КУРСОВА РОБОТА**

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ  
ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ»**

Студент групи ФМО-43  
**Мацишин Іван**

Науковий керівник:  
**Викл. Ведашенко Н.М.**

**Тернопіль - 2017**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
1. Поняття та сутність управління персоналом у системі митних органів ДФС України .....	5
2. Характеристика складових системи управління персоналом митних органів України.....	17
3. Вектори удосконалення менеджменту персоналу у митній справі України.....	30
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	38
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	42

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Україна перебуває на етапі становлення як розвинута, правова, цивілізована європейська держава з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії. На цьому етапі розвитку державна влада створює державно-управлінський апарат нового типу, здатний працювати в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах. Це потребує вжиття адекватних заходів щодо забезпечення кількісного і якісного складу високопрофесійного і компетентного персоналу державної служби. Якість процесу кадрового менеджменту органів виконавчої влади, у тому числі і митних органів, впливає на якість кадрового потенціалу Української держави. Соціальна значущість вирішення цього питання полягає в досягненні взаємозалежності якості персоналу державної служби і якості управління сферою суспільного життя, практична – в ефективному використанні кадрового потенціалу держави.

Реалізація завдань та функцій, покладених на митні органи України, залежить від рівня кваліфікації і сумлінності виконання її персоналом своїх службових обов'язків. Службовці-митники виконують одночасно дві головні функції: фіскальну (забезпечення своєчасного й повного внесення до Державного бюджету України коштів від справляння податків, зборів) і правоохоронну (боротьба з контрабандою та іншими порушеннями митних правил).

Науково-теоретичною базою роботи слугували праці таких вітчизняних і зарубіжних учених у галузі державного управління, кадрової політики державної служби, як В.Б. Авер'янов, О.Ю. Амосов, Г.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, О.А.Воронько, Дубенко, В.М.Князєв, В.О.Козловський, В.М.Лобас, В.І.Луговий, С.В.Майборода, І.Ф.Надольний, Н.Р.Нижник, О.Ю.Оболенський, Г.С.Одінцова, Я.Ф.Радиш, С.М.Серьогін, В.А.Скуратівський, В.В.Цветков, В.О.Шамрай, О.С.Шаптала, Ю.П.Шаров та ін. Окремі питання щодо кадрового менеджменту в митних органах досліджували такі вітчизняні науковці в галузі

митної служби, як: В.А.Аргунов, Є.М.Березний, В.В.Бичков, Ф.Л.Жорін, М.М.Каленський, Ю.Д.Кунєв, П.В.Пашко та ін.

**Мета та завдання роботи.** *Метою* дослідження є наукове обґрунтування теоретичних підходів до процесу управління персоналом в митних органах України та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Відповідно до мети дослідження було поставлено такі *завдання*:

- обґрунтувати поняття і сутність управління персоналом митних органів та проаналізувати рівень наукового розроблення досліджуваної проблеми у вітчизняній і зарубіжній літературі;

- проаналізувати організаційно-правове підґрунтя управління персоналом Державної фіскальної служби України;

- здійснити функціональний аналіз кадрового менеджменту митних органів України;

- вивчити світовий досвід менеджменту персоналу державних органів;

- визначити основні напрями розвитку кадрової структури ДФС України;

**Об'єктом дослідження** є управління персоналом в системі митних органів України.

**Предметом дослідження** є суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом Державної фіскальної служби України.

**Методи дослідження.** У роботі використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. З метою виявлення тенденцій в управлінні персоналом митних органів застосовувалися такі емпіричні методи, як спостереження, опис, порівняння, індуктивне узагальнення.

## 1. Поняття та сутність управління персоналом в системі митних органів ДФС України

На якість процесу управління персоналом митних органів України в основному впливають такі чинники: вибір оптимальної концепції управління персоналом митних органів; проведення виваженої кадрової політики Державної фіскальної служби України; реалізація цілеспрямованої стратегії управління митними органами. Об'єктом впливу цих чинників є персонал митних органів в ДФС України. На нього впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори (див. рис. 1.1.). До зовнішніх факторів впливу відносять: ринок праці, соціальні зв'язки, доходи, податки, економіку держави, екологію країни, кадрову політику держави, тощо, до внутрішніх – технології підбору, атестації, навчання, методи роботи з особовим складом митних органів, умови праці службовців-митників тощо. Безпосередній вплив на персонал митних органів України справляють переважно внутрішні фактори. Тому розглянемо більш докладно саме їх компоненти [25, 70].

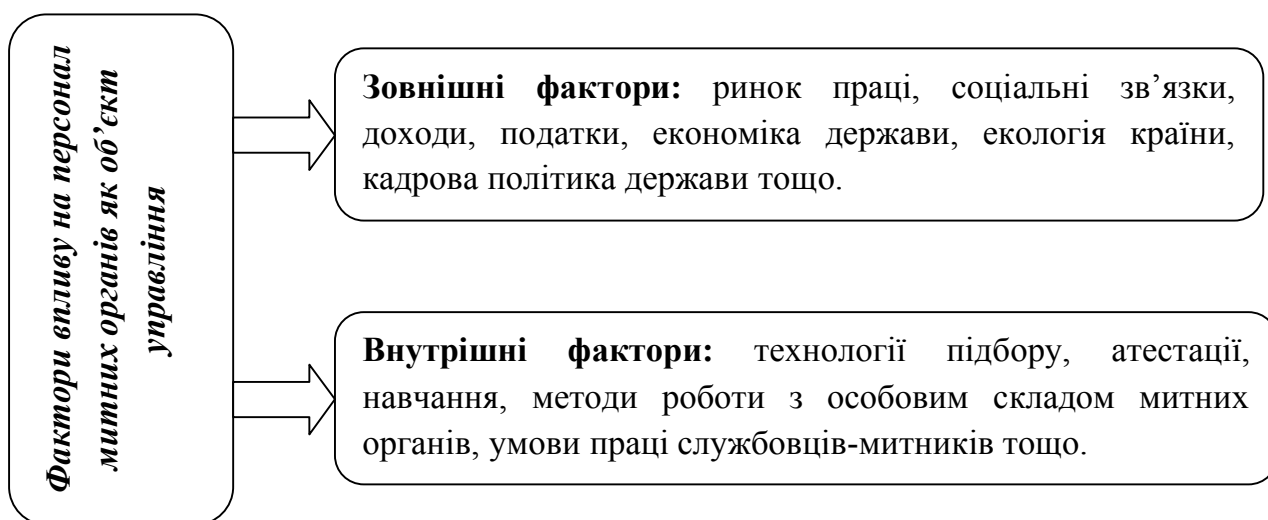


Рис. 1.1. Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління персоналом митних органів України<sup>1</sup>

<sup>1</sup> складено автором на основі джерела [25]

Управління, як стверджує доктор юридичних наук проф. Н.Р.Нижник – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідомо діяльність, що вміщує ряд незалежних компонентів. Управління має передбачати можливі природні

зміни організації, на які воно спрямовується, і прогнозувати її майбутній стан (прогнозування); виробляти й описувати в необхідних деталях бажані стани організації (цілевизначення); враховувати наслідки впливу людини на організацію, усувати руйнівний вплив штучних і природних процесів один на одного, об'єднувати природні перетворення і штучні утворення в єдиний план розвитку, що враховує перебіг часу (планування); робити спланований розвиток органічним аспектом і моментом функціонування організації, а для цього специфічно структурувати її елементи (організація); стимулювання заохочення людини для досягнення цілей організації відповідно до розробленого плану (мотивація); уможлиблювати дійсне досягнення організацією своїх цілей (контроль); забезпечувати необхідні темпи розвитку як об'єкта, так і суб'єкта управління (розвиток); підпорядковувати процеси природної зміни організацій, на які спрямовується управління, власним специфічним цілям і робити їх умовами і засобами досягнення своєї мети (політика).

Персонал (від англ. *personnel* – особистий склад, від лат. *Personalis* – особистий) – штатний склад працівників підприємства, організації, установи тощо [25, 71]. Зарубіжні вчені, такі як: М.Армстронг, Едвін Б. Фліппо, П. К. Стеєрт, М.Дженсенс, В.Л.Френч, С.С.Самуель розрізняють адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий і робочий персонал. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю.

Персонал, на думку вітчизняних вчених О.В.Крушельницької, Д.П.Мельничук, – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується в таких параметрах макроекономічного розвитку, як чисельність активного населення, його загальноосвітній рівень та культура ринку праці [28, 10]. Науковці пропонують підхід до висвітлення аспектів позитивного та негативного впливу факторів на управління персоналом, сутність якого полягає у здійсненні аналізу аспектів впливу факторів: розкриття сутності управління персоналом;

визначення об'єкта зовнішнього та внутрішнього впливу; визначення складу зовнішніх та внутрішніх факторів, характеристика їх компонентів; визначення заходів щодо підвищення якості управління персоналом в сфері державного управління [28, 5].

Зміст поняття “персонал митних органів” визначаємо як весь особовий склад митних органів (що працює на постійній основі та тимчасові працівники), спеціалістів та службовців, що обслуговують їх діяльність.

Кадри (від фр. *cadres*) – соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними підприємствами, фірмами, організаціями, установами тощо [25, 71].

Як зазначає О.Ю.Оболенський, кадри – основний (штатний постійний), як правило, кваліфікований склад працівників (підприємства, установи, організації). Розрізняють три основні ланки кадрів управління: керівники – мають право приймати рішення і керують їх втіленням у практику; фахівці – здійснюють підготовку різних варіантів рішень та беруть участь у їх реалізації; допоміжний персонал – збирають інформацію, здійснюють підготовку документів для керівників і фахівців.

Зміст поняття “кадри митних органів” охоплює штатних (постійних) кваліфікованих працівників митних органів, які пройшли попередню професійну підготовку, мають навички митної справи, досвід роботи в митній службі, володіють спеціальними званнями і перебувають у трудових відносинах з керівництвом Державної фіскальної служби України. Кадри митних органів є спеціально підготовленими і професійно зайнятими в процесах формування і реалізації державно-керуючих впливів митні службовці, які виконують функції щодо реалізації митної політики, діяльність і відносини яких регламентуються спеціальними службовими положеннями.

Керівні кадри митних органів – частина особового складу митних органів, зайнята управлінською діяльністю внаслідок свого формального становища в

організаційній структурі управління, тобто кадри, які професійно беруть участь у підготовці і прийнятті управлінських рішень і які входять до складу апарату управління ДФС України.

За характером праці у складі персоналу в наукових колах виділяють такі категорії працівників: керівники, спеціалісти, технічні виконавці. Керівники наділені компетенцією приймати рішення, керувати процесом їх реалізації. Спеціалісти готують варіанти рішень і беруть участь у їх реалізації. Технічні виконавці здійснюють підбір, попередню обробку і підготовку інформації, документів тощо для керівників і спеціалістів. Найважливішою характеристикою кадрів є їх якість, якісний склад. Покращання якісного складу кадрів визначається підвищенням рівня освіти, загальної культури, досвіду, а також професійним розвитком.

Персонал митних органів характеризується кількістю, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу митних органів визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю функціональних процесів, рівнем їх інформатизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість службовців-митників. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу митних органів України вважається середньоспискова чисельність, тобто кількість особового складу митних органів, що офіційно працюють на даний момент [28].

У вітчизняній теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі керівництва: управлінський та виконавчий.

Управлінський персонал митних органів України – це службовці-митники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій та завдань, визначених Міністерством доходів і зборів України. До них належать лінійні функціональні керівники управлінь, відділів, департаментів і спеціалісти.



Керівники митних органів, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність митних органів, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей Державної фіскальної служби України і мають право приймати рішення, належать до лінійних. Керівники підрозділів ДФСУ, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників митних органів, належать до функціональних. Керівники і головні спеціалісти митних органів в сукупності утворюють адміністрацію ДФСУ [27, 11].

Спеціалісти з митної справи, впроваджують нові знання, створюють митні технології та розробляють варіанти рішень окремих організаційних і управлінських проблем.

Митні службовці (технічні спеціалісти) надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збирання, обробка, збереження, передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню [27].

Управлінський персонал митних органів переважно виконує розумову та інтелектуальну роботу. Він розподіляється на керівників нижчої (начальник сектора), середньої (начальники відділів, їх заступники) і вищої ланки (начальники управлінь, департаментів, їх заступники).

Робота з персоналом митних органів, на нашу думку, проводиться шляхом її організації управліннями і відділами по роботі з особовим складом, шляхом взаємодії начальників і кадрових спеціалістів.

Категорія “управління” відображає регулювання системи відповідно до певних цілей і є поняттям, що включає не тільки керівництво людьми, а й управління фінансами, матеріально-технічними та іншими ресурсами. Менеджмент персоналу, у вузькому розумінні, за В.П.Пугачовим, – уся різноманітна діяльність служб персоналу. В широкому розумінні менеджмент персоналу тотожний управлінню кадрами комерційної організації і містить, принаймні, такі напрямки, як аналіз складу персоналу, визначення потреби в персоналі, зміни персоналу, включаючи забезпечення персоналом, його

розвиток і звільнення, менеджмент використання персоналу, керівництво персоналом, менеджмент витрат на персонал, інформаційний менеджмент персоналу.

Процес кадрового менеджменту митних органів можна уявити у вигляді багатьох узгоджених між собою кадрових рішень, які постійно приймаються і реалізуються, спрямованих, у кінцевому результаті, на досягнення головної мети функціонування ДФСУ. Здійснення кожного із кадрових рішень має бути інформаційно забезпечене.

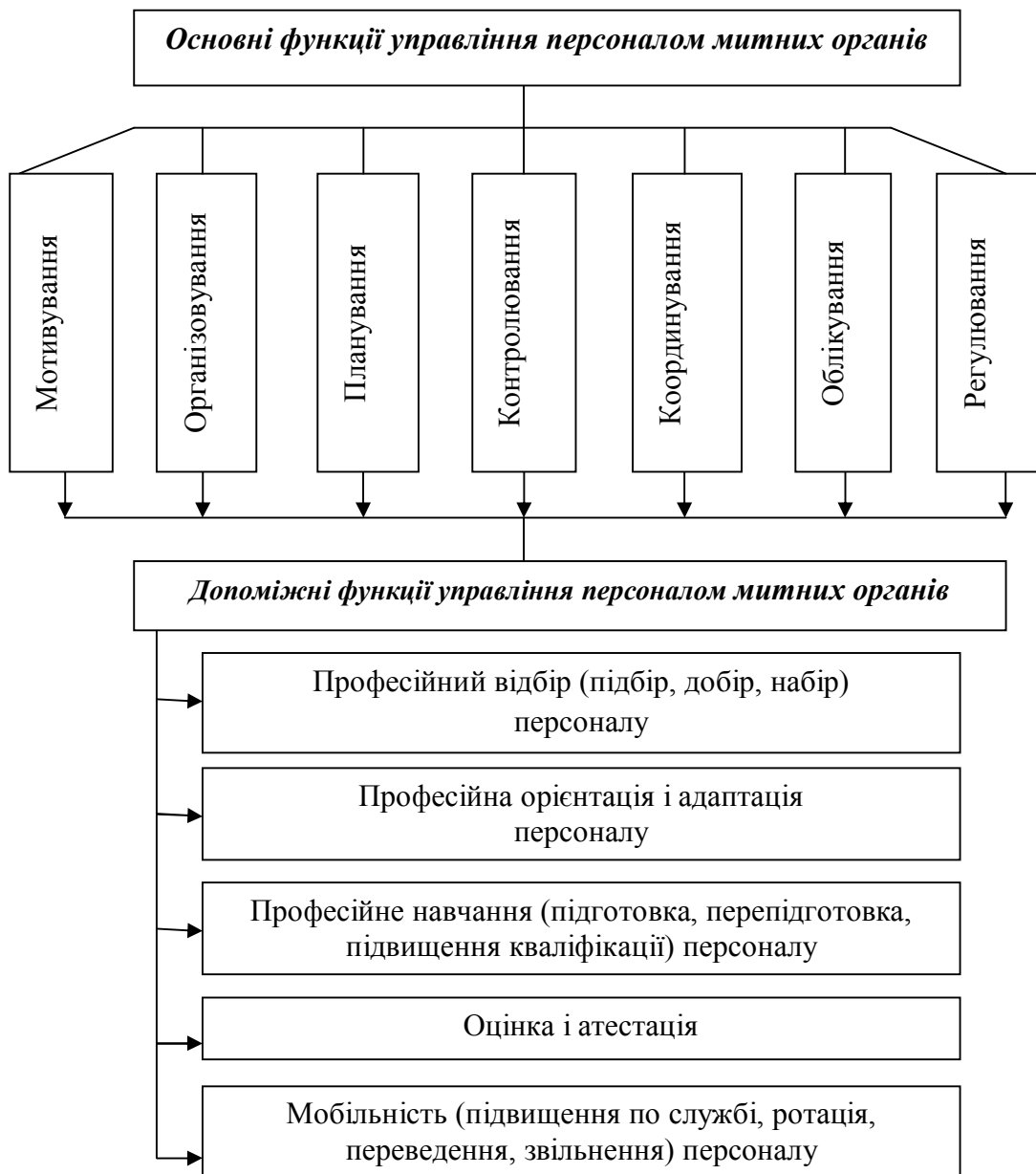
Управління персоналом митних органів – постійний процес, що задовольняє потреби митного органу в працівниках не лише кількісно, а і якісно [25, 72]. З метою задоволення цих потреб необхідно забезпечити виконання трьох основних завдань: набір, управління кар'єрою і оплата праці персоналу митних органів.

Слушною є дефініція, запропонована американським дослідником Медісоном: управління персоналом – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних з плануванням, відбором, розвитком, використанням, винагородою, збільшенням потенціалу людських ресурсів.

Управління персоналом – це професійна праця, що потребує спеціальних знань і кваліфікації, – зазначають Є.В.Охотський і В.М.Анісімов. Управління персоналом митної служби розглядаємо як особливу діяльність керівників митних органів і кадрових спеціалістів, яка спрямована на мобілізацію персоналу і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов професійного розвитку, підвищення компетенції щодо виконання функціональних обов'язків на державній службі.

Процес кадрового менеджменту митних органів України умовно розглядається як сукупність кадрових функцій (див. рис. 1.2). Серед основних кадрових функцій виділяємо: мотивування, організування, планування, контролювання, координування, облікування, регулювання. Огляд наукових джерел показав, що у сфері управління здебільшого вживаються терміни “організація”, “контроль”, “облік”, “мотивація”. У нашому розумінні щодо

кадрових функцій ці поняття не зовсім точні. Словник сучасної української мови пояснює зміст поняття “організація”, як: 1) різновид соціальної системи об’єднання людей, які реалізують деяку програму (мету) і діють на основі певних принципів і правил; 2) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодії відносно автономних частин системи, обумовленої її будовою; 3) сукупність процесів чи дій, що стануть наслідком утворення і вдосконалення взаємозв’язків між частинами цілого (структурними елементами системи) [25].



**Рис. 1.2. Функціональна модель процесу управління персоналом митних органів Державної фіскальної служби України [складено автором]**

Жодне з цих визначень не розкриває постійності дії, дії як процесу. А щодо кадрових функцій слід зазначити, що це постійна діяльність, яка включає певні процеси. Йдеться про необхідність постійно організовувати процес набору і підбору кадрів з використанням різних технологій, процес адаптації тощо. Саме тому з точки зору української граматики найкраще відтворює постійність дії, дію як процес дієслово недоконаного виду і утворений від нього іменник. Отже, в управлінні персоналом митних органів будемо використовувати термін “організування”. Це саме стосується і термінів “мотивування”, “контролювання”, “облікування”.

Наявна структура системи управління персоналом митних органів та її розвиток є основою управління митною справою, поза межами якої виключається можливість реалізації кадрових функцій, тобто самого процесу управління. Визначення функціонального аспекту поняття “структура” має задовольняти єдину вимогу – відображати зв’язок кадрової структури і функцій. Процесом формування кадрової структури є організаційне закріплення тих чи інших кадрових функцій за Управлінням кадрової роботи Департаменту митної справи Міністерства доходів і зборів України.

Для ефективної діяльності персоналу найважливішою умовою є чітке розуміння визначених митною справою цілей і завдань, методів їх досягнення. Службовці-митники повинні знати, чого від них очікують. Саме це забезпечує функція планування роботи з особовим складом. Воно полягає у виборі відповідного способу дій з майбутніх можливих альтернатив, у визначені шляхів вирішення завдань і досягнення цілей.

Планування роботи з особовим складом означає прийняття заздалегідь рішення про те, що робити, хто буде робити, тобто це кадрова функція, змістом якої є визначення цілей діяльності персоналу та шляхів її досягнення. Сенса планування роботи з особовим складом, врешті-решт, зводиться до визначення кадрових рішень, які потрібно прийняти сьогодні для забезпечення успіху завтра, оскільки планування є природним мостом між минулим та майбутнім. Анрі Файоль писав: “Планування дій – це водночас результат, який

передбачаємо, і напрям дій, яким треба йти, і етапи, які треба пройти, методи, які належить застосувати. Це свого роду картина майбутнього, у якій найближчі події окреслені з деякою певністю, в той же час як віддалені події виступають все менш і менш виразно”.

Планування роботи з персоналом митних органів визначаємо як діяльність кадрових спеціалістів щодо конкретизації цілей управління персоналом, розробки стратегії розвитку кадрів, розробки та використання технології формування персоналу, орієнтованих на досягнення цілей управління митними органами України.

Стратегічне планування розвитку кадрів розглядаємо як систематичний процес, за допомогою якого ДФСУ прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [5, 44].

Управлінський контроль – це перевірка якості управлінської діяльності за допомогою зіставлення фактично досягнутих результатів цієї діяльності з тими цілями, що були поставлені в нормативних актах при вирішенні актуальних соціальних проблем, а також з рівнем вирішення цих проблем [27, 179].

Контролювання роботи з персоналом митних органів розглядаємо як вид управлінської діяльності керівників і кадрових спеціалістів щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей службовцями-митниками, виявлених відхилень, збоїв, недоліків роботи та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження помилок, мінімізації витрат на персонал.

Контролювання кадрової роботи стосується інтересів конкретних службовців, що може спричинити зміну їх поведінки. Тому контролювання потребує вивіреного, делікатного використання з урахуванням усього спектра чинників, що впливають на його реалізацію.

Жодна з функцій управління персоналом не може бути здійснена, якщо не буде забезпечене відповідне надходження інформації до осіб, які їх реалізують. Облікування роботи з персоналом митних органів полягає у використанні кадрової інформації як ресурсу системи управління Міндоходів. Ця функція забезпечує організоване збирання, реєстрацію, класифікацію і

видачу керівникам митних органів необхідної інформації щодо особового складу. Функція облікування роботи з персоналом митних органів визначаємо як процес формування різної за призначенням і використанням фінансової, управлінської, статистичної й оперативної інформації про цей персонал.

Координування роботи з персоналом митних органів, на нашу думку є процесом взаємодії керівників усіх рівнів управління Міндоходів зі всіма відділами і підрозділами під час виконання своїх функцій.

Координування процесу управління персоналом митних органів здійснюється з метою забезпечення узгодженої роботи службовців, які беруть участь у виконанні планових завдань функціональних підрозділів митних органів. Цю роботу виконує група спеціалістів, які коригують програми відповідно до певної ситуації [6, 197].

Процес управління персоналом митних органів, на нашу думку, необхідно розглядати у широкому і вузькому розумінні. Кадровий менеджмент митних органів в широкому розумінні – це багатогранний і винятково складний процес впливу на особовий склад митних органів для реалізації цілей щодо кількісного і якісного задоволення кадрових потреб митних органів в працівниках завдяки застосування кадрових технології. Процес управління персоналом митних органів України здійснюється завдяки сукупності всіх кадрових функцій (мотивування, організування, планування, контролювання, облікування, координування, регулювання). Його змістом і формою виступають кадрові функції і структура як дві нерозривно взаємопов'язані сторони системи управління персоналом.

Управління персоналом митних органів України у вузькому розумінні – це особлива професійна праця керівного складу митних органів як специфічна кадрова функція цілеспрямованої управлінської діяльності, що потребує спеціальних знань і кваліфікації щодо управління державними митними службовцями.

Об'єктом управління персоналом є особовий склад митних органів, що входить у певні соціальні групи та колективи, суб'єктом керівники і

спеціалісти, які виконують кадрові функції управління особовим складом щодо своїх підлеглих. Суб'єкт здійснює системний, планомірно організований вплив на об'єкт через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для розвитку й використання потенціалу персоналу у процесі виконання ними функціональних обов'язків на державній службі.

Управління митних органів України можна розглядати як цілеспрямовану діяльність керівного особового складу митних органів щодо розробки кадрової концепції, політики, стратегії, системи, структури, функцій, технологій.

## **2. Характеристика складових системи управління персоналом митних органів України**

Основу персоналу митних органів становлять особи, які обіймають державні посади – посадові особи Державної фіскальної служби України, які традиційно іменуються поняттям “кадрами державного управління”. Персонал митних органів повинен володіти первинними вихідними якостями, що притаманні людині, яка претендує на державну посаду, а також якостями, що здобуваються та формуються у процесі перебування на державних посадах, нагромадження досвіду, що дають змогу просуватися по службі [6].

Реалізація кадрової політики в митних органах забезпечується шляхом видання та застосування ДФСУ конкретних нормативно-правових актів, що визначають правове становище державних службовців-митників та регулюють роботу з ними. Кадрове забезпечення митних органів має свою специфіку і регламентується наказами Державної фіскальної служби України [27, 377].

*Відбір кадрів* в митні органи багато в чому залежить від правильно організованої та здійснюваної професійної орієнтації і має три напрями: 1) підбір кадрів на різні посади із числа митних службовців, які вже працюють в митній службі, із випускників ВНЗ, із числа осіб, які щойно прийшли на митну службу; 2) добір кадрів за результатами проведеного конкурсу на зайняття вакантної посади у конкретному митному органі; 3) набір кадрів на конкретну посаду того чи іншого департаменту, управління чи відділу митних органів.

Порядок і умови прийняття на службу до митних органів, спеціалізованих митних установ та організацій, а також проходження служби, просування посадових осіб по службі, оплати та стимулювання праці в митних органах, спеціалізованих митних установах та організаціях визначаються законодавством України. Розроблена та діє система нормативно-правових актів, які регламентують питання добору кадрів на митну службу, організацію та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад [20].

Розстановка кадрів є одним з аспектів практичної реалізації (у юридичній формі) роботи з набору кадрів. У результаті розстановки кадрів



особи, які обійняли певну посаду, набувають прав, владно-розпорядчих повноважень, на них покладаються певні обов'язки та відповідальність згідно з компетенцією [27, 380].

*Підготовка та перепідготовка кадрів в митних органах є одним із найважливіших питань реформування та підвищення ефективності діяльності системи митної служби України. Від рівня професійних знань посадових осіб митних органів, вміння застосовувати ці знання в різноманітних і швидко змінюваних умовах значною мірою залежить стан реалізації митної політики [21].*

Серед різних форм і напрямів роботи, що сприяють підвищенню професійної компетентності кадрів митних органів, особливе місце належить освітній діяльності і самоосвіті.

Сьогодні не підлягає сумніву, що тільки для того, щоб відповідати вимогам часу, людина повинна все життя інтенсивно інтелектуально розвиватися. Для цього створено систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників митної служби. На таку систему впливають такі зовнішні чинники, як ВНЗ та центри перепідготовки митних службовців, і внутрішні чинники, а саме: колектив митних органів (його повсякденний соціально-психологічний і професійний вплив); структура професійного зростання кожного службовця (від прийняття на службу до виходу у відставку); суспільна думка співробітників (у спостереженні за виконанням посадових функцій і поведінки службовців).

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників митних органів України забезпечує [23; 27]:

- ✓ підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів;
- ✓ підготовку фахівців митної справи з вищою освітою;
- ✓ перепідготовку працівників митних органів, спеціалізованих митних установ та організацій;
- ✓ підвищення кваліфікації працівників митних органів, спеціалізованих митних установ та організацій;

- ✓ стажування молодих спеціалістів, новоприйнятих працівників, кадрового резерву;
- ✓ самостійне навчання посадових осіб митних органів України.

При цьому слід звернути увагу на велике значення підготовки не лише початківців митників, а й управлінських кадрів для ДФСУ. Від якості підготовки керівників усіх рівнів Державної фіскальної служби України значною мірою залежить ефективність діяльності усїєї системи митних органів. Підготовка керівних кадрів митних органів має здійснюватися на таких стадіях: початковій стадії підготовки спеціалістів для митних органів, підготовки керівників, навчання кадрового резерву, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо.

Абсолютні показники підвищення кваліфікації посадових осіб фіскальних органів в 2014 році відображено у табл. 2.1.

Як бачимо з таблиці, на 2014 рік згідно плану повинні були пройти підвищення кваліфікації 850 осіб. Станом на 15.09.14 навчання пройшло 756 осіб або 88,9% від запланованої кількості. Крім того, після зазначеної дати проходили навчання ще 213 осіб. Отже, загалом протягом 2014 року плановий показник підвищення кваліфікації посадових осіб митної служби було перевиконано на 119 осіб, що можна вважати позитивною тенденцією. Активну участь у процесі розвитку персоналу митних органів беруть відомчі навчальні заклади, до яких відносяться: Державний науково-дослідний інститут митної справи, Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФС України (Хмельницький центр підвищення кваліфікації, перепідготовки працівників та кінології Держмитслужби).

---

Таблиця 2.1

**Абсолютні показники підвищення кваліфікації посадових осіб  
фіскальних органів в 2014 році [22]**

Пункт плану	Категорія	Кількість по плану	Пройшли навчання на 15.09.09	Проходять навчання
2.5	Начальники підрозділів організаційної та інформаційно-аналітичної роботи служб митної варти та організації боротьби з порушеннями митного законодавства	20	-	29
2.7	Начальники відділів боротьби з порушеннями митного законодавства служб митної варти та організації боротьби з порушеннями митного законодавства	15	-	16
2.8	Начальники відділів митної варти	20	-	19
<b>Загальна по керівному складу</b>		<b>55</b>	<b>-</b>	<b>64</b>
<b><i>Навчання інспекторського складу митних органів, спеціалізованих митних установ</i></b>				
2.16	Порядок здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, що переміщуються суб'єктами ЗЕД через митний кордон України	-	-	-
2.16.1	митного контролю та митного оформлення товарів при переміщенні їх через пункти пропуску;	150	150	-
2.16.2	митного оформлення товарів у внутрішніх митницях.	125	137	-
2.17	Порядок здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами:	-	-	-
2.17.1	у пунктах пропуску для автомобільного та залізничного сполучення	150	179	-
2.18	Особливості роботи підрозділів митного оформлення, що здійснюють оформлення транспортних засобів та несупроводжуваного багажу	40	39	-
2.19	Посадові особи підрозділів організації митного контролю	20	22	-
2.20	Головні інспектори (старші змін) підрозділів митного оформлення у пунктах пропуску	50	55	-
2.21	Посадові особи відділів (секторів) контролю за переміщенням товарів	50	53	-
2.22	Посадові особи відділів митних платежів	50	69	-
2.23	Посадові особи відділів контролю митної вартості та номенклатури, відділів номенклатури та класифікації товарів	40	52	-
2.24	Посадові особи структурних підрозділів служб митної варти та організації боротьби з порушеннями митного законодавства	50	-	63
2.25	Посадові особи підрозділів митної варти	50	-	59
2.26	Посадові особи підрозділів дізнання та провадження у справах про порушення митних правил служб митної варти та організації боротьби з порушеннями митного законодавства	20	-	27
<b>Загальна по інспекторському складу</b>		<b>795</b>	<b>756</b>	<b>149</b>
<b>Загальна</b>		<b>850</b>	<b>756</b>	<b>213</b>

З метою забезпечення виконання Плану підвищення кваліфікації працівників фіскальної служби України й навчання кадрового резерву в 2014 році, протягом року підвищення кваліфікації на базі Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФСУ відбувалося за дистанційною формою, за винятком підвищення кваліфікації працівників, вперше прийнятих на державну службу в митних органах [24].

У 2013 році діяльність Центру було спрямовано на:

1. Безумовне виконання нормативних актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, рішень колегій та наказів ДФС України.
2. Виконання наказу ДФС України щодо підвищення кваліфікації працівників митної служби України і навчання кадрового резерву у 2014 році щодо:
  - безперервного підвищення кваліфікації працівників фіскальних органів України, у т.ч. і з вдосконалення знання англійської мови;
  - проведення спеціальної підготовки інспекторів-кінологів зі службовими собаками по виявленню контрабанди зброї, боєприпасів і вибухових речовин, наркотичних засобів, грошових банкнот та інших предметів;
3. Забезпечення тестування рівня профнавчання особового складу митних органів України.
4. Надання практичної та методичної допомоги митним органам з питань організації та проведення занять з особовим складом на місцях.
5. Співробітництва з навчальними закладами, міжнародними організаціями, митними органами, кінологічними службами України та іноземних держав.
6. Проведення наукових досліджень з актуальних проблем митної справи, у т.ч. з питань кінологічного забезпечення [24].

Основними напрямками реалізації цих завдань були:

1. навчально – організаційна робота;
2. навчально – методична робота;

3. професійна підготовка особового складу;
4. інформаційно – технічне забезпечення навчального процесу та ін.

За 2014 року 3127 посадових осіб митних органів та спеціалізованих митних установ підвищили свою кваліфікацію (105 навчальних груп), в т.ч. за:

- професійне навчання посадових осіб, вперше прийнятих на державну службу в митних органах - 157 осіб (78%, 6 навчальних груп).

- підвищення кваліфікації посадових осіб митної служби України на тематичних постійно діючих семінарах - 1563 осіб (105%, 68 навчальних груп), в т.ч. 156 кінологічних команд (174%).

- підготовка посадових осіб митних органів до «Євро-2012» - 189 осіб (84%, 5 навчальних груп), в т.ч. мовна підготовка - 126 осіб.

- професійне навчання на тематичних короткотермінових семінарах - 995 осіб (94%, 14 навчальних груп).

- професійне навчання на базі навчальних закладів інших органів державної влади - 60 осіб (300%, 1 навчальна група).

- цільові міжнародні семінари - 163 осіб (465%, 11 навчальних груп) (рис.2.1).

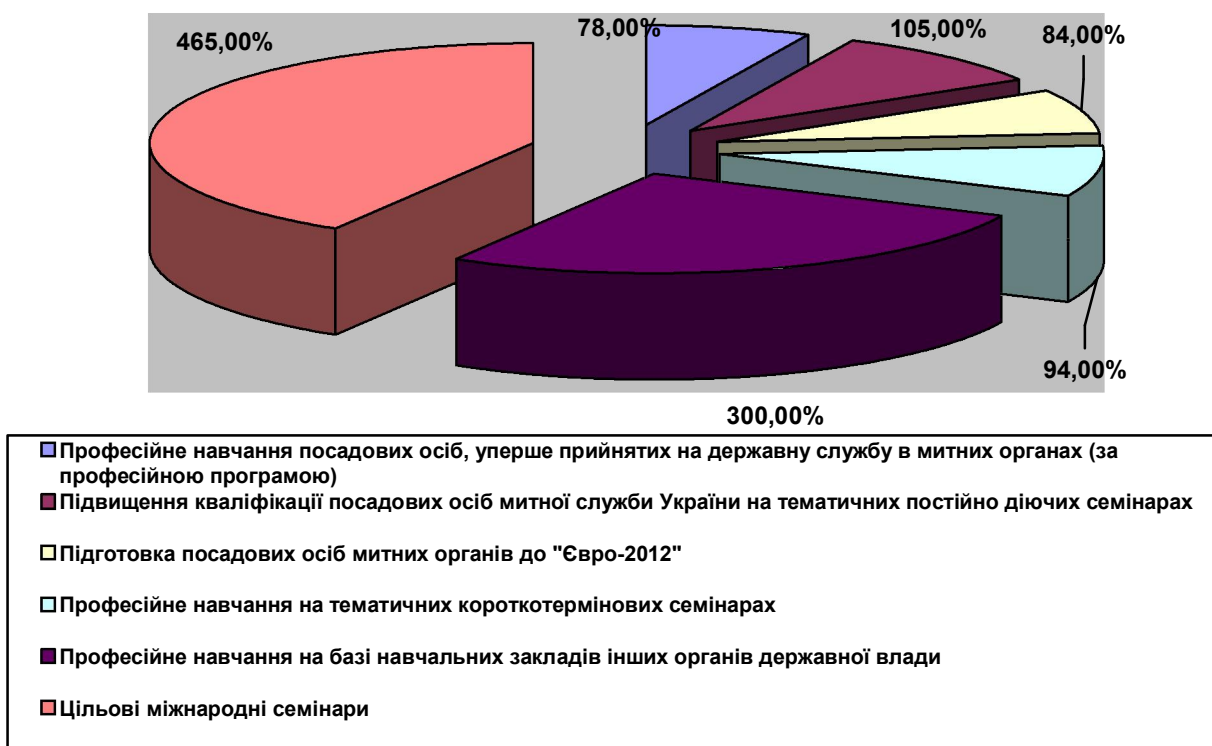
Навчання у Центрі було організовано за традиційною та комбінованою формами.

В організації та провадженні навчальних заходів:

- враховувався міжнародний досвід щодо підготовки кадрів відповідних митних систем;

- використовувалися нові інтерактивні методики, інформаційні та педагогічні технології, сучасна навчально-матеріальна база, дані Інтерполу щодо викрадених культурних цінностей, ПК - «Іспектор 2006»;

- постійно враховувалися узагальнені результати вихідного анонімного анкетування.



**Рис.2.1 Напрями підготовки, що здійснювались Департаментом спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФСУ в 2014 році (%) [24].**

Навчальний процес здійснювався з використанням власних програмно - інформаційних комплексів, зокрема вперше створеної аудиторії для самостійного вивчення англійської мови та навчально - матеріальної бази митних органів [24].

Загалом, управління у сфері роботи з особовим складом митних органів є цілісною системою пов'язаних між собою процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору та підготовки кадрів, виховання особового складу і проходження ним служби. При цьому система має враховувати інтереси різних служб і підрозділів щодо забезпечення особовим складом, індивідуальні якості кожного працівника, умови, в яких проходить його служба, і пріоритетність завдань, які стоять перед митними органами.

Загальне керівництво кадровим забезпеченням митних органів здійснює Голова Державної фіскальної служби України. Він делегує повноваження з управління кадрами одному із своїх заступників [29].

Основним підрозділом у Державній фіскальній службі України, який організовує і координує діяльність щодо кадрового забезпечення, є Департамент кадрової роботи, у складі якого діють [29] (рис. 2.2):

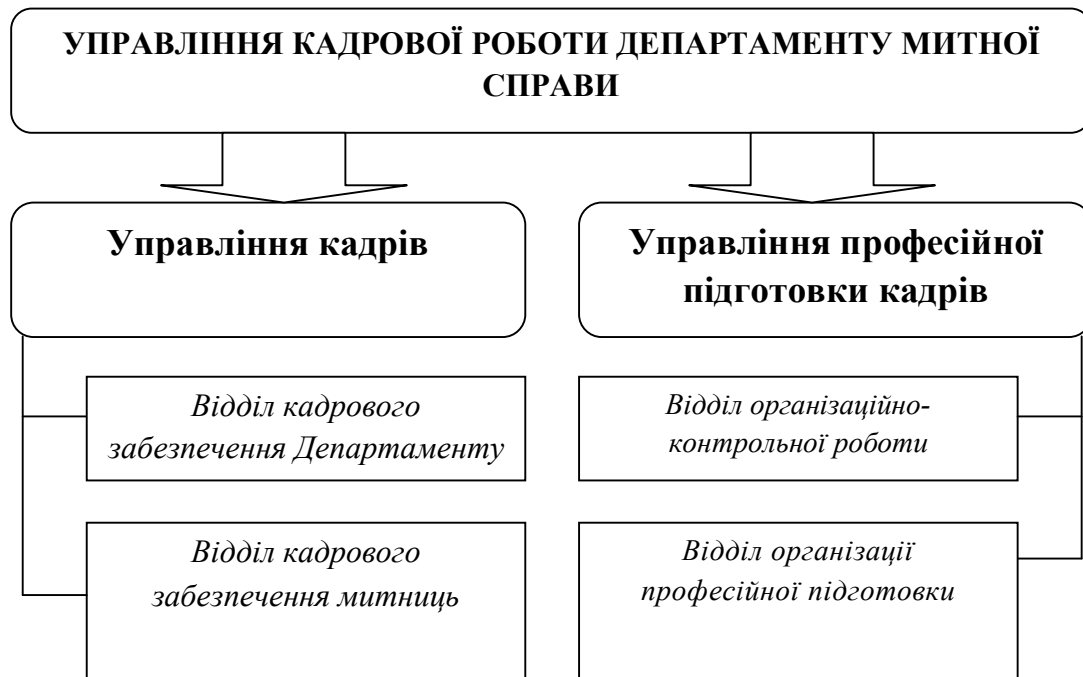
- управління організації проходження державної служби:
  - ✓ відділ аналізу і взаємодії з територіальними органами;
  - ✓ відділ кадрового забезпечення апарату ДФСУ.
- управління організації проходження служби в податковій міліції:
  - ✓ відділ роботи з особовим складом;
  - ✓ відділ інспекції з особового складу;
  - ✓ відділ соціальної роботи.
- відділ організації навчання персоналу.
- сектор інформаційного забезпечення роботи з персоналом.

**Основними завданнями Департаменту є:**

- організація та координація роботи підрозділів по роботі з персоналом органів ДФСУ із реалізації заходів і завдань, визначених законами України, указами та дорученнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, нормативно-правовими актами та розпорядчими документами;
- забезпечення добору і розстановки кадрів системи органів ДФСУ, які відносяться до номенклатури ДФСУ;
- організація роботи з системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників системи органів ДФСУ;
- формування державного замовлення на підготовку фахівців у відповідній сфері;
- аналітична робота в частині розгляду скарг громадян, суб'єктів господарювання, органів державної влади та народних депутатів України з питань правомірності дій посадових осіб територіальних органів ДФСУ та підготовка за їх результатами довідок, висновків, іншої інформації;

- здійснення заходів щодо нормотворчої діяльності з питань проходження служби в органах ДФСУ.

У структурі Департаменту митної справи ДФСУ існує управління кадрової роботи, яке разом з керівниками усіх рівнів здійснюють забезпечення персоналом митних органів.



**Рис. 2.2 Структура департаменту кадрової роботи Державної фіскальної служби України**

\*складено автором на основі [29].

Відділи по роботі з особовим складом митних органів створюють загальні умови роботи з персоналом (розробляють системи, програми, положення, процедури), що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, здійснюють контроль за їх виконанням. Крім того, на керівників та кадрові служби митних органів покладено такі завдання:

- ✓ прогнозування поточної і перспективної потреби в кадрах, визначення джерел її задоволення, уточнення потреб у підготовці спеціалістів за напрямками та спеціалізацією;
- ✓ планування і регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення, переміщення;



- ✓ організаційно-методичне забезпечення професійного навчання працівників, навчання керівників працювати з підлеглими;
- ✓ вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних досліджень; розробка рекомендацій щодо їх раціонального використання відповідно до здібностей і потреб митного підрозділу;
- ✓ організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та вдосконалення соціальної і демографічної структури персоналу;
- ✓ ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Робота з персоналом митної служби потребує чіткої організації та ефективного правового забезпечення. Основними елементами організаційно-кадрової роботи з особовим складом митних органів є: організаційно-штатна робота, підбір, добір, набір та розстановка, профорієнтація, адаптація, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, оцінка, атестація, переведення, ротація, формування резерву, підвищення у посаді, звільнення, робота з ветеранами тощо [27].

Організаційно-штатна робота з особовим складом митних органів – це діяльність, яка спрямована на визначення кількісного та якісного складу, оптимальний поділ та ефективне використання наявних працівників ДФСУ [27, 379].

Оцінці кадрів у митних органах приділяють постійну увагу. Оцінка кадрів дає можливість керівництву скласти загальне системне уявлення про наявний кадровий склад, стан роботи з кадрами, виявити проблеми в цій сфері та реальні шляхи їх розв'язання.

Крім щорічної оцінки, основна оцінка кадрів здійснюється шляхом їх атестування. Атестування особового складу митних органів проводиться з

метою вдосконалення діяльності органів митної служби, підвищення ефективності їх роботи, поліпшення добору, розстановки і виховання кадрів, стимулювання, підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності працівників за доручену справу. Атестація та щорічна оцінка виконання державним службовцем покладених на нього завдань та обов'язків проводиться згідно з “Положенням про проведення атестації державних службовців” [18; 21; 27].

*Ротація кадрів* – це періодичне переміщення працівників як по вертикалі, так і по горизонталі. Основними завданнями ротації кадрів є: удосконалення кадрового потенціалу з метою створення професійного, дієздатного державного апарату; формування підготовленого кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, особливо там, де місцеві джерела кадрового поповнення обмежені; забезпечення плановірності службової кар'єри для перспективної молоді, формування управлінців нового типу; профілактика та запобігання проявам корупції, іншим правопорушенням серед державних службовців; сприяння результативній та стабільній діяльності органів виконавчої влади, зниження плинності кадрів. Необхідно зазначити доцільність ротації керівного складу митних органів і недоцільність ротації спеціалістів, яка тільки перешкоджає їх якісній професійній підготовці [19].

Аналіз управління персоналом показав, що управління особовим складом митних органів здійснюється в таких напрямках:

- ✓ підбір персоналу на державну службу в митні органи;
- ✓ конкурсний відбір кандидатів на певні посади митних органів;
- ✓ добір кадрів на певні посади митних органів;
- ✓ оформлення особової справи митників;
- ✓ профорієнтації працівників, які щойно прийшли на роботу в митний орган;
- ✓ ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи в митні органи, з регламентом роботи підрозділу митного органу;

- ✓ ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи, з Положенням про підрозділ митного органу;
- ✓ ознайомлення працівників, які щойно прийшли на нові місця роботи в митні органи, з посадовою інструкцією;
- ✓ адаптація особового складу до нових умов праці в митному органі;
- ✓ підготовка спеціалістів, магістрів, аспірантів, докторантів з напрямку “Митна справа” у вищих навчальних закладах;
- ✓ перепідготовка кадрів митних органів з урахуванням напрямів знань, умінь і практичних навичок, необхідних для виконання особових обов’язків;
- ✓ підвищення кваліфікації керівників митних органів у вищих навчальних закладах;
- ✓ оцінка рівня знань, умінь та навичок, набутих під час професійного навчання кадрів митних органів у вищих навчальних закладах;
- ✓ проведення атестації кадрів митних органів;
- ✓ зарахування кадрів митних органів у резерв;
- ✓ переміщення персоналу із одного митного органу в інший або переведення в межах підрозділу;
- ✓ переведення працівників митних органів на іншу посаду або в інший відділ чи управління ДФСУ;
- ✓ звільнення з посади працівників митних органів тощо.

### **3. Вектори удосконалення менеджменту персоналу митних органів України**

Кадрова політика Державної фіскальної служби України є системою поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом митних органів. Вона розробляється на двох рівнях: стратегічному і тактичному. Стратегічні напрями кадрової політики митних органів визначаються вищим керівництвом центрального апарату управління з метою забезпечення ДФСУ персоналом необхідної якості і кількості; сприяння найбільш повній реалізації людського потенціалу. Ці стратегічні напрями включають:

- планування кадрових заходів відповідно до перспектив діяльності митних органів;
- розробку схем спільної діяльності між структурними підрозділами митних органів;
- визначення основних вимог до особового складу з огляду на перспективи розвитку митного органу;
- формування та розробку нових кадрових структур, і механізмів управління персоналом тощо.

Стратегія управління персоналом базується на економічному стані і цілях Державної фіскальної служби України. Вона взаємопов'язана з іншими аспектами управління, діяльності ДФСУ в цілому і його структурних підрозділів.

Тактичні аспекти кадрової політики Державної фіскальної служби України розробляються керівництвом структурних підрозділів з урахуванням стратегічних установок. Кадрова політика митних органів перебуває під впливом низки факторів, які за походженням можна поділити на внутрішні і зовнішні. У свою чергу, за змістом фактори поділяються на чотири групи: економічні, соціальні, інституціональні, функціональні. Механізм реалізації кадрової політики ДФСУ є системою планів, норм і нормативів, організаційних,

адміністративних, соціальних та економічних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем.

Головдержслужба України забезпечує проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та функціональне управління державною службою, її рішення є обов'язковими для використання органами виконавчої влади, у тому числі Державної фіскальної служби України [17].

Напрями вдосконалення роботи з кадрами в органах державної виконавчої влади згідно з Указом Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності діяльності державної служби України» такі:

- розробка проектів Програми кадрового забезпечення державної служби;
- розробка річних планів роботи з кадрами;
- підготовка річних планів роботи з кадрами;
- підготовка щорічних навчальних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- розробка положення про роботу з кадрами в органах державної влади;
- запровадження регулярного професійного навчання.

Всебічно дослідивши процес управління персоналом митних органів, можна зауважити, що він є системою, в якій постійно має підтримуватись рух, для нормального функціонування митної служби. Це обов'язкова, але недостатня умова.

Розвиток системи управління персоналом ДФСУ зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні технологій управління персоналом митних органів, які мають відповідати усім кадровим функціям і структурі. Велике значення для реалізації кадрової політики ДФСУ має ієрархія цінностей персоналу митних органів. На першому місці в ній стоїть цікава робота і усвідомлення вагомості особистого внеску; на другому – справедливість оцінки виконаної роботи з боку керівництва; на третьому – можливість участі у прийнятті рішень; на четвертому – стабільність зайнятості і перспективи службового зростання. Розмір оплати праці посідає останнє місце.

Можна виділити чинники, що впливають на персонал митних органів. Це ієрархічна структура, де основними засобами впливу є відносини влади та підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ; культура, тобто вироблені митним органом і окремими громадянами спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводити себе так, а не інакше без явного примусу.

Людський чинник (службовця-митника), в митній службі розглянемо в кількох аспектах:

1) кількісному: прямі та непрямі витрати, які включають заробітну плату, кошти на підготовку та маркетинг персоналу, облаштування робочого місця та його постійне вдосконалення тощо;

2) якісному: підвищення професійного та культурного рівня службовців-митників, оцінка ними можливості службового зростання тощо;

3) стратегічному: турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників митної служби, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності на ринку праці.

Персонал виконує завдання, покладені на митні органи, серед яких:

- захист економічних інтересів України;
- сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- контроль за додержанням вимог митного законодавства України;
- митне оформлення і оподаткування товарів та інших предметів, що переміщуються через митний кордон України;
- створення сприятливих умов для прискорення товарообігу та збільшення пасажиропотоку через митний кордон України;
- боротьба з контрабандою; вжиття заходів щодо порушення митних правил, тощо.

Організація системи управління персоналом митних органів потребує такого підбору і поєднання її елементів, які забезпечували б її гармонійне функціонування, а також об'єднання з більш загальною системою управління

Державної фіскальної служби України, елементом якої вона є.

Кінцевою метою концепції розвитку процесу управління персоналом митних органів є створення сучасної, ефективною і гнучкої системи управління персоналом. Концепція визначає такі основні напрями вдосконалення:

- 1) функцій управління персоналом митних органів;
- 2) системи і структури управління персоналом митних органів;
- 3) технологій управління персоналом митних органів.

Систему управління персоналом митних органів визначаємо як комплекс підсистем елементів управління і їх відносин, закономірно об'єднаних у єдине ціле, що розмежовують сфери управління особовим складом митних органів на різних рівнях. Система управління персоналом у структурних підрозділах ДФСУ включає низку підсистем, кожна з яких складається з елементів, що мають самостійне значення і сприяють вирішенню загального завдання.

Система управління персоналом митних органів є сукупністю методологічних засобів управління, спрямованих на підтримання та оптимізацію діяльності особового складу з виконання поставлених цілей і завдань. Ця система передбачає управління на основі:

- контролю;
- екстраполяції (довгострокове планування) коли майбутній стан визначався попередніми тенденціями;
- прогнозування змін і визначення позицій (стратегічне планування за періодами, вибір стратегічної позиції);
- прийняття гнучких оперативних рішень, своєчасної реакції на зміни (на основі ранжирування стратегічних завдань і управління за слабкими сигналами).

Розглянемо систему управління персоналом, запропоновану вітчизняним науковцем А.Я. Кібановим [26, 220]. Ця система поділяється на три блоки, кожний з яких містить три підсистеми. Перший блок – підсистема умов праці включає такі процеси: дотримання вимог психофізіології, ергономіки, технічної естетики, охорони праці і техніки безпеки, охорони навколишнього

середовища. Підсистема трудових відносин включає процеси: регулювання відносин керівництва, управління конфліктами та стресами, дотримання етичних норм взаємовідповідальності. Підсистема оформлення обліку кадрів передбачає такі дії: облік прийому, звільнення, переміщення, інформаційне забезпечення системи кадрового управління, профорієнтацію, забезпечення зайнятості, управління взаємодією із профспілкою. Другий блок містить підсистему планування персоналу, до якої належить: стратегічне планування, аналіз потенціалу працівників, аналіз ринку праці, організація реклами, планування кадрів, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна оцінка кадрів. Наступна підсистема – розвитку кадрів, а саме: професійна освіта, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування і контролювання ділової активності, адаптація нових працівників. Підсистема засобів стимулювання передбачає: нормування праці, систему оплати праці, використання засобів морального заохочення, розробку форм участі у прибутках, управління трудовою мотивацією. Третій блок містить підсистему юридичних послуг, розвитку соціальної інфраструктури та розробки оргструктур. Підсистема юридичних послуг здійснює: вирішення правових питань щодо трудових відносин, а також узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом, вирішення правових питань діяльності. Наступна підсистема розвитку соціальної інфраструктури передбачає виконання таких заходів: організацію продажу продуктів харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням щодо розвитку культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими садками, школами. Остання підсистема розробки оргструктур містить деякі заходи щодо аналізу оргструктур управління, проектування нових оргструктур управління, розробки штатного розпису, побудови нової оргструктури управління.

Удосконалена система управління персоналом включає три головних блоки: формування, стабілізації та використання персоналу. Перший блок – формування персоналу – містить підсистему професійного відбору (відбору, добору, набору) митних органів і підсистему профорієнтації та адаптації



персоналу митних органів. Другий блок – стабілізації персоналу – включає підсистему профнавчання (підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації) персоналу митних органів і підсистему оцінки та атестації персоналу митних органів. Третій блок – використання персоналу – містить підсистему мобільності персоналу митних органів. При цьому кожна основна функція виконується завдяки допоміжним функціям, які ми розбили на п'ять груп: професійного відбору персоналу, професійної орієнтації і адаптації персоналу, професійного навчання персоналу, оцінки і атестації персоналу, мобільності персоналу.

Управління розвитку персоналу митної служби слід поділити на три відділи: формування, стабілізації, використання персоналу. Відділ формування персоналу має включати сектор професійного відбору, відділ стабілізації персоналу - сектор профнавчання персоналу митної служби і сектор оцінки та атестації персоналу митних органів. Відділ використання персоналу поділено на сектор мобільності персоналу митної служби і сектор роботи з персоналом резерву митних органів. Нова структура управління персоналом відповідним чином пов'язана із вдосконаленою системою управління персоналом ДФСУ. Система управління персоналом митних органів на рівні структурних підрозділів, таких як управління (відділи) по роботі з особовим складом митних органів, складається з двох підсистем: тактичної і стратегічної. На тактичну підсистему покладені такі функції: набір робочої сили (пошук, співбесіда, тестування, оформлення документів тощо), підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, розподіл, переміщення, просування, звільнення працівників; оцінка і надання рекомендацій щодо їх подальшої кар'єри тощо. Стратегічна підсистема управління персоналом митної служби орієнтована на розробку кадрової політики Державної фіскальної служби України на основі аналізу структури персоналу, планування потреб у персоналі за результатами аналізу кадрового стану, ефективності використання робочого часу, прогнозів розвитку, зайнятості тощо.

Таким чином, запропонований варіант структури управління персоналом митних органів дасть можливість централізувати процеси формування, стабілізації і використання персоналу, що здійснюються на рівні управлінь (відділів) по роботі з особовим складом, вивільнити їх від рутинної роботи з персоналом. Певні напрями діяльності щодо персоналу можна реалізувати на рівні департаменту роботи з персоналом, який стане організаційним, координаційним і регулюючим центром по роботі з персоналом Державної фіскальної служби України.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено науково-теоретичне обґрунтування процесу управління персоналом митних органів. Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки та внести деякі пропозиції.

1. На основі аналізу наукових вітчизняних та зарубіжних джерел з проблематики курсової роботи встановлено, що питання управління персоналом митних органів системно та комплексно практично не досліджувались. Процес управління персоналом митних органів є узгодженням кадрових рішень, які постійно приймаються і реалізуються посадовими особами та спрямовані, в кінцевому підсумку, на досягнення головної мети діяльності Державної фіскальної служби України.

2. Аналіз діяльності працівників митних органів показав, що перетворення в митній службі будуть результативними за умови, якщо виконуватимуться такі послідовні етапи: перший – детального аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, позитивних і негативних організаційно-правових факторів, які впливають на особовий склад митної служби, а також можливості розвитку системи управління як ДФСУ в цілому, так і управління персоналом митних органів; другий – розробки концепції розвитку процесу управління персоналом митних органів, яка включає економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні методи, спрямовані на оптимальне формування, професійну стабілізацію і раціональне використання персоналу митних органів; третій – розробки проектів, програм законодавчих актів, інструкцій тощо, які мають регламентувати функції митних органів та особового складу, а також відповідного вдосконалення кадрової структури, яка є частиною структури ДФСУ.

3. Аналіз організаційно-правового підґрунтя управління персоналом митних органів засвідчив, що розвиток особового складу спрямовується на досягнення позитивних результатів та прискорення вирішення проблем взаємодії працівників митної служби з громадянами. Стабілізація особового складу митних органів передбачає покращання його кількісних і якісних

характеристик. Ефективна діяльність персоналу митних органів забезпечить якість виконання завдань держави щодо митної справи.

4. Керівні особи митних органів є основою персоналу Державної фіскальної служби України. Вони перебувають у центрі уваги при здійсненні митної політики держави і до них ставляться підвищені вимоги стосовно досвіду, який здобувається в процесі перебування на державних посадах. Функціональний аналіз управління персоналом митних органів дав можливість виявити певні недоліки кадрової системи. Для забезпечення підвищення управлінського рівня посадових осіб митних органів слід запровадити цілісну систему пов'язаних між собою дій, починаючи від професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, добору та професійного розвитку особового складу і закінчуючи їх просуванням по службі та виходом на пенсію.

5. Визначено напрями розвитку функцій кадрового менеджменту, основними з яких є:

- покращання соціального забезпечення персоналу митних органів з метою мотивування результативності роботи з особовим складом митних органів;
- чітке визначення цілей у процесі планування і вирішення завдань щодо персоналу, а саме з'ясування того, якими мають бути цілі управління митними службовцями і що їм необхідно зробити для досягнення цілей, поставлених центральним апаратом управління Державної фіскальної служби України;
- належна організація процесу управління персоналом митних органів в просторі і часі, а також встановлення осіб, які мають виконувати кожне конкретне завдання;
- забезпечення лінійності управлінських зв'язків підпорядкування особового складу вищим посадовим особам ДФСУ, що охоплює контролювання в цілому всіх аспектів їх діяльності, а також фіксування фактично закріплених документально результатів цієї діяльності;
- досягнення узгодженості дій та встановлення гармонійних зв'язків між посадовими особами митної служби на основі раціональності, чіткої взаємодії,

оперативності і надійності та дотримання нормативно закріплених загальнообов'язкових правил.

6. Установлено, що основними умовами вдосконалення процесу управління персоналом митних органів є зміна їх системи і структури. Організація будь-якої системи потребує такого поєднання елементів, яке забезпечувало б її ефективне функціонування. Розвиток системи управління персоналом митних органів сприятиме досягнення внутрішньої гармонії її елементів, а також об'єднанню з більш загальною системою Державної фіскальної служби України, елементом якої вона є.

7. Обґрунтовано основні заходи щодо розвитку технологій управління персоналом митних органів в таких п'яти напрямках: 1) професійний відбір особового складу в митний орган; 2) профорієнтація та адаптація працівників, які щойно зараховані в митні органи; 3) професійний розвиток особового складу; 4) оцінка професійних якостей та атестації з метою виявлення придатності до посади службовців-митників; 5) мобільність переміщення, переведення, підвищення у посаді, відсторонення від виконання посадових обов'язків.

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, вітчизняного і зарубіжного досвіду можна дати такі практичні рекомендації щодо оптимізації кадрового менеджменту митних органів ДФС України:

- здійснити функціональний аналіз посадових обов'язків митних службовців з метою усунення дублювання при виконанні ними завдань ДФСУ і на його основі підготувати нові посадові інструкції;

- розробити новий кваліфікаційний довідник посад державних службовців, у якому окремо виділити характеристики усіх посад особового складу митних органів. Цей довідник має забезпечити прозорість при прийнятті громадян на службу в митні органи та конкретизувати професійні вимоги до знань, вмінь та навичок пов'язаних з посадою, які будуть головними чинниками впливу при прийнятті рішення про наймання чи атестації кадрів;

- Державній фіскальній службі України та Головдержслужбі створити єдиний державний банк вакансій та потенційних кандидатів на посади державних службовців для забезпечення кількісної і якісної потреби у фахівцях;

- активізувати роботу митних органів щодо формування, функціонування та розвитку системи управління персоналом митної служби;

Виконання вказаних рекомендацій дасть змогу підвищити ефективність використання особистісного і професійного потенціалу кожного службовця-митника як активного суб'єкта митної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Напрями забезпечення ефективності кадрового менеджменту підприємства. / Економічний простір, 2012. - № 20/1. – С.154-159.
2. Волик С. Держмитслужба формує нову систему відносин між суб'єктами ЗЕД та митними органами / С. Волик // Митниця. – 2009. – № 8. – С. 9-11.
3. Воротін В. Державне управління в умовах глобалізації // Командор. – 2008. – № 1. – С. 14–17.
4. Грицяк І.А. Європейський вимір у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (17). – С. 208–223.
5. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання : Навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сушинський. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 290 с.
6. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / За заг ред. Н.Р.Нижник, В.М.Олуйка. – Л.: Вид-во Нац. унів-ту “Львівська політехніка”, 2002. – 352 с.
7. Європейський Союз, Україна; Міжнародний документ: План дій Україна – Європейський Союз від 12.02.2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: // [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=12853472&cat\\_id=12852714](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=12853472&cat_id=12852714).
8. Закон України «Про Державний бюджет України на 2013 рік» від 26.12.12р. № 835-VI // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=835-17>
9. Закон України «Про державну службу» // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
10. Закон України «Про Дисциплінарний статут митної служби України» // Голос України. – 2005. – № 183.
11. Кабанець А.Г. Проблеми кадрового менеджменту в системі державної служби в Україні // Управління розвитком. – 2011. - № 10 (107). – С.86-88.

12. Кайнова Т.В. Формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 8. –С.41-43.
13. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 224 с.
14. Костенко О.В. Кадрове забезпечення державної служби // Державне управління і сучасність. Тези наук.-практ. конф. – Х.: ХФ УАДУ, 2011. – С. 23-25.
15. Максименко В. Колегія Держмитслужби підвела підсумки діяльності відомства у 2009 році / В. Максименко // Митниця. – 2010. – № 3. – С. 4-7.
16. Пашко П. Кадровий потенціал митниці : формування нових підходів / П. Пашко // Митниця. – 2011. – № 10. – С. 6-7.
17. Правове регулювання діяльності державних службовців України: У 2 т. / Упоряд.: Т.В.Мотренко, В.І.Луговий, Н.Р.Нижник, М.К.Орлатий та ін. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 868 с.
18. Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Голов. упр. держ. служби України від 31 верес. 2013 р. № 122 // Офіц. вісн. України. – 2013. – № 48. – С. 298.
19. Про затвердження Концепції ротації кадрів на окремих посадах державних службовців: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2010 р. № 144-р // Офіц. вісн. України. – 2010. – № 12. – С. 134. – Ст. 606.
20. Про затвердження Положення про порядок і умови проходження служби в митних органах України: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 лют. 1993 р. № 97. [Електронний ресурс] – Режим доступу: // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=97-93-%EF>.
21. Про затвердження положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2011 р. № 1440 // Офіц. вісн. України. – 2011. – № 44. – С. 214. – Ст. 1983.



22. Про затвердження Плану підвищення кваліфікації посадових осіб митної служби України на 2011 рік: Наказ ДМСУ від 08.04.2011р. № 291.// Офіц. вісн. України. – 2011. – № 4. – С. 158. – Ст. 361
23. Про створення Академії митної служби України: Указ Президента України від 11 черв. 1996 р. № 412/96 // Уряд. кур'єр. – 1996.
24. Результати діяльності Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Міндоходів. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.center.km.ua/uploads/Centre\\_activity.pdf](http://www.center.km.ua/uploads/Centre_activity.pdf)
25. Стецюк Н. Теоретичні аспекти управління персоналом центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 4. – С. 69–77.
26. Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие для студ. эконом. ф-тов / Под ред. А.Я.Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.:ПРИОР. 1999. – 323 с.
27. Управління в митній службі: Підручник / За заг.ред. Ю.Д.Кунєва. – Д.: АМСУ, 2005. – 434 с.
28. Управління персоналом: Навч. посіб. / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 294 с.