

Гакало Ірина Геннадівна

**Кадровий менеджмент у митній сфері та
напрями його удосконалення**

Виконала студент групи ФМСм-
22

І.Г.Гакало

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, А.Я. Кізима

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В МИТНІЙ СФЕРІ.....	6
1.1. Теоретична сутність кадрового менеджменту митних органів	6
1.2. Особливості кадрової політики в митній сфері України.....	10
Висновки до розділу 1.....	18
 Розділ 2. ПРАГМАТИЗМ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ.....	 19
2.1. Оцінка фінансових ефектів функціонування кадрового забезпечення органів ДМС України.....	19
2.2. Характеристика складових системи кадрового менеджменту митних органів України.....	25
2.3. Моніторинг кадрового менеджменту на прикладі територіального підрозділу митної служби.....	32
Висновки до розділу 2	40
Розділ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ.....	41
Висновки до розділу 3	50
Висновки	51
Список використаних джерел	54
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах інтеграції України у світову спільноту, вступу в ЄС, переходу економіки держави на інноваційний шлях розвитку, однією з основних завдань митних органів України являється організація діяльності по розвитку системи митного адміністрування. Виконання поставленого завдання передбачає ефективне управління діяльністю кадрового потенціалу митних органів, який є ключовим ресурсом митної системи. Результативність кадрової політики в митних органах можлива за умови формування їх професійним кадровим складом і підвищенні рівня професійної підготовки посадовців митних органів.

В деструктивних умовах глобальної пандемії та воєнного часу в Україні значно актуалізувались негативні тренди, що загалом характеризують публічне управління та державну службу. Не виключенням стала і система митних органів України, для якої іманентними вважаються тренди швидкої плинності кадрів, що в тому числі спровоковані низьким рівнем заробітних плат, посадових окладів, надбавок та премій, відсутністю європейських підходів щодо конкурсного добору кадрів в митні інституції, підвищення кваліфікації працівників митних органів, недосконалий механізм дисциплінарних покарань та стимулів щодо просування по кар'єрній драбині, неефективний інструмент оцінювання результатів роботи працівників митних органів тощо. Наведені аргументи без сумніву визначають актуальність наукового дослідження проблем кадрового менеджменту в митній сфері України.

Теоретичні дослідження кадрової проблематики публічного управління та адміністрування проведені багатьма як українськими, так і зарубіжними науковцями, однак у сфері кадрового менеджменту митних органів визначальними є праці В. Аргунова, Є. Березного, В. Бичкова, А. Войцещука, Ф. Жоріна, І. Іващук, М. Каленського, В. Мартинюка, Ю. Кунева, П. Пашка та інших вчених. Поряд з цим, потрібно відзначити деяку фрагментарність таких досліджень, особливо в період надзвичайного та воєнного стану в

нашій державі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів до процесу організації кадрового менеджменту митних органів та розроблення прикладних орієнтирів щодо покращення кадрового митного менеджменту.

Із врахуванням означеної мети дослідження було окреслено наступні **завдання**:

- дослідити поняття і сутність кадрового менеджменту митних органів;
- розглянути кадрову політику ДМС України;
- здійснити аналіз організаційної структури кадрового забезпечення органів ДМС України;
- охарактеризувати складові системи кадрового менеджменту митних органів України;
- проаналізувати прикладні аспекти кадрового менеджменту на прикладі територіального митного підрозділу;
- окреслити шляхи удосконалення кадрових функцій митних органів.

Об'єктом дослідження є процес кадрового менеджменту персоналу ДМС України.

Предметом дослідження є прикладні аспекти кадрового менеджменту митних органів України, в тому числі на рівні їх територіальних підрозділів.

Теоретико-методологічну базу дослідження складають фундаментальні положення сучасної фінансової науки та митної справи, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері дослідження кадрового менеджменту митних органів України.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи автором було використано низку загальнонаукових та деяких спеціальних методів дослідження, що мають як емпіричне, так і теоретичне спрямування. Зокрема автором використано в процесі дослідження практичних особливостей кадрового менеджменту в Україні аналіз та синтез, для окреслення теоретичних контурів кадрового менеджменту - класифікацію та систематизацію, в процесі напрацювання векторів удосконалення кадрової

політики - методи узагальнення та аналогії.

Практичне значення одержаних результатів. Авторські напрацювання в сфері теоретичних узагальнень можуть слугувати орієнтиром для напрацювання нормативно-правового та інструктивного забезпечення роботи кадрових підрозділів митних органів в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи обговорювалися та були представлені на традиційній студентській конференції, що проводилась кафедрою фінансів ім. С. І. Юрія.

Структура кваліфікаційної роботи. Основний зміст роботи викладено на 55 сторінках. Кваліфікаційна робота включає наступні компоненти: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та літератури. Робота містить 8 рисунків, 1 таблиця та список використаних джерел, що включає 78 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В МИТНІЙ СФЕРІ

1.1. Теоретична сутність кадрового менеджменту митних органів

Кадровий менеджмент багато в чому розвивається одночасно із загальносвітовою цивілізацією. Рух за демократизацію в європейських країнах загалом завершив сприйняття того, що сприятливе середовище на робочих місцях може спонукати до позитивних результативних трендів. В сьогоденнішніх умовах саме людський чинник є тим визначальним ресурсом, який мав дати адекватний нормальний результат.

Базовою компонентою та дефініцією кадрового менеджменту є саме кадри, а це «поняття є тотожним таким поняттям, як «персонал» і «людські ресурси», то досить часто замість словосполучення «кадровий менеджмент» використовуються терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами».

Якщо розглядати сутність поняття «кадри», можемо відзначити, що вони становлять основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками та виконують різноманітні виробничо-господарські функції» [27, с. 148].

Цікаво, що аналіз теоретичних підходів, що присутні в українських та іноземних наукових доробках показав тенденцію до ототожнення дефініції «кадри» з поняттям «працюючі», що охоплює в собі усіх службовців, спеціалістів, робітників, які фактично працевлаштовані на такому суб'єкті господарювання. У деяких європейських країнах, наприклад у Франції, під дефініцією «кадри» розуміють виключно усю управлінську вертикаль як вищого, так і середнього щаблів, який по іншому називають топ-менеджмент. Кадровий менеджмент спрямований визначати основну мету й ключові базові принципи в діяльності з персоналом на досить тривалий період.

Так, кадровий менеджмент, на думку Грітчина, – «це комплекс

взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств» [6].

Якщо взяти для прикладу німецьку школу менеджменту, то вони розглядаючи управління персоналом, дотримуються модифікованого підходу до цієї дефініції. Так, на їхню думку, «кадровий менеджмент (менеджмент персоналу, економіка персоналу) є певною сферою діяльності, основними та важливими складовими елементами якої є визначення необхідної кількості працівників, залучення персоналу (вербування та відбір персоналу), залучення до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація робіт, політика винагород і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками» [26, с. 18].

Дещо інноваційний підхід до поняття кадрового менеджменту пропонує низка авторів, які розглядають цю категорію «як пограничну галузь між інноваційним менеджментом та управлінням персоналом. У кадровій роботі, на їхню думку, об'єктом інноваційного менеджменту є процеси оновлення й розвитку, потреби й параметри кадрів, кадрових систем підприємств та інших соціально-економічних структур; суб'єктом інноваційного менеджменту виступають інноваційні складові кадрових і трудових служб підприємств, установ та організацій» [29, с. 49].

Позитивної оцінки заслуговують дослідження Н. Гавкалової, яка кадровий менеджмент розглядає «як процес спрямованої дії кадрової служби на працівників з метою формування умов для якісного розвитку персоналу організації відповідно до наявних стандартів з метою забезпечення ефективності діяльності даної організації» [4]. Базова мета та особливості завдань кадрового менеджменту ілюстративно продемонстровано на рис. 1.1.

З наукової точки зору концепція управління персоналом митної служби – це особлива система, що охоплює як теоретичні, так і методологічні погляди на дефініцію та наукову ідентифікацію суті, змістовного

наповнення, чітких цілей, завдань, певних критеріїв, базових принципів та специфічних методів керування особовим складом митних інституцій, а також організаційних та практичних аспектів до функціонування інструментів її практичної реалізації в конкретних умовах діяльності системи митних органів. Основу цієї концепції становить визначальна роль та характеристика особистості працівника митної служби, його знання та базові мотиваційні установки, набуті уміння, що пов'язані із формуванням особливих завдань, які законодавчо регламентовані для Державної митної служби України.



Рис. 1.1. Мета й задачі кадрового менеджменту митних органів
Джерело: [4].

Загальна концепція управління персоналом митної служби України формально деталізується через реалізацію політики роботи з особовим складом митної інституції. Політику роботи з особовим складом визначаємо

як систему управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються засоби та способи системи управління персоналом митної служби, забезпечується реалізація інтересів службовців, базових цілей і функціональних завдань у чітких конкретних умовах та ситуаціях щодо функціонування інструментів кадрового менеджменту. Інструментарій кадрового менеджменту митних органів – це законодавчо врегульований спосіб організації кадрового управління на рівні митних органів, де взаємозв'язані та взаємопов'язані уся сукупність методів, засобів, базових принципів менеджменту, що створює і забезпечує ефективну реалізацію на практиці базових цілей управління персоналом митних інституцій.

Мета кадрового менеджменту митної служби – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності особового складу митного органу і формування чітких інструментів досягнення поставлених індикаторів на практиці.

Базовими фундаментальними цілями кадрового менеджменту митної служби є:

- 1) забезпечення оптимуму в процесі кадрового добору фахівців із позитивними діловими характеристиками та скілками;
- 2) стабілізація особового складу митних органів, компетентного, дисциплінованого і відповідального за доручену справу;
- 3) раціональне використання ділового потенціалу особового складу митних органів.

Існує дві групи принципів: «ті, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом митної служби; і ті, які визначають розвиток цієї системи.

Під принципами управління розуміємо як керівні правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються митні службовці внаслідок умов, що склалися, які науково обґрунтовані, переважно законодавчо закріплені і згідно з якими формується та функціонує система управління митних органів.

Принципи управління персоналом митної служби є результатом узагальнення ним об'єктивних законів та закономірностей, характерних для них загальних рис, факторів та ознак, які стають загальною підставою їх діяльності. Ці принципи відображають сутність явищ та реальних процесів управління персоналом митної служби, що підпорядковуються певним законам і закономірностям, тобто принципи управління персоналом митної служби – це керівні ідеї, основоположні засади, що відображають закономірності розвитку відносин персоналу митних органів» [9, с. 28].

Отже, під кадровим менеджментом доцільно розуміти комплекс принципів, методів, способів, метою яких є забезпечення основних напрямів роботи з персоналом, сприяючи ефективності діяльності організації. Щоб побудувати адекватний кадровий менеджмент, потрібно збалансовано сформувати чіткі контури кадрової політики, в даному випадку на рівні митних органів держави. Адже деталізація мети й принципів кадрової політики здійснюється саме в рамках окремих кадрових заходів, які спрямовані на досягнення відповідності персоналу митних органів задачам їх роботи.

1.2. Особливості кадрової політики в митній сфері України

В особливий період історії України саме кадрова політика виступає одним із надзвичайно важливих компонент життєдіяльності нашої держави, який в сукупності поєднує розвиток, системне формування і використання людського ресурсного потенціалу в контексті його ефективного розвитку та покращення. Крім цього, потрібно наголосити, що досліджувана сфера є базовим компонентом державної соціально-економічної політики, саме через те, що формує розвиток людського фактора через законодавчо регламентований набір інструментів.

Метою кадрової політики на рівні митних органів держави є

«забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації» [45].

Як ключова дефініція «кадрова політика» дуже пов'язана із поняття управління людськими ресурсами, адже володіє однаковими теоретичними взаємозв'язками і сутнісними ознаками.

Таким чином, управління людськими ресурсами — частина кадрової політики, що включає взаємозв'язані ключові елементи, які формують цикли кадрового менеджменту. До таких елементів відносяться:

- утворення елементної структури, сукупності об'єктів та базових рівнів управління, в тому числі що стосується планування кадрової роботи структурними підрозділами;
- організаційна діяльність, що стосується добору та комплектування необхідними кадрами;
- створення стійких конкурентоздатних колективів.

В кадровому менеджменті визначальну роль відіграє організаційна структура митних органів держави, що складається з митних інституцій, спеціалізованих митних установ, організацій та навчальних закладів, територіальних підрозділів.

Згідно Положення про Державну митну службу України:

«Державна митна служба України (Держмитслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів.

Держмитслужба реалізує державну митну політику, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань державної митної справи.

Держмитслужба у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства» [50]

Одним із пріоритетних напрямів роботи Держмитслужби України у 2023р. було вдосконалення системи управління митними органами. Головні зусилля митної служби України зосереджувалися на забезпеченні вчасного та якісного виконання митними органами основних завдань, вимог законодавства з питань митної справи, актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України.

Держмитслужба для організації своєї діяльності, зокрема, зі сторони кадрового менеджменту:

«1) здійснює добір кадрів в апарат Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної митної справи;

2) забезпечує в межах повноважень, визначених законом, здійснення заходів щодо запобігання та виявлення корупції, а також контроль за дотриманням антикорупційного законодавства в апараті Держмитслужби та її територіальних органах, на підприємствах, в установах та організаціях, що належить до сфери її управління; впроваджує правила етики поведінки державних службовців Держмитслужби та здійснює контроль за їх виконанням;

3) організовує, координує і контролює діяльність територіальних органів Держмитслужби, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління; організовує їх взаємодію з державними органами та органами місцевого самоврядування тощо» [50].

Державну митну службу України очолює «Голова Державної митної служби України, якого призначає на посаду та звільняє з посади Кабінетом Міністрів України за пропозицією Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції щодо кандидатури для призначення на посаду Голови Держмитслужби за результатами конкурсу відповідно до законодавства про державну службу» [50].

Розглянемо нормативно – правове забезпечення системи кадрового менеджменту митних органів, яке складається із сукупності документів організаційного, методичного, розпорядчого, економічного характеру, що використовують при вирішенні завдань організації праці службовців і затверджені в установленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом ДМС України.

На сучасному етапі розвитку кадрового менеджменту в Україні основоположну та фундаментальну роль відіграє національне законодавство України. Якість і результативність правового регулювання на нашу думку безпосередньо впливає на розвиток менеджменту персоналу в нашій державі (табл.1.1).

Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту митних органів закріплено на трьох основних рівнях:

- «конституційному – основні засади, фундамент правового забезпечення закладено в основний закон нашої держави. Саме тут закріплено обов'язок держави реалізовувати програми професійного навчання кадрів відповідно до суспільних потреб. На основі даного положення в Україні приймається і діє низка законів, що формують собою другий рівень правового забезпечення;

- законодавчому – правові норми закріплено в ряді законів України, котрі вже більш детально регулюють відносини з приводу підвищення кваліфікації персоналу;

Таблиця 1.1

Національне законодавство кадрового менеджменту митних органів

Законодавчі документи	Завдання
Конституція України	Ст. 43 визначає, що держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Ст. 53 гарантує кожному громадянину право на освіту. Повна загальна освіта є обов'язковою.
Митний кодекс України	регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності митної служби України
Кодекс законів про працю України	регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.
Закон України "Про вищу освіту"	спрямований на врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання і професійної підготовки фахівців з вищою освітою.
Закон України "Про зайнятість населення"	містить розділи про зайнятість населення, право громадян на зайнятість, про регулювання та організацію зайнятості населення, компенсації і гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення.
Закон України «Про державну службу»	встановлюється права та обов'язки державних службовців. Це також стосується працівників митних органів. Згідно зі ст. 6 цього ж Закону, є порядок призначення, характер та обсяг повноважень і необхідні для їх виконання кваліфікація та професійна компетентність державних службовців.
Закони України «Про запобігання корупції».	визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень
Положення про Державну митну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227	здійснює добір кадрів в апарат Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної митної справи
Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021 – 2024 роки. Наказ Держмитслужби від 20.09.2021 № 723	за допомогою HR-стратегії передбачається забезпечення протягом 2021 – 2024 років системного підходу до роботи в галузі управління персоналом Держмитслужби, виконання цілей та завдань, зазначених у цій стратегії, запровадження якісних змін, які призводять до трансформації служб персоналу Держмитслужби в HR-служби із відповідним функціоналом, ресурсами, навичками, інструментами та кваліфікацією
Про організацію роботи з кадрового забезпечення. Наказ Держмитслужби від 25.05.2022 № 212	формування штатного розпису; добір і розстановка кадрів; організація оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
Про організацію підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів у 2022 році Держмитслужби від 31.01.2022 № 63	затверджено: план підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів на 2022 рік (далі – План 2022); графік проведення спеціальної та спеціалізованої підготовки на базі Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби у 2022 році

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 16, 17, 24, 25, 31, 32, 34, 38].

- підзаконному – на основі законів України приймаються нормативні документи, котрі покликані вже за окремими напрямками та галузями врегулювати дані відносини» [2].

Одним із основних завдань ДМСУ є забезпечення надходження доходів до Державного бюджету України.

Оскільки процеси, що відбуваються в зовнішньоекономічній діяльності, є швидкоплинними, очікувані надходження митних платежів прогнозуються лише на один (наступний) місяць. Недосягнення окремими митними органами очікуваних показників, на жаль, в першу чергу пов'язано із недостатньою організацією роботи їх керівників щодо оподаткування товарів, боротьби із порушеннями митних правил.

Зазначені проблемні питання постійно розглядаються на колегіях Держмитслужби, селекторних та інших нарадах із керівниками митних органів. За підсумками таких розглядів Держмитслужбою даються конкретні доручення митним органам щодо усунення проблем, що виникають, а також надається методологічна допомога, у тому числі фахівцями центрального апарату Держмитслужби.

Причиною виникнення зазначених вище проблемних питань видається недостатня організація діяльності керівного особового складу митних органів.

І тому центральному апарату Державної митної служби потрібно звернути увагу на кадрове планування. Тому що ефективне кадрове планування, як правило, дієво впливає на роботу митних органів.

Результатом «кадрового планування є не тільки залучення в потрібній кількості й потрібної якості персоналу, зниження плинності кадрів, але й прогнозування, і передбачення в майбутньому положення на ринку праці й своєчасне реагування на виникаючі зміни» [42].

Зауважимо, що застосування в Державній митній службі систематичного кадрового планування очевидно сприятиме підвищенню кадрового добору на рівні територіальних підрозділів митної служби,

дозволить забезпечити якісним людським ресурсом проблемні ділянки роботи митних інституцій.

Аналіз кадрової роботи з особовим складом митних органів показав, що не зважаючи на важкі місяці після початку війни з російською федерацією керівництвом митної служби впродовж 2022 року робились кроки у сфері підвищення якості освітнього процесу щодо первинної підготовки митників так і щодо підвищення кваліфікації діючих працівників митної служби. При чому ця робота носила комплексний характер і на кінець звітного періоду мала позитивні результати.

Важкі умови роботи в 2022 році були викликані тим, що велика частині митних постів та митниць в східних, північних і частково південних областях України були закриті або переведені на простій. Саме тому перед керівництвом постало питання збереження кадрового потенціалу усієї митної служби. Кадровий орієнтир в 2022 році був спрямований на удосконалення і нормалізацію роботи наступних підрозділів:

- Підрозділ внутрішньої безпеки;
- Підрозділ адміністрування митних платежів;
- Підрозділ фінансово-господарської діяльності та планування.

Такий кадровий менеджмент загалом охопив в 2022 році близько 35 відсотків штатного складу митних органів держави. Крім цього, активно велась роботи щодо локалізації цілих підрозділів на західні митні кордони та удосконалення інструктивного забезпечення посадових осіб територіальних підрозділів митних органів.

З метою протидії корупції та недопущення протиправних діянь працівникам митних органів заборонено користування мобільними телефонами в зонах митного контролю, перебування особистого автотранспорту працівників митного органу в цих зонах, а також, обмежено суму готівки, яку може мати працівник митного органу під час виконання ним службових обов'язків

З метою подолання корупції уряд передбачає вжиття заходів:

- «притягнення до відповідальності корумпованих державних службовців та звільнення їх у зв'язку з цим із займаних посад;
- призначення в органи державної виконавчої влади порядних та чесних професіоналів;
- створення державним службовцям належних умов праці та забезпечення їх гідною заробітною платою;
- прийняття Кодексу честі державного службовця, забезпечення його неухильного дотримання» [16].

Таким чином, вивчення організаційно-правових аспектів кадрового менеджменту митної служби показало необхідність визначення та вдосконалення функцій та технологій управління персоналом митної служби.

Висновки до розділу 1

За наслідками проведеного дослідження теоретичних та організаційних особливостей кадрового менеджменту в митній сфері, можемо наголосити, що дефініція «кадровий менеджмент» надзвичайно важлива у сфері публічного адміністрування, адже вона дозволяє оптимально розподілити та збалансувати розподі функціональних завдань між усіма посадовими особами митної інституції.

Таким чином, чим ефективніше орган виконує, покладені на нього розподілені функції, тим ефективнішою є система надання адміністративних послуг. Вдало вибрана модель побудови організаційної структури будь-якої державної установи дозволяє максимально ефективно здійснити розподіл функцій між суб'єктами управління, що входять у цю структуру.

Організація роботи з персоналом Державної митної служби України представляє собою комплексну діяльність управлінського топ-менеджменту служби, що на практиці реалізується через формування кадрової стратегії, концепції тощо.

На сучасному етапі розвитку кадрового менеджменту в Україні

основоположну та фундаментальну роль відіграє національне законодавство України. Якість і результативність правового регулювання, на нашу думку, безпосередньо впливає на розвиток менеджменту персоналу в нашій державі. Встановлюючи норми та рамки правового регулювання законодавець тим самим визначає пріоритетні напрямки розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

ПРАГМАТИЗМ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка фінансових ефектів функціонування кадрового забезпечення органів ДМС України

Головною метою кадрової політики Державної митної служби України є забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу висококваліфікованими та добросовісними працівниками, які сприятимуть створенню позитивного іміджу цієї державної інституції.

Тенденції розвитку українського суспільства та сьогоденні воєнні реалії зобов'язують персонал Державної митної служби України враховувати особливості історичного періоду та складнощі функціонуванні усієї митної системи держави, яка також зазнала негативних впливів падіння зовнішньоторговельних операцій, закриття митниць та митних постів, передислокації територіальних підрозділів.

В структурі Державної митної служби України чільне місце займає Департамент по роботі персоналом, який визначено базовим функціоналом митної служби ключовим щодо добору кадрів, його фахової підготовки, в тому числі періодичних оцінювань та підвищення кваліфікації.

У складі Департаменту по роботі з персоналом діють 4 відділи:

- відділ кадрового забезпечення апарату
- відділ кадрового забезпечення територіальних органів
- відділ конкурсів та доборів персоналу
- відділ професійної підготовки [8].

Департаменту по роботі з персоналом створює «загальні умови роботи з персоналом, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівника, здійснюють контроль за їх виконанням. Крім того, на керівників та кадрові підрозділи органів митної служби покладено такі функції:

- 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» [8].

Отже, Департаменту по роботі з персоналом є вищим рівнем управління персоналом митних органів, якому підпорядковані лінійні підрозділи – підрозділи персоналу митниць, діяльність яких регламентована Наказом Державної митної служби від 25 травня 2022 року № 212 «Про організацію роботи з кадрового забезпечення» [34].

Митниця є органом, на який покладено завдання по безпосередньому забезпеченні виконання чинного митного законодавства України, адміністрування митних податків і зборів та інших функціональних завдань, що покладені цю державну інституцію.

«Система митниць ДМС відповідає адміністративно-територіальному поділу держави – в кожній області України, місті Києві функціонує по одній митниці.

Митниця діє в межах території, що визначається спеціально

уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі митної справи. У складі митниці в пунктах пропуску через митний кордон України та на інших об'єктах чи територіях із значним обсягом зовнішньоекономічних операцій можуть створюватися митні пости на правах структурного підрозділу митниці» [34].

Створення, реорганізація та ліквідація митниць, митних постів та призначення і звільнення їх керівників здійснюються Державною митною службою України.

Потрібно відмітити, що станом на 2023 рік в Україні функціонувало 28 митниць, 209 митних постів. Крім цього, задля безпосереднього забезпечення реалізації процедур митного контролю, митного оформлення, декларування товарів, предметів, транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України, у 2019 року наказом ДМС до структури українських митниць увійшло 209 відокремлених структурних підрозділів – митних постів.

Митний пост є «структурним підрозділом митниці, який безпосередньо здійснює митний контроль та оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України. Митні пости створюються в міру необхідності на залізничних станціях, в аеропортах, морських та річкових портах та інших об'єктах, розташованих у зоні діяльності регіональної митниці, митниці» [34].

В структуру митної служби входять також пункти пропуску, які за певними кваліфікаційними ознаками можуть поділятися на деякі категорії. Так за індикатором важливості для держави і обсягів переміщення через митний кордон, митні пости розподіляються на міжнародні митні пости, міждержавні митні пости та місцеві. За видом транспорту та особливостями логістичних маршрутів митні пости бувають автомобільні, річкові, морські, залізничні, повітряні тощо. Окремо слід сказати про функціонування в складі ДМСУ Енергетичної митниці, яка в тому числі охоплює митне оформлення і контроль ліній електропередач, по яких експортується/імпортується

електрична енергія та трєбопроводи.

Відділ (сектор) персоналу митниці є важливий елемент організаційної структури митниці, який за своїм функціоналом безпосередньо підпорядковується керівнику митного підрозділу.

Робота підрозділу здійснюється відповідно до його компетенції, розпоряджень керівництва ДМС України, керівника митниці, рішень колегії ДМС України, планів ДМС України та митниці.

До повноважень керівника митного підрозділу також відносить функція щодо формування структури, підпорядкування її елементів, штатний розподіл та кількісний баланс кадрових ресурсів митниці.

Одне із основних функцій кадрів митних органів є наповнення бюджету держави. Так в 2019-2022 рр. динаміка щодо виконання планових індикаторів з адміністрування митних платежів була наступною (рис.2.1).

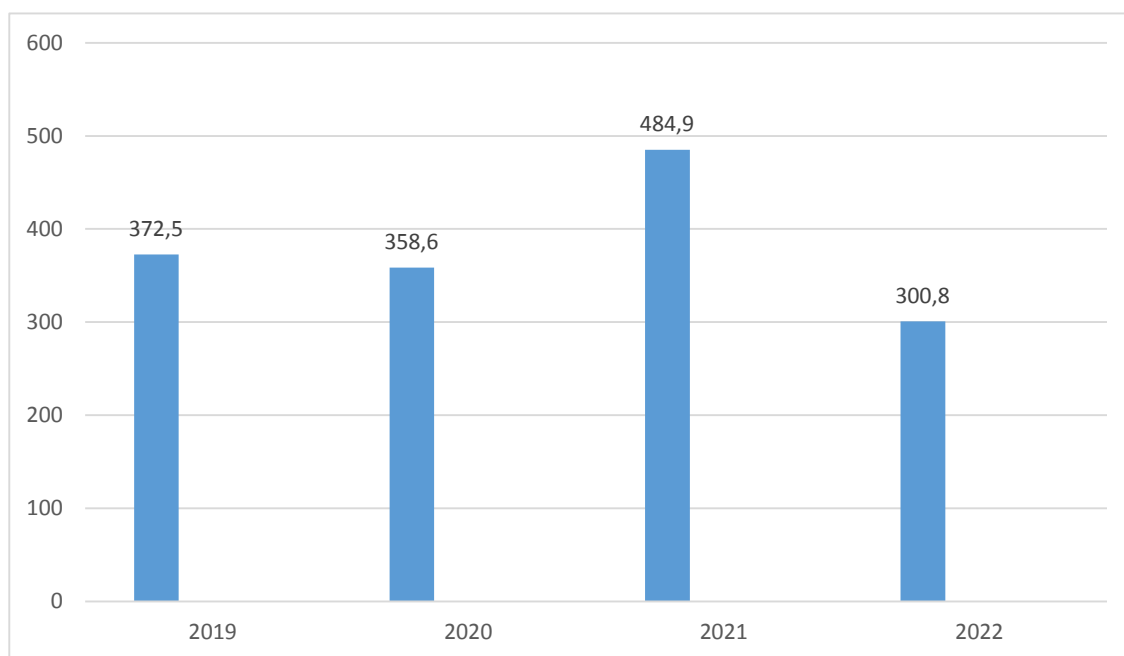


Рис. 2.1. Динаміка показників митних платежів та доходів бюджету України за 2019-2022 рр.

Джерело: складено на основі [12]

Дані рисунка показують тенденцію як збільшення митних платежів щодо оподаткування ЗЕД за 2021р., так і зменшення в 2020 р, та 2022 р. Слід зазначити, що зменшення надходжень митних платежів в 2020р. пов'язане із

пандемією ковід. З даних діаграми можемо спостерігати очевидний негативний тренд у 2022 році, що спричинений негативними наслідками вторгнення росії в Україну. Негативні тенденції щодо адміністрування митних платежів стали продовженням кризового стану міжнародної торгівлі в час пандемії Ковід-19, а тепер повномасштабної війни.

Ілюстративно динаміка щодо кадрового потенціалу ДМСУ представлена на рис.2.2. Так, в 2022 р. загальна гранична чисельність працівників Державної митної служби складала 11308 чол.

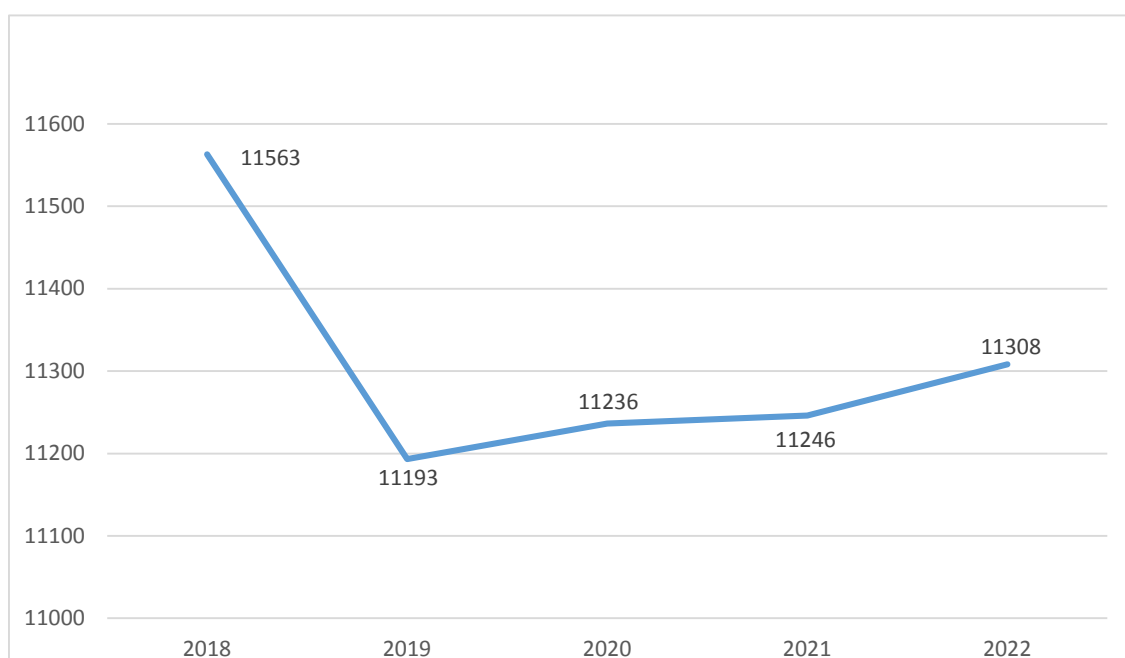


Рис. 2.2. Динаміка чисельності особового складу ДМС України за 2018-2022 рр.

Джерело: складено на основі [18]

Як видно із рис.2.2. загальна чисельність працівників ДМС у 2018 році найвища. Це пов'язано з тим, що в цьому році персонал митних органів був в структурі Державної фіскальної служби. А вже після роз'єднання ДФС у 2019р. на ДПС та ДМС чисельність працівників впала і в подальші роки поступово зростала.

На якість кадрового менеджменту митних органів в основному впливають такі чинники як: оптимальна концепція управління персоналом; виважена кадрова політика ДМСУ; цілеспрямована стратегія управління

ДМСУ. Об'єктом впливу цих чинників є персонал митних та податкових органів України, що мають характер як внутрішніх, так і зовнішніх впливів.

Зовнішніми факторами впливу є: економіка та кадрова політика держави, ринок праці, доходи, податки, тощо.

Внутрішніми факторами являються: технології підбору, атестації, навчання, методи роботи з персоналом митних органів, умови праці службовців-митників тощо.

Напрямки роботи з персоналом в митних органах Державної митної служби України зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Напрямки роботи з персоналом в митних органах Державної митної служби України

Джерело: складено автором за [21].

Модернізаційні тенденції зміни кадрової служби на службу персоналу значною мірою були прописані в новому Законі України «Про державну службу». Аналізуючи основні положення цього законодавчого акта, відмітимо, що новостворені служби персоналу матимуть наступний функціонал:

- «планування кар'єри державних службовців,

- розробка профілів професійних компетентностей посад державної служби,
- забезпечення проведення оцінювання діяльності державних службовців,
- використання інноваційних технологій мотивації та стимулювання працівників та інше, що забезпечить самореалізацію державних службовців, їхній статус та професійний розвиток» [66].

Таким чином, вважаємо, що саме новостворені служби персоналу як структурні підрозділи митних інституцій можуть сприяти покращенню кадрового менеджменту загалом в митній системі державі. Якісне оцінювання діяльності працівників митних органів та діджиталізація процесів добору та підвищення кваліфікації працівників дозволять покращити якісний склад митної служби.

2.2. Характеристика складових системи кадрового менеджменту митних органів України

Кадрова політика Державної митної служби України визначає цілі, пов'язані з відношенням даного органу до інших суб'єктів трудових правовідносин, зокрема щодо ринку праці та державними інституціями у сфері працевлаштування.

Потрібно наголосити, що служба в системі митних органах України відносить до сфери публічного управління та адміністрування і вважається як державна служба, яка регламентується низкою законодавчих оргнаів - Конституцією, законодавством про державну службу та особливості її здійснення, Митним кодексом України та ін.

З метою вдосконалення кадрового менеджменту в митних органах необхідно чітко усвідомлювати, які програми з управління є першочерговими та вимагають постійного виконання та контролю якості (рис. 2.4).

Важливим засобом кадрового менеджменту є планування людських ресурсів, яке здійснюється через декілька індикаторів, які визначають моніторинг таких ресурсів та окреслюють їх структурованість.

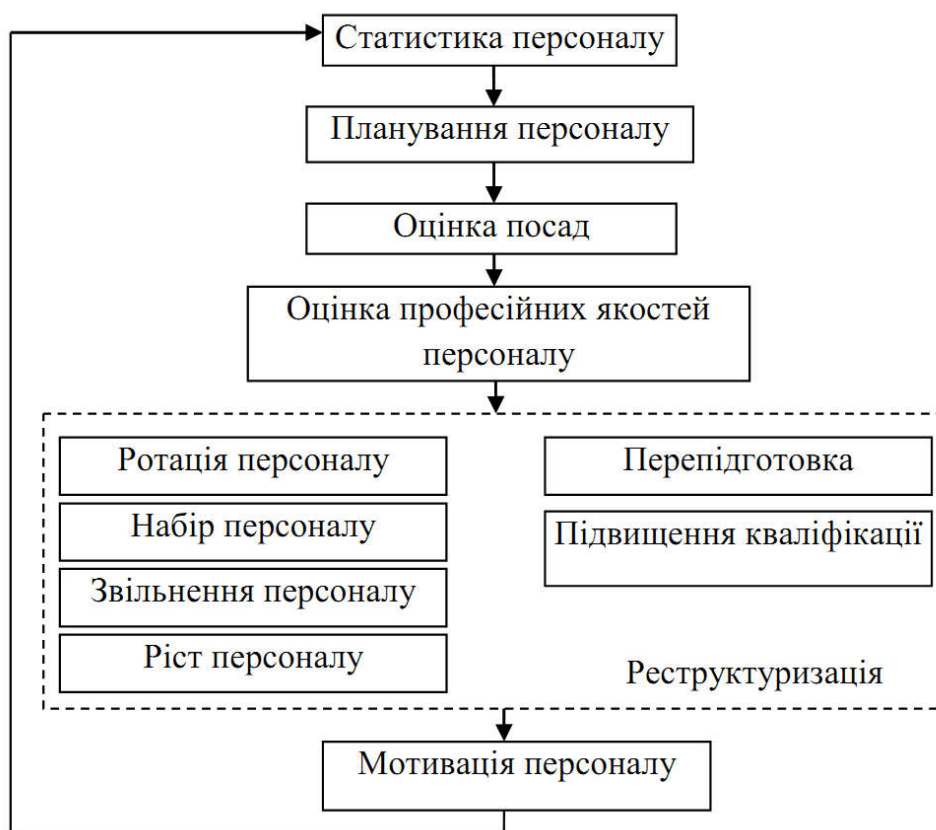


Рис. 2.4. Програми у сфері роботи з персоналом митних органів

Джерело: складено автором за [11].

Державна митна служба України проводить статистику персоналу для забезпечення всіх структурних підрозділів відповідними кадрами. Саме для виконання таких завдань на рівні структурних підрозділів розробляються параметри кадрового менеджменту, а отже здійснюється добір кваліфікованих кадрів та підвищується рівень їх кваліфікації та скілсів.

Основним кадровим завданням митних органів можна назвати забезпечення штату достатньою кількістю персоналу відповідної кваліфікації, необхідною для досягнення певних цілей. Кадрове планування на митниці повинне виконуватися як в інтересах митного органу, так і в

інтересах його персоналу.

Для ефективного виконання завдань, поставлених ДМС, важливо з'ясувати вимоги, яким мають відповідати окремі категорії працівників, зокрема що вони мають знати, вміти робити і якими професійними і особистими рисами володіти, щоб обіймати певні посади в митних органах.

Важливою програмою із управління кадрами є набір працівників на митну службу. Методи підбору кадрів в митні органи характеризує рис.

2.5.



Рис. 2.5. Класифікація методів підбору персоналу в митних органах

Джерело: складено автором за [65].

Від правильно організованої та здійснюваної професійної орієнтації багато в чому залежить підбір кадрів в митні органи, що розвивається по трьох напрямках:

- 1) підбираються кадри на різні посади із числа митників, які вже працюють в митних органах, із випускників вищих навчальних закладів;
- 2) добирають кадри за результатами оголошених конкурсів на заповнення вільних посад структурних підрозділів митниці;

3) здійснюють набір на вакантні посади окремих структурних одиниць митних постів чи митниць.

Згідно Митного кодексу України «вступ на службу до митних органів здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Прийняття громадян України на посади державної служби в фіскальних органах без проведення конкурсу забороняється» [34].

Проведення конкурсу на зайняття вакантних посад в органах ДМС регламентується законом «Про державну службу» [15] та «Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року №246» [54].

Розстановка кадрів є одним з аспектів практичної реалізації роботи з набору кадрів. Істотною ознакою, яка відрізняє розстановку кадрів від їх набору, є наявність такого юридично важливого документа як акт або наказ.

Мотиваційний чинник вважається ключовим у сфері кадрового менеджменту та зокрема в доборі осіб на вакантні посади. Зокрема, «наявність під час виконання професійних обов'язків таких її складових як належна оплата праці; посада і посадове просування; фахова підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальна захищеність; суспільний імідж і престиж; об'єктивна і справедлива оцінка особистих професійних досягнень; умови для ініціативної, творчої, незалежної, самостійної діяльності; почуття належності до професійного колективу, команди, діалого-комунікативні відносини з керівництвом; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи та ін. формують сприятливе середовище для професійного розвитку працівників» [67].

В теоретичному та прикладному аспектам мотиваційний чинник є визначальним, що підтверджують і вітчизняні соціологічні дослідження: «заробітна плата (78% респондентів), забезпечена пенсія і соціальні виплати (67%), винагороди за заслуги (54%), наявність деяких допоміжних переваг

(службова машина, персональний телефон) (54%). До нематеріальних мотиваційних факторів належать: самоствердження (65% респондентів), прагнення до влади (45%), процесу й змісту діяльності (57%), гарного колективу й хороших умов праці (75%), можливість для творчості та ініціативи (64%), можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи (47%), внутрішнє підвищення, просування по службі (45%), певний авторитет в організації (44%), керівник, який бере до уваги саме вашу думку (43%)» [3].

Таким чином, врахування мотиваційних чинників в кадровому менеджменті є визначальною рисою кадрової політики сфери державної служби загалом та митних органів зокрема. Крім цього, зазначимо, що через специфіку роботи в митних органах, працівники повинні постійно підвищувати свій професійний рівень навчаючись протягом усього часу перебування на службі. Тільки безперервне навчання дозволить постійно оновлювати знання та вміння фахівців, що забезпечить належний рівень підготовки на рівні сучасних вимог.

Вагому роль в якісному забезпеченні кадрами системи митних органів України відіграють освітні/навчальні заклади, які здійснюють підготовку, перепідготовку, атестацію працівників митних органів. До таких навчальних закладів належать Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДМС України. Департамент є територіальним органом Державної митної служби України у сфері підвищення необхідного рівня кваліфікації фахівців-митників та забезпечення митної служби кінологами.

Як свідчить рис. 2.6 кожного року у досліджуваному Департаменті близько 50 % посадових осіб митних органів ДМС підвищують свій рівень кваліфікації.

«Відповідно до наказу Держмитслужби від 1.03.2023р. №37 «Про організацію підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів у 2023р. (зі змінами)» станом на 01.07.2023р. пройшли спеціальну та спеціалізовану підготовку 4782 посадові

особи [38].

Зазначимо, що відносно керівників різних ланок, які виступають суб'єктами управління персоналом (керівників різних рівнів) потрібно запроваджувати програми підвищення кваліфікації керівників, організовувати семінари, тренінги та майстер-класи для удосконалення лідерських компетенцій.

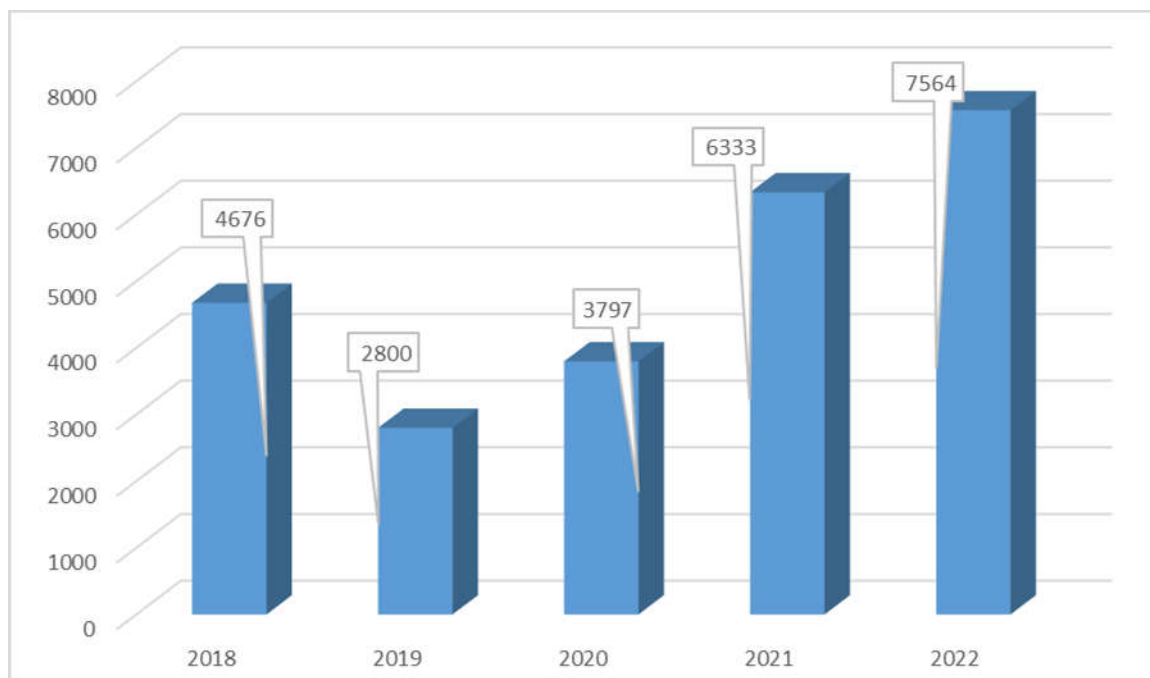


Рис. 2.6. Динаміка підготовки працівників у Департаменті спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДМС за період 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [20].

Ще однією з форм підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб митних органів ДМС є стажування. Прикметною особливістю стажування, яка визначає його переваги порівняно з іншими формами професійного навчання, є спрямованість стажування не на оволодіння теоретичними знаннями, а на набуття практичних навичок службової діяльності, як правило, зумовлених діяльністю іншого органу, структурного підрозділу. В даному випадку має місце навчання через участь, що, беззаперечно, підвищує рівень сприйняття нового матеріалу працівником митного органу. Ще одна перевага стажування як форми професійного

навчання полягає в тому, що саме стажування дає змогу поєднувати роботу і навчання. Крім здобуття нових професійних компетенцій, державний службовець митних органів, що проходить стажування, отримує можливість удосконалити навички міжособистісної та групової взаємодії, вміння креативно підходити до вирішення проблемних ситуацій, адаптаційні навички. Зазначимо, що про це свідчать і нормативно визначені у Порядку стажування державних службовців права і обов'язки державного службовця, який проходить стажування [47].

Ефективність виконання функції професійної діяльності службовця-митника прямо пов'язана з рівнем володіння функціями такого поняття як самоменеджмент. Притримуємось загальною позицією науковців про те, що «для успішності самоменеджменту при реалізації його функцій слід дотримуватися таких правил:

- ставити чіткі цілі, якомога конкретніше уявляти, до чого прагнеш;
- планувати діяльність з огляду на бажані результати, а також з урахуванням своїх сильних та слабких сторін;
- встановлювати пріоритетність;
- організовувати свій розпорядок, дотримуватися принципу «Робота підкоряється мені, а не навпаки»;
- контролювати результати, співвідносити етапи діяльності з метою, аби вчасно (у разі необхідності або потреби) скорегувати робочий процес або переглянути мету» [22].

Таким чином, інструмент самоменеджменту, який широко розповсюджений в кадрових концепціях європейських країн може стати доволі ефективним в українському митному просторі, адже за умов практичного застосування самоменеджменту митник отримує можливість самостійно моніторити та приймати рішення щодо покращення власних професійних компетентностей та навиків.

Такий підхід в кінцевому підсумку матиме кумулятивний синергетичний ефект на рівні усієї вертикалі «митник-підрозділ-митний пост-митниця-центральный офіс ДМСУ».

2.3. Моніторинг кадрового менеджменту на прикладі територіального підрозділу митної служби

Для дослідження практичних аспектів кадрового менеджменту в системі митних органів України нами обрано один із територіальних підрозділів – Волинську митницю Державної митної служби.

Організаційна побудова Волинської митниці на рівні керівного складу та відомчих підрозділів представлена в додатку А. Сама така організаційна побудова митниці дозволила в 2022 році виконати індикативні показники щодо адміністрування митних платежів.

Як бачимо із представлених даних табл. 2.1, в розрізі усіх митних постів спостерігається перевиконання індикативних планових показників, що може свідчити про доволі високу ефективність організаційно-кадрової побудови структурних підрозділів.

Потрібно також зазначити, що крім адміністрування митних платежів, ще один показник, який ілюструє діяльність посадових осіб митних постів Волинської митниці ДМС – це обсяги митного оформлення. Наше дослідження показало, що у порівнянні з відповідним 2021 роком відбулось зменшення обсягів митного оформлення товарів та транспортних засобів на майже 4 відсотки.

Велике значення в роботі посадових осіб Волинської митниці ДМС має протидія митним деліктам та контрабанді. Так, протягом 2022 року можемо спостерігати зростаючу динаміку щодо складання протоколів за порушення митних правил у порівнянні з 2021 роком. Так, при вивезенні за межі митної території України найбільше порушень виявлено при перевезенні тютюнових виробів та валютних цінностей.

При ввезенні на митну територію України з Польщі (митні пости з Білоруссю - закриті) типовими предметами, що фігурували в протоколах про порушення митних правил були побутова техніка, запчастини до транспортних засобів, електротовари тощо.

Зазначимо, що такі доволі високі показники роботи посадових осіб Волинської митниці ДМС були забезпеченні внаслідок послідовної кадрової роботи на митниці. Станом на початок 2023 року штатна чисельність Волинської митниці ДМС налічувала 736 посад.

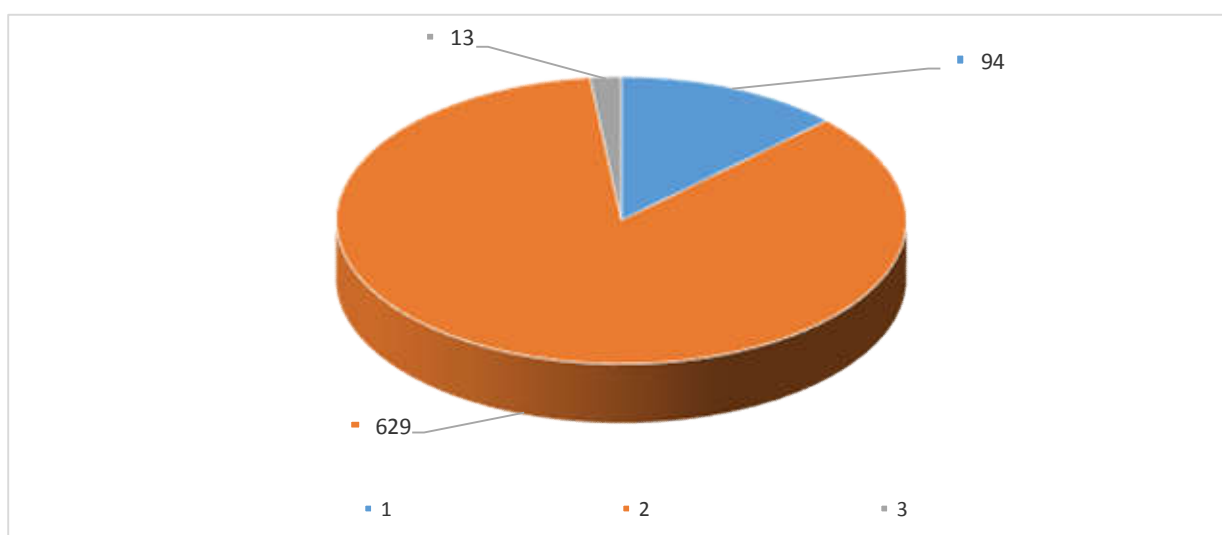


Рис. 2.7. Розподіл посад Волинської митниці ДМС станом на 2023 рік, од.

Джерело: складено автором на основі [76].

Представлений рисунок показує, що лівова частина штатної чисельності посад по Волинській митниці припадає на посади категорії В – 629, посади топ-менеджменту - 94 одиниці, 13 посад – це посади водіїв та іншого допоміжного персоналу.

Аналізуючи можливості та напрямки поповнення кадрового складу Волинської митниці, то може відзначити, що станом на початок 2023 року фактично було зайнято 661 посаду, причому з посад категорії Б зайнято було 69 одиниць, категорії В – 592.

Динаміку посад в розрізі зайнятих та вакантних подано на рисунку 2.8. Що стосується вакантних посад, то впродовж досліджуваного періоду 2022

року та початку 2023 року їх було в межах 40-52, на початку 2023 року – 46.

Серед вакантних посад було 19 посад найвищого керівництва Волинської митниці ДМС, що відноситься до посад державної служби категорії Б, а також 27 посад категорії В.

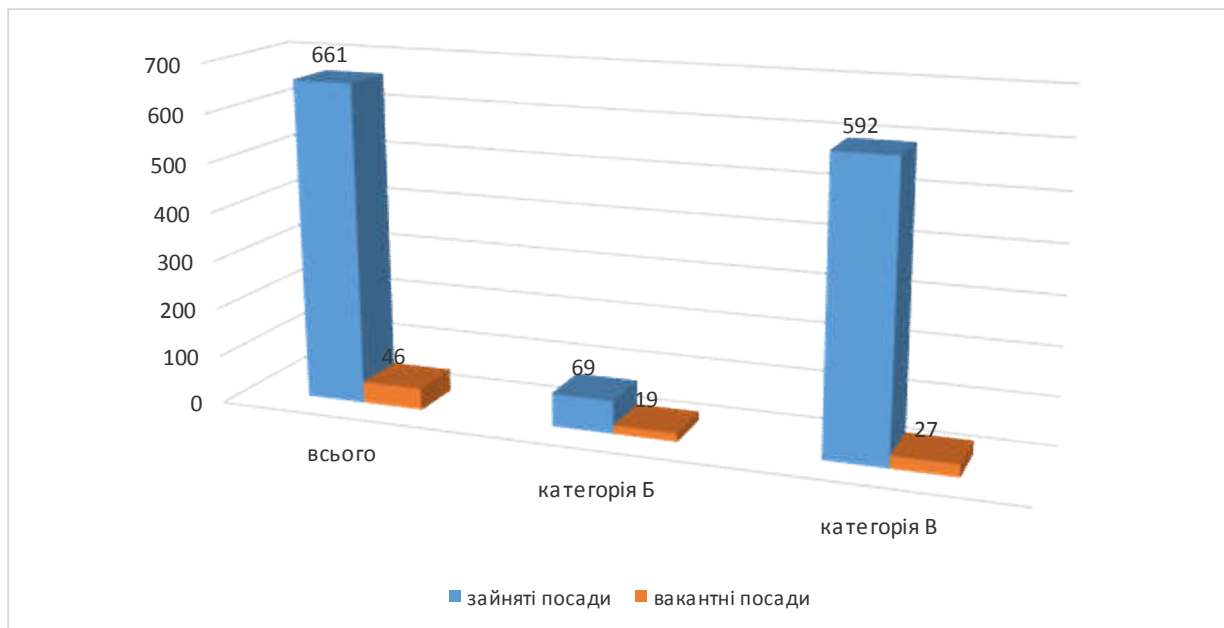


Рис. 2.8. Зайняті та вакантні посади Волинської митниці ДМС станом на початок 2023 року, од.

Джерело: складено автором на основі [76].

Незаповненість посад по Волинській митниці ДМС спричинена різними чинниками. Для прикладу, кількість працівників, що тимчасово знаходяться у відпустці по догляду за дитиною склала 41 штатну одиницю, в тому числі 2 чоловіки.

Кадровий менеджмент у цій сфері дозволив тимчасово заповнити 21 штатну одиницю через укладання низки строкових договорів на період відсутності основного працівника митниці.

Іншим чинником наявності вакантних посад стало введення 24.02.2022 року на території України воєнного стану та проведення мобілізаційних заходів центрами комплектування Збройних Сил України. Так серед працівників Волинської митниці ДМС було мобілізовано 20 посадовців, з них троє станом на момент дослідження всж повернулись і приступили до

виконання службових обов'язків.

Значна частина митного кордону країни в зоні діяльності Волинської митниці ДМС відноситься до кордону з білоруссю, де наявні митні пости та відповідні підрозділи були переведені в стан простою. Станом на початок 2023 року в стані простою залишалось 18 штатних одиниць митниці.

Впродовж 2022 року на вакантні посади Волинської митниці ДМС були призначені з випробувальним терміном 88 службовців та один водій. Із зазначеної кількості:

- 31 працівник призначені строково до спливу дванадцятимісячного строку після припинення чи скасування воєнного стану;

- 27 працівників призначені з інших митниць.

Всього впродовж 2022 рік за різними обставинами було звільнено 34 особи різних категорій державної служби.

В контексті забезпечення діяльності Волинської митниці ДМС керівництвом також були вчиненні законні заходи щодо бронювання посадових осіб. Зокрема, від мобілізації було заброньовано 390 військовозобов'язаних, з них 2 жінки.

В частині процедури оцінювання посадових осіб Волинської митниці ДМС презентаційно подамо рис. 2.9.

Підлягали оцінюванню 510 посадових осіб митниці з 661 штатної одиниці, з них: 54 - категорії «Б» та 456 - категорії «В».

За результатами проведення оцінювання працівників Волинської митниці ДМС в 2022 році:

- з приводу 25 посадових осіб митниці процедура оцінювання була припинена (щодо 11- у зв'язку із переведенням на іншу посаду; щодо 4- у зв'язку із звільненням; 10 посадових осіб оцінюванню не підлягали у зв'язку з простоєм - митні пости «Доманове», «Дольськ» та «Піща»).

- із 485 посадових осіб, які оцінювались: 55 отримали відмінну оцінку (13 - категорії «Б» та 42 - категорії «В»), 430 - позитивну оцінку (30 - категорії «Б» та 400 - категорії «В»).

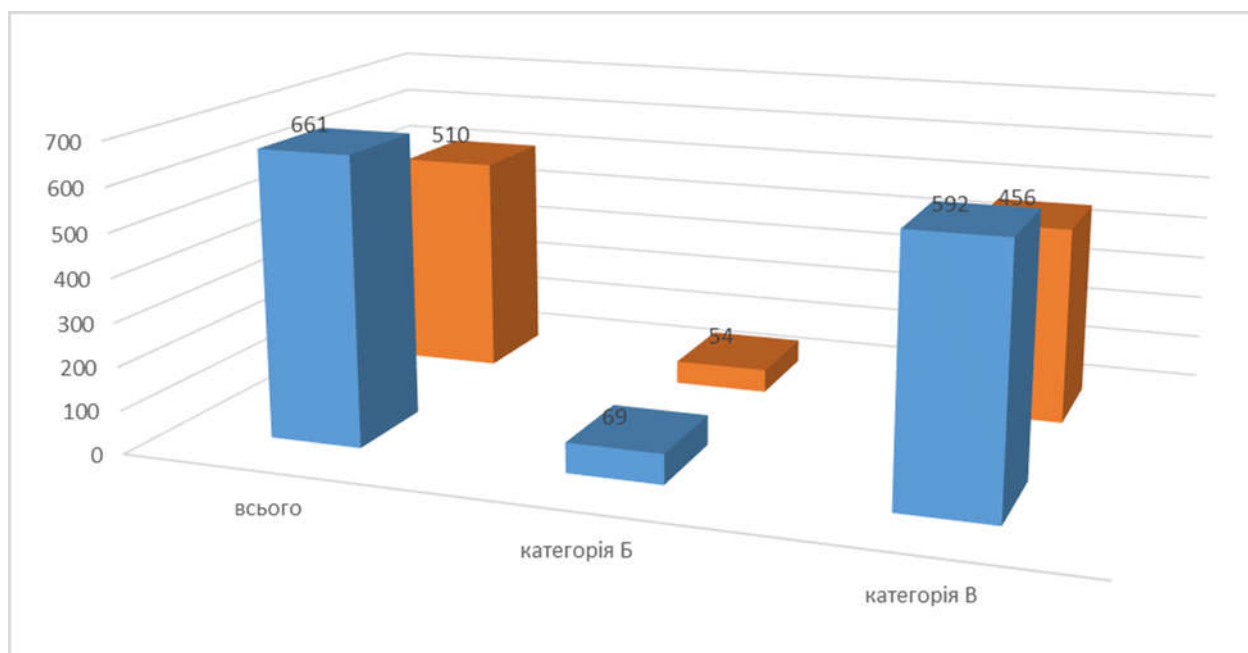


Рис. 2.9. Питома вага посади Волинської митниці ДМС щодо яких здійснено оцінювання в 2022 році, од.

Джерело: складено автором на основі [76].

Кадровий менеджмент досліджуваного територіального підрозділу Державної митної служби України знайшов відображення і в заходах щодо підвищення кваліфікації працівників митниці. Так, впродовж 2022 року 197 працівників підвищили кваліфікацію у профільному Департаменті спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби в м. Хмельницький.

В частині наведення дисципліни в 2022 році було порушено дисциплінарні провадження стосовно 36 посадових осіб Волинської митниці. За результатами їх розгляду притягнуто до дисциплінарної відповідальності та оголошено догану 19 працівникам. Закрито провадження без притягнення до дисциплінарної відповідальності стосовно 14 працівників. Розглянуто та завершено 16 дисциплінарних справ, 1 дисциплінарна справа станом на проведення дослідження була не завершена.

Окремо потрібно відзначити і кадрову роботу Волинської митниці ДМС щодо функціонування кінологічних команд. Так в 2022 році штатна чисельність кінологічних команд Волинської митниці склала 10 кінологічних команд, з них:

- 8 кінологічних команд – пройшли курс спеціальної підготовки на пошук наркотичних засобів;
- 2 кінологічні команди - пройшли курс спеціальної підготовки на пошук тютюнових виробів та наркотичних засобів;

Про ефективність роботи таких кінологічних команд свідчать дані Додатку Б. При цьому кількість фактів виявлення кінологічними командами Волинської митниці за звітний період 2022 року:

- наркотичних засобів: 61 факт (за аналогічний період 2021 року – 45 фактів);
- тютюнових виробів: 4 факти (за аналогічний період 2021 року – 19 фактів);

Загалом, у звітному періоді 10 кінологічних команд пройшли курси підвищення кваліфікації на базі департаменту СПКЗ Держмитслужби.

Проведений аналіз ефективності кадрового менеджменту на прикладі Волинської митниці ДМС України показав, що навіть в непростий час воєнного стану завдяки своєчасним заходам в сфері кадрового забезпечення можна здійснити ефективне митне адміністрування як в частині справляння митних платежів, митного контролю і митного оформлення, так і в частині протидії митним деліктам.

Висновки до розділу 2

Кадровий менеджмент митних органів це цілісна система пов'язаних між собою процесів, що проявляються: в професійній орієнтації, прогнозуванні і плануванні кадрових потреб, у відборі та підготовці кадрів, вихованні особового складу і проходженні ним служби. Основними

елементами роботи з персоналом митних органів є організаційно-штатна робота, яка заключається в підборі, доборі, наборі та розстановці, профорієнтації, адаптації, підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації, оцінці, атестації, підвищенні на посаді, мотивації тощо.

Чинне митне та трудове законодавство чітко визначають усі аспекти кадрового менеджменту в системі митних органів, в тому числі прийняття на службу, оплати праці на просування по службі.

Зазначимо, що для підвищення рівня професійної компетентності (з управлінською включно) посадових осіб митної служби найбільш поширеним сьогодні в діяльності органів ДМС залишається підготовка та перепідготовка посадових осіб та керівників різних рівні. Через низку різних інструментів підвищення компетентісного рівня митників можливе за допомогою різноманітних програм підвищення кваліфікації, курсів, круглих столів, конференцій та ін. Проте, для підвищення рівня компетентності службовців митних органів в умовах надзвичайного та воєнного станів в Україні, доволі корисним та ефективним інструментом може слугувати самоменеджмент.

Проведений аналіз кадрового менеджменту на прикладі територіального структурного підрозділу Державної митної служби в період 2022-початку 2023 року засвідчив високу ефективність оцінювання штатних працівників митниці, а також заходів дисциплінарного впливу та підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

Необхідність вдосконалення системи кадрового менеджменту митних органів України продиктовано об'єктивними обставинами:

по-перше, «сьогодні суттєво змінилися умови в яких розвивається дана служба. Ці зміни пов'язані з не стабільністю сучасного ринку праці. Тому внутрішніми резервами стають краще використання кадрів, оптимальний їх розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу;

по-друге, зменшення чисельності працівників повинно бути компенсовано їх більш високою кваліфікацією. В цьому зв'язку підвищується відповідальність кадрової служби у відборі напрямів кваліфікаційного зростання робітників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їх праці;

по-третє, реалізація перебудови кадрової політики в митних органах вимагає розширення функціональних обов'язків працівників підрозділів персоналу, підвищення самостійності у вирішенні кадрових проблем.

Сьогодні функціонування підрозділів персоналу, не відповідає вже новим вимогам кадрової політики. Його діяльність частіше обмежується в основному у вирішенні питань прийняття і звільнення персоналу, оформлення кадрової документації. В митних органах потрібно налагодити функціонування єдиної системи роботи з персоналом, перш за все систему науково обґрунтованого вивчення здібностей і нахилів, професійного і посадового просування працівників у відповідності з їх діловими, особистими якостями» [29].

Побудова ефективного кадрового менеджменту митних органів, на нашу думку, повинна враховувати об'єктивні реалії сучасного стану держави і реалізуватись через наступні етапи (рис. 3.1).

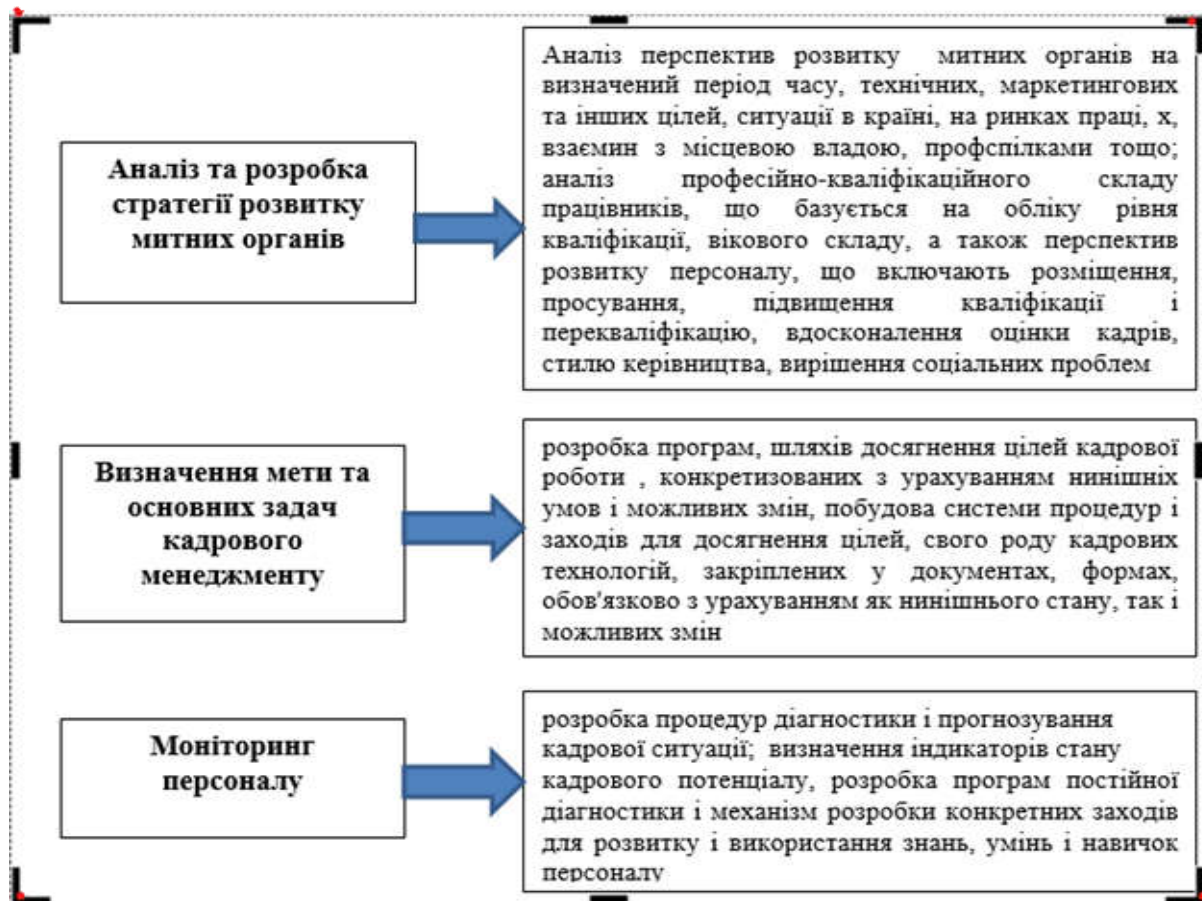


Рис. 3.1. Формування системи кадрового менеджменту в митних органах

Джерело: складено автором на основі [11].

Система кадрового менеджменту митних органів «вимагає постійного вдосконалення, основними напрямками якого, на наш погляд, мають бути:

- розробка ефективної кадрової політики;
- постійне вдосконалювання кадрової роботи на службі;
- турбота керівництва про підвищення рівня кваліфікації своїх співробітників;
- поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і мотивації для розвитку здібностей працівників;
- чітка система управління коштами, виділеними на навчання та підвищення кваліфікації, облаштування робочого місця, виплату заробітної плати;
- формування позитивного морально-психологічного клімату в

колективі, який забезпечить найповніше використання потенціалу працівників;

- створення на службі умов для зменшення числа звільнених;
- продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання персоналу, програми щодо покращення умов праці, відпочинку; вжиття комплексу заходів зі створення високопродуктивних колективів митниць;
- координація і контроль виконання намічених кадрових заходів;
- пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої митним органом, і одним з ключових елементів системи управління персоналом, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері» [11].

Важливу роль у сфері кадрового менеджменту в митній системі мають відігравати заходи щодо протидії корупційним злочинам. Проблематика корупції на митниці вже багато років піднімається на рівні як зарубіжних митних організацій, так і вітчизняним експертним середовищем.

Так за результатами дослідження, яке було підготовлене Info Sapiens за фінансової підтримки Антикорупційної Ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) в 2022 році корупція знаходилась на 3 місці серед основних проблем в Україні [78].

Цікавим показником, який досліджується в рамках Антикорупційної ініціативи став Індекс сприйняття поширеності корупції. За методикою розрахунку - середнє значення цього індексу за 5-бальною шкалою, де 1 означає, що корупція відсутня, а 5 – дуже поширена. Відповідно до проведеного дослідження серед населення корупція на митниці має індекс із значенням 4,35. За цим показником митниця ділить перше місце із судовою владою, якій також притаманні значні корупційні ризики.

Дослідження Індексу сприйняття поширеності корупції серед підприємств показав, що митниці характерне значення 4,27. Таке значення поступається лише відповідному значенню Індекса 4,40 щодо «надання

дозволів з видобутку корисних копалин».

Аналізуючи результати дослідження в частині визначення «топ 5 сфер для боротьби з корупцією» відзначимо, що серед опитаних підприємців в 2022 році найбільший пріоритет боротьби з корупцією отримала саме митна сфері – 63%. При чому в 2021 році цей показник складав 55,7%. Ідентичні лідерські позиції займає митниця і в опитування серед населення, при чому тренд також зростаючий. Наприклад, за результатами опитування 11,5% респондентів стикалися з корупційними ризиками при митному оформленні гуманітарних вантажів.

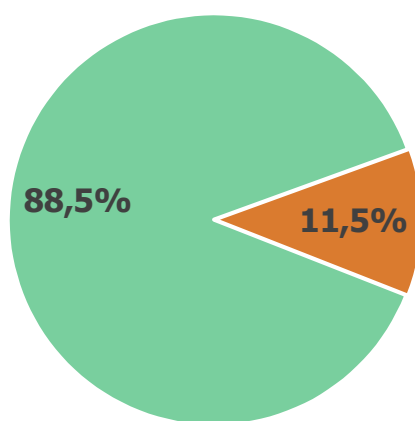


Рис. 3.2. Результати опитування респондентів щодо розмитнення гуманітарних вантажів в 2022 році

Джерело: складено автором на основі [78].

Це свідчить без умовно, що кадрова політика в митній системі держави має бути впершу чергу зорієнтована на боротьбу з корупційними ризиками на митниці, не зважаючи на складнощі воєнного періоду.

Ідентичні результати соціологічних опитувань щодо надмірної корупції характерні і для територіальних підрозділів Державної митної служби України, які стали предметом нашого дослідження.

Зокрема, в рамках проекту “Громадська оцінка роботи Волинської та Поліської митниць Держмитслужби” було здійснити громадську оцінку роботи Волинської та Поліської митниць Держмитслужби [77].

За результатами опитування суб'єктів ЗЕД, останні відзначили доволі слабку пропускну здатність на митних пунктах пропуску в зоні діяльності Волинської митниці, особливо це стосується МАПП «Ягодин», через який спрямований найбільший товаропотік та пасажиропотік до Європейського Союзу.

В 2022 році цей МАПП через зручне географічне та логістичне розташування (розміщенням по кордону по річці Західний Буг на транспортному коридорі Європейського значення (Е-373), став осовним щодо автомобільних переміщень експортних та імпорتنих операцій. Водночас це часто спричиняло до виникнення значних черг на МАПП, які в тому числі були спровоковані польськими фермерами та транспортними компаніями.

Підтримку загальні висновки опитування про те, що «малу пропускну спроможність на пунктах пропуску 20 % респондентів пов'язують з нестачею технічного оснащення. Респонденти–учасники ЗЕД відмічають, що технічне оснащення ПП не відповідає сучасним вимогам. Навіть коли воно присутнє і встановлене, є нюанси з їх роботою (незрозуміло чи воно завжди працює).

✓ Майже половина опитаних скаржились на проблеми зі зв'язком, збоями в роботі «митної бази» (не в області, а ЄАІС ДМСУ), через недостатню потужність серверів, вони не витримують навантаження, через це виникають затримки із завантаженням митних декларацій, та початком митного оформлення.

✓ Застаріле комп'ютерне обладнання. За словами опитаних суб'єктів ЗЕД є випадки, коли «митники приходять із своїми картриджами, щоб друкувати, напевне ще і зі своїм папером».

✓ Якщо «спрацювала «система ризиків» (автоматизована система управління ризиками, далі - АСУР), то всі чекають доки ту машину будуть розтентовувати, для огляду митником, що створює затримку інших».

✓ Опитані учасники кажуть, що потрібні сучасні ваги, сканери, які пришвидшують проходження кордону та звісно наявність навантажувачів на митних терміналах. Іноді суб'єкти ЗЕД разом з водіями повинні самостійно

вивантажувати товар, щоб занести товар на ваги для зважування» [77].

Що стосується корупції на Волинській митниці, то згідно з даними рис. 3.3, майже 25% представників підприємств-учасників зовнішньоекономічної діяльності вважають, що рівень корупції на досліджуваній митниці є посереднім.



Рис. 3.3. Результати опитування суб'єктів ЗЕД щодо корупції на Волинській митниці

Джерело: складено автором на основі [77].

За даними рисунка дві групи в межах 10% кожна, мають кардинально різні думки від найнижчого до найвищого рівнів корупції. Майже 25% опитаних підприємців утрималась від оцінки корупції на митниці.

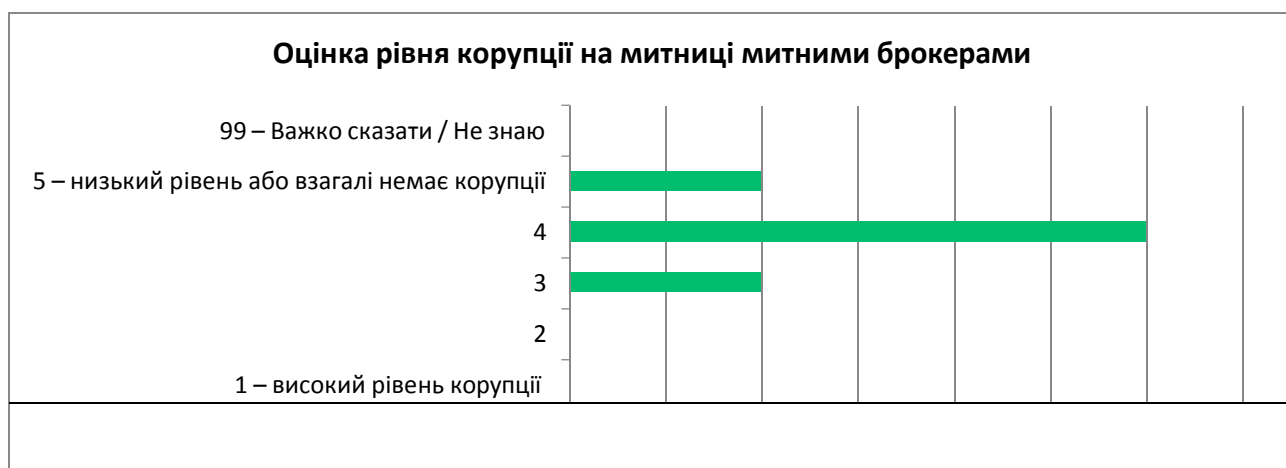


Рис. 3.4. Результати опитування митних посередників щодо корупції на Волинській митниці

Джерело: складено автором на основі [77].

Провівши соціологічне опитування митних посередників (митних брокерів, агентів з митного оформлення), були отримані загалом дещо кращі результати (рис.3.4).

Таким чином, можна стверджувати, що корупція в митній сфері – це комплексне та системне негативне явище, яке супроводжує діяльність митних органів впродовж багатьох років. Поряд з чим, деякі заходи щодо протидії цьому явищу таки здійснюються. Так, станом на початок 2023 року, зафіксовано зниження кількості скарг на корупційні діяння; створюються всі умови, для того, щоб мінімізувати контакти суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності із представниками митної системи, а саме – митне оформлення здійснюється безконтактно, як правило, в системі електронного декларування АСАУР, працює «єдине вікно», діють чіткі часові рамки для митного оформлення декларацій.

Вважаємо, що на сьогодні ключовими заходами для зменшення корупційних явищ в митній сфері мають стати:

- ✓ збільшення працівникам митних органів рівня заробітної плати, матеріального стимулювання та преміювання, покращення соціального пакету та пенсійного забезпечення;
- ✓ максимальна автоматизація і прозорість усіх процесів митного оформлення документів, здійснення контрольних процедур, максимальне виключення людського фактору із проведення митних формальностей;
- ✓ повна адаптацію українського законодавства до європейських стандартів, зокрема через імплементацію NCTS (нової компютеризованої транзитної системи), що дозволить цифровізувати декларування процесів переміщення через митний кордон України, здійснювати обмін митною інформацією в режимі онлайн.

Разом з тим, в процесі проведеного соціологічного дослідження представники зовнішньоекономічної діяльності виявили і застереження щодо покращення кадрового менеджменту на Волинській митниці, особливо в частині підвищення компетентостей працівників митниці та підвищення їх

кваліфікації (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Результати опитування по Волинській митниці в частині очікувань суб'єктів ЗЕД

Джерело: складено автором на основі [77].

Як бачимо із результатів опитування, 52,38% представників бізнесу очікують підвищення кваліфікації працівників митниці; 61,9% наполягають на введенні особистої відповідальності для працівників митниці; 19,05% - очікують зменшення рівня корупції на митниці. Всі зазначені індикатори мають стати реперними точками для покращення кадрового менеджменту цього структурного підрозділу митної служби України.

Підсумовуючи зазначимо, що основну увагу у сфері кадрового менеджменту митних органів, на наш погляд, необхідно звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Ключовими векторами покращення кадрової політики в митній сфері мають стати:

1) «кадрове планування, відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації та кількості організації працівників, що вимагається.

2) аналіз роботи та оцінка виконання дають змогу виробити вимоги та критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в службі дає змогу визначити ефективність самого процесу добору.

3) система стимулювання дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) організаційна культура об'єднує порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в митній службі, враховуються під час встановлення критеріїв, використовуваних під час пошуку й добору нових працівників. Укомплектувати митні органи працівниками, здатними прийняти чинні в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) система заходів для адаптації нових працівників до роботи в митних органах і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку й добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але забезпечити їхнє входження в колектив та вихід на необхідний рівень робочих показників.

6) навчання є продовженням процесу добору й адаптації нових працівників. Воно спрямоване як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу ним установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури» [11].

На нашу думку, впровадження і чітке дотримання запропонованих заходів і напрямів покращення роботи з кадрами приведе до удосконалення побудови системи управління персоналом митних органів в нашій державі.

Висновки до розділу 3

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновок, що для удосконалення системи кадрового менеджменту маємо застосовувати такі три головні блоки як формування, стабілізація та використання персоналу.

Перший блок, тобто формування персоналу включає в себе професійний відбір персоналу митної служби, а також профорієнтацію та адаптацію митників.

В другий блок - стабілізація персоналу - забезпечує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, оцінку та атестацію працівників митних органів.

Третій блок передбачає інтенсивне використання кадрів та охоплює в собі підсистему мобільності персоналу митних органів України.

Особливий напрямок покращення роботи з кадрами в митній службі – це протидія корупційним злочинам та мінімізація корупційних ризиків. На цьому наголошують міжнародні фахівців в галузі міжнародної торгівлі та митних правовідносин, а також підтверджують результати соціологічних опитувань, що проводились останніми роками українськими та іноземними соціологічними групами.

Слід зазначити, що в нашому розумінні, вдосконалений процес управління персоналом митних органів передбачає виконання постійних основних функцій, таких як мотивування, планування, організовування, контролювання, координування, облікування, регулювання.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних, організаційних, нормативно-правових та практичних аспектів функціонування кадрового менеджменту в Україні, можемо зробити наступні висновки та узагальнення.

1. Встановлено, що питання кадрового менеджменту митних органів системно та комплексно досліджувались доволі фрагментарно. Дефініцію “кадровий менеджмент митних органів” потрібно трактувати в широкому та вузькому значеннях. В контексті першого ракурсу під цією дефініцією розуміють масштабний процес, що передбачає вплив посадових осіб керівного складу митних органів щодо забезпечення виконання функціональних обов'язків працівниками підвідомчих митниць та митних постів. У вузькому розумінні кадровий менеджмент слід трактувати як професійну нормативно-регламентовану діяльність керівників митних інституцій, що полягає в організації митного адміністрування особовим складом підвідомчих структурних підрозділів митниць.
2. Кадровий менеджмент реалізується на практиці через здійснення процесу управління персоналом митних органів, що охоплює в собі ряд елементів: мотивація персоналу, організація митної діяльності, планування митної діяльності, контроль виконання функціональних обов'язків, координація персоналу по ланках структурних підрозділів, облік кадрів та структури штатного розпису митних органів. Управлінська діяльність щодо персоналу митної служби передбачає нормативно-правове обґрунтування та узгодження кадрових рішень, які реалізують на практиці посадові особи та спрямовані для досягнення усієї сукупності завдань, що ставиться перед митною системою держави.
3. Суттєвого значення, особливо на сучасному етапі становлення нової Державної митної служби в Україні, має проблема

формування та планування ефективної системи управління особливим складом митних органів. Важливим засобом управління системою роботи з персоналом є планування. Практичною основою планування персоналу в митних органах є плани економічного та соціального розвитку колективу. При плануванні персоналу митних органів потрібно враховувати кількість штатних одиниць по категоріях і посадах; вияснити питому вагу управлінців центрального апарату в загальній чисельності працівників; визначити кількість персоналу, який повинен навчатися в різних навчальних закладах; враховувати оборотність, плинність і змінність кадрів різних категорій і професійних груп; також втрати робочого часу персоналом за порушення трудової дисципліни тощо.

4. Проведений аналіз реалізації кадрового менеджменту а прикладі одного із структурних підрозділів митної служби – Волинської митниці ДМС показав ефективність проведених заходів керівним складом митного органу в частині підвищення кваліфікації кадрів, заповнення вакантних посад на митниці у непростий час воєнного стану, заходи щодо мобілізації тощо. Разом з тим, за результатами соціологічних зрізів, які проводились в рамках досліджуваного структурного митного підрозділу, керівництву слід активізувати роботу щодо мінімізації корупційних ризиків, підвищення компетентностей працівників Волинської митниці, посилення особистої відповідальності працівників митного органу щодо прийняття рішень, які суперечать нормам митного законодавства або можуть спричиняти часові затримки здійснення процедур митного оформлення та декларування.

5. Особливого значення набуває сьогодні мотивація трудової діяльності. Ефективна мотивація працівників митних органів є метою і одним з головних завдань кадрового менеджменту. В умовах воєнного часу саме збалансування інтересів людей є тим

нелегким завданням, яке стоїть перед керівною ланкою митних органів держави. Підвищення мотиваційної компоненти в митній сфері стає нагальним питанням, вирішенням якого може слугувати досвід деяких європейських країн.

6. Отже, для підвищення ефективності кадрового менеджменту митних органів доцільно:

- забезпечити глибоке вивчення ділових і моральних якостей працівників підрозділів митних органів, з метою раціональної їх розстановки, позбавлення в установленому законодавством України порядку від осіб, що скомпрометували себе чи не здатні виконувати роботу на дорученій ділянці;
- реформувати діючу в Україні систему мотивації, зокрема в митних органах, та спрямувати дії на реалізацію стратегії розвитку складових сучасних систем мотивації праці персоналу;
- установити оптимальні вимоги та стандарти щодо збалансування ділових і моральних якостей працівників митної сфери, їх фізичної підготовки, освітнього рівня тощо;
- організувати на належному рівні професійного навчання й спеціальної підготовки особового складу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ. 2006. 471 с.
3. Бондар В.Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області. Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації». 2012. Вип. 3. С. 134-141.
4. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 3. С. 7-15.
5. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України. Персонал. – 2014. – № 6. – С. 23–27.
6. Грітчина В.Ю. Адміністративно-правове забезпечення кадрових процедур в Національній поліції України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ. 2017. 199 с.
7. Граник Ю.В. Електронна митниця як головний механізм забезпечення митної справи //Матеріали науково-практичної конференції «Митна політика та актуальні проблеми економічної безпеки України на сучасному етапі. 30 березня 2011 р. -Дніпропетровськ, 2011. - С.192-193.
8. Департамент по роботі з персоналом. URL: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/struktura-/aparats/departament-kadrovoi-politiki-ta-robo/>
9. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання: Навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сушинський. - Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. - 290 с.
10. Державна фіскальна служба України: управління кадровим потенціалом в умовах інституційних змін: Монографія / за заг. ред. Нагорічної О.С. - Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2017. 320 с. (Серія: Податкова та митна справа в Україні, том 93).
11. Дончак Л.Г. Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на

підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. С. 233-239

12. Доходи. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

13. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 6–7 квіт. 2023 р.: у 6 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2023. Т. 4 : Актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи. – 2023. – 86 с.

14. Закон України «Про вищу освіту». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

15. Закон України «Про Державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (з наступними змінами і доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

16. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (з наступними змінами і доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

17. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

18. Звіти про виконання Державного бюджету України за 2019 – 2022 роки. Державна казначейська служба України. URL: <http://www.treasury.gov.ua>.

19. Звіти про виконання Плану роботи Державної митної служби України на 2019-2022 рік / Державна митна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/166710.html>

20. Звіти про роботу Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Державної митної служби України за 2018-2023 рік. URL: http://sfs.gov.ua/data/material/000/247/325902/9393_109_Dodatok_2.pdf

21. Кадровий менеджмент у митній службі України на шляху до міжнародних стандартів. Навчальний посібник./За заг. ред. Калетніка І. Г. Хмельницький. ПАВФ «Інграда». 2012. 512с.

22. Капітанець С.В. Самоменеджмент працівників органів ДМС. Монографія «Державна фіскальна служба України: управління кадровим потенціалом в умовах інституційних змін» / за загальною редакцією О.С. Нагорічної/. Ірпінь – Хмельницький. 2017. С. 195 – 212

23. Кобелев О.І. Адміністративно-правові засади роботи з персоналом в органах Державної митної служби України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право. Київ. 2016.

24. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

25. Конституція України. Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

26. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / пер.англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 520 с.

27. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 296 с.

28. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 6. С. 44–45.

29. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.

30. Кунєв Ю. Д. Основні напрями та шляхи удосконалення кадрового забезпечення митної служби України. Митна справа. 2006. № 1. С. 51–56.

31. Митний кодекс України. Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

32. Наказ Держмитслужби від 20.09.2021 № 723. «Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021 – 2024 роки». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

33. Наказ ДМС від 12.12.2017 № 840 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців ДМС, її територіальних органів та спеціалізованих департаментів ДМС». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

34. Наказ ДМС від 25.05.2022р № 212 «Про організацію роботи з кадрового забезпечення територіальних підрозділів ДМС». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

35. Наказ Державної митної служби України від 13.04.2021 р. № 248 «Про проведення тестування з питань кваліфікації та благонадійності». URL: <https://customs.gov.ua/testuvannia>

36. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2017 № 237 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

37. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

38. Наказу Держмитслужби від 1.03.2023р. №37 «Про організацію підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів у 2023р. (зі змінами): Офіційний портал ДМС. URL: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/navchalni-zakladi/povidomlennya>

39. Неумивайченко Н. Правила поведінки державних службовців: Практичні питання. *Право України*. 2001. №2. С.80-83.

40. Нинюк М, Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців. *Вісник УАДУ*. 1999. С.238-248.

41. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та

відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 314–318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_55

42. Олесич Д.А., Шкода М.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9946/1/oip2017_p326-332.pdf

43. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підруч. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

44. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL : <http://sfs.gov.ua/>.

45. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. .№10. www.ekonomy,nayka.com,ua

46. Положення про Державну митну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227. URL:

47. Порядок стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. №48. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

48. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2011 № 1256 «Державна цільова програма підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України». URL:<http://zakon2.rada.gov.ua>

49. Постанова КМУ від 02.10.2019 № 858 «Про утворення територіальних органів Державної митної служби». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

50. Постанова КМУ від 06.03.2019 № 227 «Про Державну митну службу України». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

51. Постанова КМУ від 11.02. 2016р. № 65 «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

52. Постанова КМУ від 23.08.2017 № 640 « Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>

53. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 46 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

54. Про здійснення заходів щодо поліпшення ефективності роботи митниць ДМС України : розпорядження Голови ДМС України від 24.07.2015 р. № 225–р.

55. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>

56. Про організацію підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів у 2022 році. Наказ Держмитслужби від 31.01.2022 № 63. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne>.

57. Про організацію роботи з кадрового забезпечення. Наказ Держмитслужби від 25.05.2022 № 212. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/>

58. Про схвалення Концепції створення багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. № 1236-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR081236>

59. Профессиональные стандарты PICARD Всемирной таможенной организации. Всемирная таможенная организация, 2009. 48 с.

60. Приймаченко Д.В., Приймаченко В.Д. Правові та організаційні засади добору кадрів на вакантні посади в митні органи: сучасний стан та перспективи. *Правова позиція*. 2022. № 1 (34). С. 19-27.

61. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 139–147.
62. Ровенська В.В., Саржевська О.Є. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Домбасу*. 2019. № 3 (57). С.162-168.
63. Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021 – 2024 роки, затвердженого наказом Держмитслужби від 20.09.2021 № 723, URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhavna-mitna-sluzhba-ukrayini-vprovadzhuie-novu-hr-strategiiu-622>.
64. Тимченко Н. С. Формування професійно-етичних якостей майбутніх службовців-митників : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти АПН України. Київ. 2003. 20 с.
65. Федорова І.С., Бойкін В.І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. *Вісник КНУТД*. 2014. №1. С. 187-193.
66. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. №1. С. 23-29.
67. Формування кадрового потенціалу Державної митної служби України (науково-методичні рекомендації) : наук.-практ. вид. / за заг. ред. канд. пед. наук, с.н.с., О.С. Нагорічної. Хмельницький : Науково-дослідний центр митної справи Науково-дослідного інституту фіскальної політики Університету Державної митної служби України, 2016. 164 с.
68. Фрадинський О. А. Організація діяльності митних служб на пострадянському просторі. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Економічні науки*. 2013. № 4. Т. 2. С. 283–287.
69. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. Вип. 2. Ч.2. 2017. С.115-120.

70. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.

71. Штепа О. С. Формування умінь самоменеджменту методом соціально-психологічного тренінгу в гуманістичній парадигмі. Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. 2010. Випуск 10. С. 83-92.

72. PICARD. Professional Standards. / WorldCustomsOrganization. Brussels. 2008. 46 p.

73. Principles of Public Administration. 2017 edition. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf>.

74. Dustmann C., Fitzenberger B., Machin S. Editorial: the economics of education and training. *The Economics of Education and Training. Studies in Empirical Economics* / C. Dustmann, B. Fitzenberger, S. Machin (eds.). Heidelberg, DE : Physica-Verlag HD, 2008. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2022-5_1

75. Kay J. Social and Moral Responsibility. 2007. URL: <https://extra.shu.ac.uk/alac/SocialMoralResponsibility/text/Janet%20Kay%20Social%20and%20Moral%20Responsibility.doc>

76. Звіт про діяльність Волинської митниці ДМС України в 2021-2022 роках. Луцьк: 2023, 28 с.

77. Аналітичний звіт “Громадська оцінка роботи Волинської та Поліської митниць Держмитслужби”. м. Луцьк: 2022. 48 с.

78. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Prezent.opytuvannya-koruptsiya-2022_FINAL_ukr.pdf