

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ГНАТЮК Михайло Юрійович

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

Спеціальність: 072 - Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітньо-професійна програма - Митна справа

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ФМСм-22
М.Ю. Гнатюк

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
У МИТНІЙ СФЕРІ	7
1. 1. Поняття, завдання та складові системи кадрового менеджменту митної сфери	7
1.2. Функції кадрового забезпечення Державної митної служби України ...	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СФЕРІ	18
2.1. Аналіз сучасних підходів до кадрового управління в митних органах	18
2.2. Оцінка планування кадрового потенціалу Державної митної служби України	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МИТНІЙ СФЕРІ	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність теми. За умов сучасної парадигми інтеграції України до світової спільноти, вступу до Європейського Союзу та переходу економіки на інноваційний шлях розвитку, однією з ключових задач державної митної служби України є організація діяльності, спрямованої на вдосконалення системи митного адміністрування. Ефективне виконання цього завдання потребує якісного управління кадровим потенціалом митних органів, який є основним ресурсом митних органів. Успішна реалізація кадрової політики можлива за умови формування високопрофесійного кадрового складу та систематичного підвищення рівня професійної підготовки посадових осіб митних органів.

У складних умовах глобальної пандемії та воєнного часу в Україні загострилися негативні тенденції, що притаманні публічному управлінню та державній службі. Система митних органів не стала виключенням, оскільки для неї характерні такі проблеми, як висока плинність кадрів, обумовлена, зокрема, низьким рівнем посадових окладів, надбавок та премій. Недосконалі підходи до конкурсного відбору кадрів, недостатня увага до підвищення кваліфікації фахівців, недосконалі механізми стимулювання та оцінювання результатів роботи службовців митних органів підкреслюють актуальність та необхідність проведення подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення кадрового менеджменту вітчизняної митної сфери.

Теоретико-методологічні дослідження кадрових питань у сфері публічного управління та адміністрування стали об'єктом уваги багатьох українських і зарубіжних науковців. У контексті кадрового менеджменту митних органів особливе значення мають роботи таких вчених, як В. Аргунов, Є. Березний, В. Бичков, А. Войцещук, Ф. Жорін, І. Іващук, М. Каленський, В. Мартинюк, Ю. Кунєв, П. Пашко та інших дослідників. Ці дослідження охоплюють ключові аспекти управління персоналом, включаючи формування професійного кадрового складу, розвиток кваліфікаційних компетенцій, стимулювання праці та оцінювання ефективності діяльності.

Водночас варто зауважити, що такі дослідження часто мають фрагментарний характер, особливо в умовах надзвичайного та воєнного стану в Україні. Сучасні виклики вимагають більш комплексного та системного підходу до вивчення кадрових проблем митних органів, зокрема з урахуванням змін у соціально-економічних умовах, нових вимог до професійності та адаптивності персоналу, а також специфіки кризового управління. Тому потреба в глибокому і цільовому аналізі кадрового менеджменту в митній сфері України залишається актуальною для забезпечення ефективного функціонування митних органів у складних реаліях сьогодення.

Враховуючи зазначене, потреба в систематизації наукових знань та створенні єдиної концепції кадрового менеджменту в митних органах України залишається надзвичайно актуальною.

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів до організації кадрового менеджменту митних органів та створення практичних рекомендацій для його вдосконалення. Реалізація цієї мети спрямована на підвищення ефективності кадрової політики в системі митних органів України.

Для досягнення поставленої мети були окреслені такі завдання:

- дослідити сутність та особливості організації кадрового менеджменту митної служби;
- проаналізувати сучасну кадрову політику Державної митної служби України (ДМСУ);
- здійснити аналіз завдань та функцій кадрового менеджменту митних органів ДМСУ;
- характеризувати ключові складові кадрового менеджменту у митній сфері;
- обґрунтовувати шляхи вдосконалення кадрового менеджменту митних органів, зокрема через впровадження сучасних методів управління персоналом.

Це дослідження сприятиме формуванню системного підходу до управління кадрами в митних органах України, забезпечуючи підвищення їх ефективності, професійності та відповідності сучасним викликам.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом у митній сфері України.

Предмет дослідження є теоретичні, організаційні та прикладні аспекти кадрового менеджменту митних органів України та напрями його вдосконалення.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, присвячені питанням кадрового менеджменту, публічного управління та адміністрування, зокрема в митній сфері. Основними концептуальними засадами служать теорії управління персоналом, організаційного розвитку, мотивації, а також сучасні підходи до побудови кадрової політики в державних установах. Теоретико-методологічна база забезпечує комплексний аналіз кадрового менеджменту в митній сфері та підтримку обґрунтованості шляхів його удосконалення відповідно до сучасних викликів і потреб.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовується комплекс методів дослідження, зокрема теоретичні, емпіричні та спеціальні. Теоретичні (загально-наукові) методи (аналіз, синтез, порівняльний аналіз) застосовувалися для систематизації наукових підходів до кадрового менеджменту та визначення його ключових складових. Емпіричні методи, зокрема анкетування, експертні оцінки та аналіз статистичних даних, дозволили дослідити практичні аспекти управління персоналом у митній сфері. Системний підхід та SWOT-аналіз сприяли оцінці кадрового менеджменту в митній сфері, а моделювання та прогнозування забезпечили розробку прикладних рекомендацій для його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення кадрового менеджменту в митній сфері України. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності

управління персоналом у митних органах, зокрема через оптимізацію кадрової політики, впровадження сучасних методів оцінювання працівників, вдосконалення механізмів мотивації та кар'єрного зростання.

Отримані теоретичні положення та практичні напрацювання можуть бути застосовані в діяльності Державної митної служби України, для навчання та підвищення кваліфікації персоналу митних органів, а також у розробці стратегії управління кадровими ресурсами в умовах інтеграції України до європейського простору.

Висновки та пропозиції дослідження також можуть стати основою для розробки нормативно-правових актів, спрямованих на удосконалення організації та функціонування кадрів підрозділів митних органів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У МИТНІЙ СФЕРІ

1. 1. Поняття, завдання та складові системи кадрового менеджменту митної сфери

Кадровий менеджмент є невід'ємною складовою розвитку сучасного суспільства та показує еволюцію підходів до управління людськими ресурсами. У процесі демократизації країн сформувалося розуміння, що створення сприятливого робочого середовища є ключовим чинником для досягнення позитивних і стабільних результатів у діяльності організацій. У сучасних умовах людський фактор виступає головним ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування будь-якої системи, включаючи державні інституції.

Базовою складовою кадрового менеджменту є його головний елемент - кадри, які охоплюють поняття «персонал» і «людські ресурси». У зв'язку з цим у науковій та практичній літературі терміни «кадровий менеджмент», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» часто використовують як синоніми.

Головне призначення кадрового менеджменту є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами шляхом підбору, навчання, розвитку та мотивації працівників для досягнення організаційних цілей. Він включає стратегічні та тактичні аспекти управління, зокрема:

- розробку кадрової політики, яка враховує як довгострокові потреби організації, так і поточні соціально-економічні умови функціонування;
- формування сприятливого робочого середовища, що забезпечує баланс між професійними викликами та психологічним комфортом працівників;

- забезпечення належних можливостей для розвитку персоналу через систематичне навчання, підвищення кваліфікації та підтримку кар'єрного зростання [1].

Таким чином, кадровий менеджмент є багатогранною сферою, яка інтегрує теоретичні знання та практичні інструменти для управління людським потенціалом. Його ефективність залежить від здатності виконувати як потреби організації, так і інтереси працівників, що дозволяє досягти гармонійного розвитку і стійкості в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.

На думку більшості сучасних дослідників, концепція управління персоналом митної служби є комплексною системою, яка інтегрує теоретичні та методологічні підходи до розуміння й управління особовим складом митних інституцій. Вона охоплює визначення сутності та змісту кадрового менеджменту, формування чітких цілей і завдань, розробку критеріїв оцінювання, впровадження базових принципів і спеціальних методів управління, а також організаційних і практичних аспектів їх застосування у підповідних умовах діяльності митних органів.

Основою цієї концепції є визначальна роль особистості службовця митної служби. Це включає його професійні знання, мотиваційні установки, набуті вміння та навички, які відповідають особливим завданням митної служби, законодавчо визначеним для Державної митної служби України.

Зазначена концепція також враховує:

- інтеграцію наукових підходів до формування ефективної системи кадрового забезпечення;
- створення умов для професійного зростання та підтримки високої кваліфікації персоналу;
- застосування сучасних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності працівників та їх залучення до досягнення стратегічних цілей митної служби [8].

Завдяки цьому управління персоналом стає інструментом, що сприяє зміцненню професійного потенціалу митної служби та забезпечує її високу

ефективність.

Концепція управління персоналом у митній сфері реалізується через впровадження політики роботи з особовим складом, яка є основним механізмом кадрового менеджменту. Політика роботи з особовим складом реалізується як система управлінських рішень, спрямованих на формування, розподіл та використання засобів і методів управління персоналом митної служби. Вона забезпечує реалізацію інтересів працівників, досягнення базових цілей та виконання функціональних завдань у чітко визначених умовах діяльності митних органів.

Інструментарій кадрового менеджменту митних органів є законодавчо врегульованою системою, яка визначає порядок організації та управління персоналом. Він включає: методи управління (підбір, адаптація, навчання та розвиток персоналу); засоби стимулювання (матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації працівників); базові принципи менеджменту (прозорість, справедливість, ефективність та відповідність професійним стандартам). Ця система функціонує як цільовий механізм, де взаємопов'язані всі елементи управління персоналом, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних і оперативних завдань митної служби. Основна мета такого підходу - створення умов для професійного розвитку персоналу, забезпечення їхньої мотивації та досягнення високої ефективності роботи, що відповідає вимогам сучасних викликів у сфері митного адміністрування.

Основне завдання кадрового менеджменту митної служби - це ідеальний результат діяльності особового складу митних органів та формування ефективних інструментів для досягнення поставлених цілей на практиці. Зазначене уможливорює створення системи управління, яка забезпечує гармонійне поєднання професійного розвитку персоналу та досягнення стратегічних завдань митної служби.

Базові цілі кадрового менеджменту у митній сфері включають:

1. Оптимізація кадрового добору, забезпечення штатного відбору фахівців, які мають високі професійні якості, відповідні компетенції та навички

для виконання завдань митних органів.

2. Формування команди компетентних, дисциплінованих і відповідальних працівників, здатних якісно виконати поставлені завдання та дотримуватися етичних стандартів.

3. Раціональне використання потенціалу персоналу митних органів, а саме максимальне залучення та ефективне використання професійних знань, умінь та навичок працівників для підвищення продуктивності діяльності митних органів [10].

Досягнення цих цілей сприяє зміцненню кадрового потенціалу митної служби, підвищенню її функціональної ефективності та забезпеченню відповідності сучасним вимогам управління людськими ресурсами в умовах інтеграції до світового економічного простору.

Кадровий менеджмент у митних органах - це система управління персоналом, спрямована на забезпечення ефективної діяльності митних структур через підбір, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників. Він охоплює такі ключові аспекти:

1. Планування персоналу, визначення потреби в кадрах, прогнозування змін у структурі та чисельності працівників.

2. Набір та відбір персоналу, проведення конкурсів, заліків та співбесід для залучення компетентних фахівців.

3. Інтеграція новоприйнятих працівників у робочий процес та корпоративну культуру.

4. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу на основі організації навчання, тренінгів та семінарів для вдосконалення професійних навичок.

5. Мотивація та стимулювання персоналу, розробка системи матеріальних і нематеріальних заохочень для підвищення продуктивності праці.

6. Планування та підтримка професійного розвитку працівників [20].

Особливості кадрового менеджменту в митних органах запускаються

специфікою їх діяльності та включають: високі вимоги до професійної компетентності, працівники повинні мати глибокі знання митного законодавства, міжнародних норм та процедур; забезпечення чесності, неупередженості та відповідальності у виконанні службових обов'язків; постійна готовність до змін, висока адаптація до нововведень у законодавстві, технологіях та міжнародних практиках; здатність ефективно працювати в умовах підвищеного стресового навантаження та відповідальності; міжнародна взаємодія та співпраця з митними органами інших країн та міжнародними організаціями. Ефективний кадровий менеджмент у митних органах сприяє підвищенню якості виконання митних процедур, забезпечення національної безпеки та сприяння інтеграції України у світову економічну спільноту.

Отже, кадровий менеджмент у митній сфері є багатогранною системою, що об'єднує стратегічні та оперативні підходи до управління людськими ресурсами. Його ефективність здатна забезпечити відповідність кваліфікаційного потенціалу працівників вимогам сучасної митної служби, підтримувати високий рівень мотивації та професійного розвитку персоналу, а також реалізувати інноваційні інструменти управління. В умовах глобалізації та інтеграції у світовий економічний простір саме якісно організований кадровий менеджмент виступає гарантом стабільності, належної продуктивності та відповідності стандартам діяльності митних органів.

1.2. Функції кадрового забезпечення Державної митної служби України

Кадрове забезпечення у митній сфері є багатогранним процесом, що охоплює низку ключових функцій. Більшість дослідників визначають функції кадрового забезпечення як:

- Окремі вектори роботи з персоналом, що включають підбір, навчання, оцінювання та розвиток співробітників.

- Форми реалізації кадрової політики в діяльності організації, які відображають стратегії та підходи до управління людськими ресурсами.
- Сфери діяльності кадрової служби, що охоплюють управління трудовими відносинами, забезпечення гарантій та підтримки корпоративної культури.

Функції кадрового забезпечення у митній сфері охоплюють нормативно сформовані та регламентовані напрями реалізації механізмів і процедур управління персоналом. З урахуванням специфіки та принципів діяльності митних органів, до таких основних функцій доцільно віднести:

Оновлення кадрового складу. Ця функція забезпечує пошук і відбір нових співробітників для підрозділів Державної митної служби України, які за своїми особистими та професійними якостями здатні виконувати покладені на них завдання. Відповідно до ст. 570 Митного кодексу України, на службу до митних органів приймаються громадяни України, які досягли 18-річного віку та здатні за своїми фаховими та моральними якостями, освітнім рівнем і станом здоров'я виконувати завдання, покладені на ці органи. При прийнятті на митну службу може мати місце встановлення випробування відповідно до встановлених норм Закону України «Про державну службу» [32].

Прийняття до служби у митних органах України забезпечується на конкурсній основі, за вимогами, передбаченими чинним законодавством.

Порядок проведення конкурсу регулюється постановами Кабінету Міністрів України [27, 28].

На службу до митних органів заборонено приймати осіб, які:

- визнані недієздатними або обмеженими у дієздатності у встановленому порядку.
- мають судимість за умисні кримінальні правопорушення.
- протягом року до подання заяви були притягнені до адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення чи інші правопорушення,

пов'язані з корупцією [28].

Ці обмеження спрямовані на забезпечення доброчесності, професійності та відповідальності працівників митних органів високим стандартам державної служби.

Функція виховання персоналу Державної митної служби України спрямована на забезпечення постійного професійного розвитку працівників, формування їхньої компетентності та адаптацію до сучасних вимог митної справи. Це забезпечує систематичне оновлення знань і навичок, впровадження інноваційних технологій і методик в їхню діяльність.

Основою цієї функції є положення ст. 575 Митного кодексу України, що передбачає створення комплексної системи професійної освіти в галузі митної справи, яка включає:

1. Підготовку фахових спеціалістів з вищою освітою для роботи в митних органах.
2. Перепідготовку службовців митних органів для здобуття нових скилів.
3. Підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних кадрів для забезпечення наукового підґрунтя митної діяльності.
4. Підвищення кваліфікації персоналу митних органів з надання адаптації до нових стандартів і технологій.
5. Організація навчання без відриву від роботи , що дозволяє співробітникам підвищити професійний рівень, не залишаючи своїх робочих обов'язків [19].

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації проводиться у спеціалізованих навчально-наукових закладах митної служби та спеціалізованих структурних відділеннях підготовки митних фахівців у сфері кінології.

Таким чином, функція виховання персоналу здійснює ключову роль у формуванні високопрофесійного кадрового складу митної служби, здатного ефективно реалізовувати покладені на митні орнани завдання.

Організаційна функція кадрового забезпечення Державної митної служби України охоплює комплексний і багаторівневий процес управління персоналом, який включає всі етапи: відбір кадрів до органів і підрозділів відомств, проходження служби та її завершення. На кожному із цих етапів проводяться низка організаційних процедур і заходів, які передбачають відповідне документальне оформлення всіх кадрових рішень. Це один із ключових завдань кадрового забезпечення, спрямованих на ефективне функціонування служби.

Крім того, організаційна функція забезпечує розробку та вдосконалення локальної нормативно-правової бази для регулювання кадрових процесів. Це включає підготовку проектів внутрішніх юридичних актів, узгодження їх змісту та сприяння їх затвердженню. Завдяки цьому забезпечується правова впорядкованість усіх етапів роботи з персоналом, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості кадрових процесів.

Ця функція є основою для координації діяльності кадрових підрозділів, впровадження сучасних методів управління персоналом та створення умов для професійного розвитку співробітників.

Контрольна функція є невід'ємною складовою управління, що спрямована на досягнення митними органами поставлених цілей. Вона включає визначення стандартів, оцінку фактично досягнутих результатів та коригування дій у разі суттєвих відхилень від встановлених нормативів. Контроль охоплює не тільки загальний рівень виконання завдань митної служби, але й реалізується на локальному рівні в рамках діяльності окремого підрозділу.

У контексті кадрового забезпечення Державної митної служби України контрольна функція зосереджена на перевірці дотримання законодавства про працю та державну службу в окремих структурних підрозділах і центральних органах цієї установи. Дана функція забезпечує:

- Моніторинг відповідності кадрових рішень чинним нормативно-правовим актам.

- Оцінку виконання працівниками своїх посадових обов'язків відповідно до визначених стандартів.

- Виявлення порушень в кадрових процесах, таких як недотримання трудових прав, невідповідність кваліфікаційним вимогам або інші відхилення [20].

Завдяки реалізації контрольної функції забезпечується підвищення ефективності діяльності митної служби, зміцнення дисципліни серед персоналу та дотримання вимог законодавства.

Аналітично-планувальна функція є ключовим елементом кадрового забезпечення Державної митної служби України, що базується на системному підході до аналізу та прогнозування. Ця функція забезпечує ефективне управління персоналом шляхом роботи з інформацією, яка є основою для ухвалення обґрунтованих рішень.

Основні аспекти аналітично-планової функції включають:

- 1) Кількісний і якісний аналіз кадрових процесів (моніторинг динаміки руху кадрів, включаючи кількість прийнятих на службу осіб і тих, хто припинив її проходження; аналіз обсягів застосованих заохочень і покарань серед працівників; оцінка кількості співробітників, які пройшли професійне навчання, та визначення потреби у підвищенні їхньої кваліфікації).

- 2) Ідентифікація прогалин і проблем (виявлення слабких місць у кадрових процесах, що вимагають доопрацювання; формування рекомендацій щодо вдосконалення системи, структури та практики управління персоналом).

- 3) Планування подальших дій (розробка стратегій розвитку кадрової політики; прогнозування потреб у персоналі відповідно до поточних і перспективних завдань митної служби).

Врахування аналітичних даних значно посилює контроль за роботою з персоналом, забезпечує прозорість і послідовність кадрових процесів, а також сприяє розробці ефективних заходів для оптимізації системи кадрового забезпечення. Це дозволяє формувати дієву кадрову стратегію, орієнтовану на

досягнення високих стандартів професійності та ефективності роботи митної служби.

Досліджені вище функції є ключовими елементами, які найбільш повно розкривають практичний аспект діяльності, спрямованої на кадрове забезпечення Державної митної служби України. Вони відображають основні завдання та процеси, необхідні для ефективного управління персоналом у рамках даної установи.

Однак варто зазначити, що ці функції наразі не мають чіткого законодавчого закріплення, що є суттєвим недоліком. Відсутність нормативного регулювання ускладнює їх реалізацію, знижує ефективність управління кадровими процесами та створює прогалини в регулюванні діяльності митних органів.

Для усунення цієї проблеми необхідно внести відповідні зміни та доповнення до чинного законодавства, що регулює діяльність Державної митної служби, зокрема її кадрове забезпечення. Таке нормативне закріплення дозволяє не тільки чітко встановити повноваження та обов'язки у сфері управління персоналом, але й забезпечити єдність і послідовність у реалізації кадрової політики, сприяючи ефективному функціонуванню митної служби в цілому.

Отже, розглянуті функції кадрового забезпечення Державної митної служби України є комплексними механізмами, які забезпечують ефективне управління персоналом, спрямоване на досягнення високих стандартів професійної діяльності. Вони охоплюють усі ключові аспекти роботи з кадрами - від обладнання та навчання до моніторингу й оцінки ефективності.

Проте, відсутність їх чіткого законодавчого закріплення, створює ризики для ефективності їхньої реалізації та розвитку кадрових процесів. Тому актуальним є внесення відповідних змін до чинного законодавства для формування нормативної бази, яка б унеможливила правові прогалини у функціонуванні кадрової політики митної служби.

Впровадження таких змін сприятиме створенню умов для підвищення

ефективності роботи Державної митної служби України, зміцнення її кадрового потенціалу та забезпечення дотримання високих стандартів державної служби.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СФЕРІ

2.1. Аналіз сучасних підходів до кадрового управління в митних органах

Кадрове забезпечення Державної митної служби України є ключовим елементом для ефективного виконання завдань, покладених на цей центральний орган виконавчої влади. Роль та функції кадрового забезпечення стають зрозумілими при детальному аналізі нормативних документів, зокрема Положення про Державну митну службу України [26].

Відповідно до цього Положення [26], Державна митна служба організовує свою діяльність через цільовий та системний підхід до управління кадрами. Основні напрямками роботи представлені на рис. 1.1.

Добір кадрів

Здійснення відбору кваліфікованих спеціалістів до апарату Держмитслужби, а також на ключові посади керівників і заступників керівників територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до управління службою сфери. Процес підбору обґрунтовується на прозорих конкурсних процедурах, які враховують професійні компетенції, досвід та відповідність кандидатів посадовим вимогам.

Організація навчання та розвитку персоналу

Забезпечення якісної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників митної служби. Це досягається шляхом впровадження сучасних освітніх програм, тренінгів та семінарів, які сприяють оновленню знань, адаптації до змін у законодавстві та підвищення професійної майстерності.

Формування державного замовлення

Активна участь у визначенні державних замовлень на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної митної справи. Цей процес враховує стратегічні потреби митної служби, економічні реалії та виклики, пов'язані з інтеграцією України у світовий економічний простір

Рис. 1.1. Основні напрямками роботи у управлінні кадрами Державної митної служби України

Державна митна служба надає особливу увагу створеним умовам для професійного розвитку та мотивації кадрів. Це включає застосування як матеріальних стимулів, так і нематеріальних заохочень, таких як визнання досягнень, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та підтримки

ініціативи працівників. Усі ці аспекти спрямовані на підвищення ефективності роботи митної служби, забезпечення її адаптивності до сучасних викликів та утримання кваліфікованих спеціалістів у системі. Сучасне кадрове забезпечення Державної митної служби України є стратегічним інструментом, який сприяє сталому розвитку служби, підвищенню її функціональної ефективності та зміцненню позицій у сфері державного управління.

Сучасне кадрове управління в митних органах України характеризується стратегічними трансформаціями, що спрямовані на підвищення ефективності та відповідності європейським стандартам. Сучасні підходи в цій сфері включають:

1) Компетентнісний підхід є сучасною стратегією управління персоналом, яка спрямована на формування високопрофесійного складу працівників, здатних ефективно виконувати поставлені завдання відповідно до вимог митної служби. Впровадження моделі компетенцій забезпечує системний підхід до оцінки, підбору, розвитку та управління персоналом, акцентуючи увагу на конкретних знаннях, навичках, професійних та особистісних якостях, додаткових для виконання функціональних обов'язків.

У співпраці з проектом EU4PFM Державна митна служба України впроваджує європейські підходи до менеджменту персоналу, адаптуючи моделі компетенцій для ключових посад. Це дозволяє забезпечити професійний розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації та відповідність сучасним викликам, що підвищує ефективність та прозорість митної служби. [21]

2) Цифровізація та автоматизація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій для управління персоналом забезпечує прозорість, оперативність та точність у процесах підбору, оцінки та розвитку фахових спеціалістів. Сюди входять електронні системи обліку, онлайн-платформи для навчання та розвитку, а також інструменти для оцінки ефективності персоналу. Цифрові трансформації, що відбуваються в економіці, відкривають нові горизонти для модернізації технологій управління персоналом, які здатні

суттєво підвищити ефективність митної служби. Створення інтерактивних курсів, відеолекцій, вебінарів та онлайн-семінарів забезпечує доступ до навчальних матеріалів у будь-який зручний час. За таких умов, працівники мають можливість самостійно планувати розвиток, що підвищує мотивацію та сприяє зростанню їх кваліфікації. Сучасні інструменти цифровізації не лише автоматизують процеси, але й створюють комфортні умови для професійного розвитку співробітників, підвищуючи їхню продуктивність і задоволеність роботою. Цифрові інструменти забезпечують можливість проведення засідань, нарад і конференцій у режимі реального часу, враховуючи зручний графік усіх учасників. Це сприяє значній економії часу і ресурсів, сприяючи ефективнішій взаємодії між співробітниками митних органів.

3) Професійний розвиток та навчання є невід'ємною складовою ефективного кадрового управління, особливо в такій динамічній сфері, як митна служба. Постійне підвищення кваліфікації службовців, організація тренінгів, семінарів та курсів сприяння адаптації до нових викликів та змін у митному законодавстві спрямоване не лише на оновлення їхніх знань, але й на розвиток компетенцій, переважно для відповідності сучасним стандартам та викликам. Швидкі зміни в законодавстві, міжнародних нормах і правилах торгівлі вимагають від працівників митної служби гнучкості та готовності до навчання. Саме, організація регулярних тренінгів і семінарів дозволяє оперативно впроваджувати нові норми та правила в практичну діяльність. Підготовка фахівців включає не лише технічні знання, а й розвиток "м'яких навичок" (soft skills), таких як комунікація, вирішення конфліктів, робота в команді та аналітичне мислення. Це забезпечує більш ефективну взаємодію між працівниками, керівництвом та клієнтами митної служби. Освітні програми та навчальні ініціативи сприяють відкриттю для кар'єрного росту. Працівники, які активно розвивають свої компетенції, мають змогу обіймати більш відповідальні посади та робити внесок у розвиток митної служби.

4) Антикорупційні заходи в митній сфері є важливою складовою

ефективного управління, спрямованого на забезпечення прозорості, підвищення довіри до митних органів та підтримку високих стандартів доброчесності. У боротьбі з корупційною ключовою роль змінюють комплексні, систематичні дії, які охоплюють як законодавчі, так і практичні аспекти. Впровадження механізмів запобігання корупції, таких як регулярні перевірки декларації доходів та майна, а також етичні кодекси, посилення довіри до митних органів та забезпечення їх прозорості. Використання сучасних цифрових технологій, таких як електронне декларування, автоматизовані системи обробки документів та онлайн-платформи для взаємодії з громадянами та бізнесом, сприяє зменшенню прямого контакту між працівниками митної служби та суб'єктами декларування, що знижує корупційні ризики. Водночас, в рамках антикорупційних заходів, останнім часом відбувається активне впровадження таких спеціалізованих антикорупційних програм, як система внутрішнього аудиту, механізми розгляду скарг громадян та автоматизовані системи ризик-менеджменту, які дозволяють мінімізувати корупційні ризики в процесах митного адміністрування. Музичук О.М., Невядовський В.О. і Завальний М.В. у своїй роботі підкреслюється важливість етичних стандартів та антикорупційних заходів у кадровій політиці митних органів [20]. Таким чином, впровадження антикорупційних заходів є інструментом для забезпечення прозорості діяльності митних органів, формування довіри громадськості та зміцнення принципів правової держави. Застосування цих механізмів не тільки забезпечує ефективність роботи митних органів, але й зміцнює репутацію України на міжнародній арені як країни, що прагне до відкритості та доброчесності.

5) Мотивація персоналу є одним із ключових чинників, що забезпечує ефективність роботи митних органів, сприяє підвищенню кваліфікації спеціалістів та формує позитивний імідж служби в суспільстві. Розробка та впровадження ефективних систем мотивації має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які здатні задовольнити

професійні, соціальні та особистісні потреби працівників. Матеріальні аспекти включають конкурентну заробітну плату, соціальні пакети, премії та бонуси. Нематеріальні - можливості кар'єрного росту, визнання досягнень, комфортні умови праці та участі в прийнятих рішеннях. Системний підхід до мотивації забезпечує професійний розвиток працівників, підвищення їхньої залученості та адаптацію до сучасних викликів, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність роботи митних органів та формування довіри громадськості.

Таким чином, сучасне кадрове управління в митних органах України є багатогранною системою, яка інтегрує компетентнісний підхід, цифровізацію процесів, професійний розвиток, антикорупційні заходи та ефективну мотивацію персоналу. Ці елементи спрямовані на забезпечення високого рівня професіоналізму, прозорості та адаптивності митної служби до сучасних викликів. Застосування цих підходів не лише забезпечує ефективність виконання функцій митних органів, але й зміцнює їх довіру серед громадськості та міжнародних партнерів. У підсумку, якісне управління людськими ресурсами стає запорукою сталого розвитку митної служби та її здатність відповідати глобальним стандартам.

2.2. Оцінка планування кадрового потенціалу Державної митної служби України

Планування кадрового потенціалу Державної митної служби України є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності митних органів. Процес включає визначення потреби в персоналі, аналіз наявних ресурсів, прогнозування майбутніх потреб та розробку стратегій для задоволення цих потреб.

До основних аспектів планування кадрового потенціалу ДМСУ доцільно віднести такі:

- 1) Аналіз поточного стану персоналу (оцінка якісного складу фахівців; визначення і аналіз рівня кваліфікації та компетенцій співробітників; виявлення

дефіциту або надлишку кадрів у різних підрозділах).

2) Прогноз потреби в персоналі (врахування змін у законодавстві та нормативних актах, які впливають на діяльність митних органів; аналіз зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, міжнародні відносини та технологічний розвиток; оцінка внутрішніх потреб, зокрема впровадження нових технологій та процесів).

3) Розробка стратегій залучення та утримання персоналу (впровадження прозорих процедур відбору та призначення на посади; розробка програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації; створення системи мотивації та стимулювання працівників).

4) Оцінка ефективності кадрової політики (моніторинг показників продуктивності та ефективності роботи персоналу; аналіз плинності кадрів та причин звільнення; внесення корективу в кадрову стратегію на основі отриманих даних).

Важливим елементом є інтеграція кадрового планування із загальною стратегією розвитку ДМСУ. Це забезпечує зручність між цілями організації та можливостями персоналу, підвищення ефективності роботи та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективне виконання завдань, покладених на митну службу України, є можливим лише за умови раціонального і стратегічного підходу до планування її потенціалу. У цьому контексті ключову роль відіграє успішний розвиток та управління кадровим потенціалом, який є основою ефективного функціонування митної системи. Раціональне кадрове планування базується на підсумковому аналізі потреб у персоналі, оцінці продуктивності працюючих, а також вивчених витрат, пов'язаних із забезпеченням їхньої діяльності.

Кадрове планування не можна розглядати ізольовано від загального планування діяльності митної служби. Ці процеси є взаємопов'язаними та взаємозалежними, оскільки ефективність роботи персоналу відбивається на загальних показниках роботи митної служби. Особливо це стосується аспектів

витрат на підтримку структури та розвитку потенціалу персоналу, що є частиною комплексної системи фінансового планування.

Таким чином, інтеграція кадрового планування в загальну систему стратегічного та фінансового планування діяльності митних органів є необхідними умовами її ефективного функціонування. Лише завдяки цьому можливо забезпечити високі досягнення результатів, оптимізувати витрати та підвищити загальну продуктивність роботи митної служби України.

Для забезпечення ефективного функціонування митної служби України проводити систематичний аналіз динаміки надходжень митних платежів до державного бюджету та видатків на її потреби. Це дозволяє не лише оцінити ефективність поточної роботи митних органів, а й визначити ключові аспекти, які потребують удосконалення в майбутньому.

Нижче наведена табл. 2.1, яка відображає динаміку надходжень і видатків Державної митної служби України за період 2003-2023 рр. та ключові показники, що характеризують ці процеси.

**Динаміка надходжень митних платежів та видатків
на потреби ДМСУ у 2003-2023рр. [21]**

Рік	Надходження митних платежів, млн грн	Видатки на ДМСУ, млн грн	Темп зростання надходжень (%)	Темп зростання видатків (%)	Відношення надходжень до видатків
2003 рік	13822.9	442.9	-	-	31.21
2004 рік	18093.1	487.5	30.89	10.07	37.11
2005 рік	31001.1	863.0	71.34	77.03	35.92
2006 рік	41173.9	1225.2	32.81	41.97	33.61
2007 рік	54119.5	1294.3	31.44	5.64	41.81
2008 рік	96047.2	1656.1	77.47	27.95	58.0
2009 рік	96855.6	1297.2	0.84	-21.67	74.67
2010 рік	94606.4	1463.1	-2.32	12.79	64.66
2011 рік	108344.7	1454.2	14.52	-0.61	74.5
2012 рік	140014.2	1290.8	29.23	-11.24	108.47
2013 рік	140356.2	1298.8	0.24	0.62	108.07
2014 рік	150101.4	1350.9	6.94	4.01	111.11
2015 рік	165235.9	1403.2	10.08	3.87	117.76
2016 рік	195304.7	1502.0	18.2	7.04	130.03
2017 рік	223105.6	1608.4	14.23	7.08	138.71
2018 рік	257990.3	1721.9	15.64	7.06	149.83
2019 рік	291588.0	1856.2	13.02	7.8	157.09
2020 рік	315716.2	1978.3	8.27	6.58	159.59
2021 рік	342012.5	2104.9	8.33	6.4	162.48
2022 рік	375214.1	2251.3	9.71	6.96	166.67
2023 рік	459800.0	2580.2	22.54	14.61	178.2

На основі даних, наведених у табл. 2.1, проведено розрахунок пропорційності між збільшенням надходжень митних платежів до державного бюджету та зростанням видатків на забезпечення функціонування митної служби України. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність роботи митної

системи в динаміці, а також в розробці узгодженості між доходами, які генерують митниці, і ресурсами, які витрачаються на її діяльність.

Розрахунок пропорційності базується на наявних темпах зростання як надходжень митних платежів, так і видатків на потреби митної служби. Це дає можливість визначити, чи є збільшення витрат обґрунтованим у контексті загального зростання доходів. Крім того, пропорційний аналіз дає можливість виявити періоди, коли спостерігалася найбільша ефективність використання фінансових ресурсів або, навпаки, виникали диспропорції між доходами та витратами.

Результати такого аналізу є одним з інструментів для прийняття управлінських рішень, що уможливорює: оцінку ефективності управління фінансовими і кадровими ресурсами; обґрунтування потреби в оптимізації витрат; прогнозування перспектив розвитку митної служби в контексті забезпечення стабільного надходження платежів до бюджету.

Як видно з даних табл. 2.1., протягом 2003-2023 років в Україні спостерігалось значне зростання надходжень митних платежів до державного бюджету. Якщо в 2003 році сума склала 13,8 млрд грн, то в 2023 році вона зросла до 459,8 млрд грн, що свідчить про майже 33-разове збільшення. Цей тренд можна пояснити посиленням контролю за митними процедурами, розширенням зовнішньоекономічної діяльності та зростанням обсягів імпорту.

Паралельно з цим відбулося зростання видатків на потреби Державної митної служби України (ДМСУ). У 2003 році на ці потреби було витрачено 442,9 млн грн, а в 2023 році - 2 580,2 млн грн, що демонструє зростання в 5,8 раза. Однак, варто відзначити, що темпи зростання видатків значно повільніші від темпів зростання надходжень митних платежів до державного бюджету [21].

Особливо помітним було зростання надходжень у 2008 році та в період з 2022 по 2023 роки. Ці роки характеризуються підвищеною економічною

активністю та адаптацією митної системи до викликів війни. Водночас видатки ДМСУ в цей період також зросли, що було передусім зумовлене потребою інвестування в модернізацію митної інфраструктури та підвищення ефективності її роботи.

Зростання надходжень від митних платежів значно випереджає збільшення видатків на ДМСУ, що вказує на покращення роботи митної системи. Важливими чинниками стали вдосконалення процедур митного контролю, автоматизація процесів та боротьба з корупцією.

У майбутньому слід продовжувати вдосконалювати технології роботи митної служби, оптимізувати адміністративні витрати та посилювати контроль за митними операціями. Це дозволяє не тільки збільшити надходження до державного бюджету, а й забезпечити ефективніше використання коштів, вилучених на функціонування митної системи.

З метою наочності динаміку надходжень митних платежів та видатків на потреби ДМСУ у 2003-2023 рр. покажемо у вигляді рис. 2.1. та рис. 2.2.

Рис. 2.2. Видатки на потреби ДМСУ за період 2003-2023 рр.

Подальший розвиток митної служби України та вдосконалення роботи з кадрами можливий лише за умови впровадження системного підходу. Цей підхід має передбачати не лише формальну оцінку потреб у кадрових ресурсах, але й інтеграцію концептуальних засад, які визначають сучасні принципи управління персоналом у митних органах. У першу чергу необхідно розробити та впровадити чіткі концептуальні підходи до регулювання кадрового потенціалу митної служби. Це стосується всіх рівнів персоналу - від інспекторів до керівників митних органів. Особливу увагу слід приділити таким аспектам, як формування чіткої структури посадових обов'язків, оптимізація діяльності працівників та забезпечення їх відповідності сучасним викликам і стандартам.

Суттєвого вдосконалення потребують процедури відбору кадрів, які мають базуватися на прозорих конкурсних засадах. Це сприяє забезпеченню

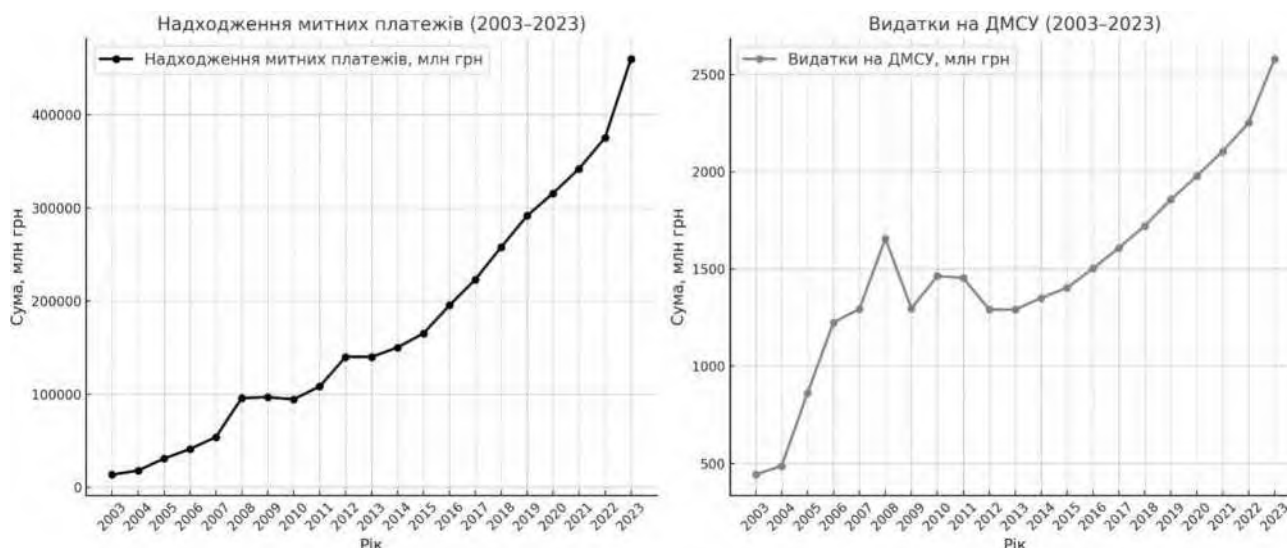


Рис. 2.1. Надходження митних платежів до Державного бюджету України за період 2003-2023 рр.

гласності, об'єктивності та справедливості під час призначення на посаду та просування по службі. Важливим елементом у цьому процесі є формування

чітких і об'єктивних критеріїв оцінки якості роботи службовців митних органів. Ці критерії повинні охоплювати не лише професійні навички та ефективність виконання службових обов'язків, але й поведінку працівників у суспільстві, що є критичним чинником для підтримання авторитету митної служби.

Крім того, необхідно розробити систему об'єктивної оцінки діяльності кадрів, яка включає регулярну ротацію, стимулювання інтересу до якісної та продуктивної роботи, а також запобігання проявам корупції. Посилення відповідальності за неналежне виконання службових обов'язків стане великим стимулом для підвищення професіоналізму та дисципліни серед працівників митної служби.

Таким чином, системний підхід до регулювання кадрового ресурсу митної служби, що обґрунтовується на прозорість, об'єктивність та орієнтацію на якість роботи, сприятиме формуванню сучасної, ефективної та авторитетної митної служби України. Це дозволяє лише підвищити довіру до митних органів, а й забезпечити виконання їх основних функцій на належному рівні. Аналіз динаміки надходжень митних платежів і видатків на забезпечення функціонування ДМСУ у 2003-2023 роках показав значне зростання ефективності роботи митної системи України. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки вдосконаленню митних процедур, впровадження сучасних технологій та оптимізації управління фінансовими і кадровими ресурсами.

Проте, необхідно також зосередитися на подальших можливостях для розвитку, серед яких ключовими є вдосконалення кадрової політики, прозоре управління ресурсами та підвищення загальної адаптивності до зовнішніх викликів. Інтеграція кадрового планування в загальну стратегію ДМСУ, орієнтація на довгострокове прогнозування та системний підхід до ресурсів управління є основою для сталого розвитку митної служби України, що сприятиме ефективному виконанню її завдань у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У МИТНІЙ СФЕРІ

Дослідження провідних науковців свідчать, що кадровий потенціал у сфері державної служби, від якого залежать ухвалення управлінських рішень, залишається недостатньо підготовленим для реалізації інноваційних підходів та впровадження суспільних реформ. На сьогодні, існуючі методи управління та супроводу професійної діяльності державних службовців не повністю відповідають вимогам сучасності, зокрема стандартам і міжнародним практикам. Вони також не враховують пріоритети нової державної кадрової політики та ключові аспекти адміністративної реформи, спрямовані на модернізацію публічного управління.

Поточний стан справ у системі державної служби України вимагає кардинальних змін. Від державних службовців очікується не лише високий рівень професійної компетенції, але й здатність ефективно реагувати на виклики, які постають перед суспільством. Це включає запровадження сучасних управлінських практик, розвиток цифрових навичок, забезпечення прозорості діяльності та орієнтування на якісне обслуговування громадян.

Ключовими викликами для державної служби є: адаптація до швидких соціальних і технологічних змін; забезпечення ефективного управління в умовах адміністративної реформи; підвищення рівня відповідності стандартам Європейського Союзу; запровадження інновацій у професійну діяльність.

Планом заходів по проведенню реформування й розвитку системи митних органів, затвердженим Кабінетом Міністрів України [2], було визначено необхідність комплексної оцінки персоналу з перевірки їхньої кваліфікації та доброчесності. Це завдання стало ключовим елементом реформи, спрямованої на підвищення професіоналізму та доброчесності працівників митної служби. Для його реалізації в Державній митній службі було розроблено та впроваджено програму тестування службовців митних

органів, яка базується на використанні сучасних спеціалізованих ІТ- платформ.

Процедура тестування була структурована за трьома основними напрямками, кожен з яких мав на меті оцінити різні аспекти компетенцій і доброчесності працівників [28]:

1. Тестування на рівень знань митного й антикорупційного законодавства. Етап дозволив перевірити рівень правової обізнаності персоналу, зокрема на знання нормативно-правових актів, що регулюють діяльність митної служби та антикорупційних норм. Такий підхід забезпечує відповідність працівників встановленим стандартам професійної діяльності.

2. Тестування загальних здібностей. У цьому напрямі оцінювалися когнітивні навички, серед яких абстрактне, числове та вербальне мислення. Цей етап дозволяє застосувати здатність працівників до аналізу, швидкого прийняття рішень та ефективної комунікації, що є необхідними для виконання службових обов'язків у динамічному робочому середовищі.

3. Тестування на благонадійність. Психологічний тест проводився з метою визначення ризиків емоційності працівників до порушення встановлених правил і непродуктивної поведінки на робочому місці. Даний етап спрямований на забезпечення високого рівня етичної поведінки фахівців та дотримання ними службових обов'язків [28].

Використання спеціалізованих ІТ-платформ для тестування сприяло прозорості та об'єктивності процесу оцінки. Це допомогло мінімізувати вплив людського фактора, підвищити довіру до результатів оцінки персоналу та забезпечити доступність процедур для працівників з різних регіонів.

Таким чином, запровадження оцінки персоналу через комплексні програми тестування стало дієвим кроком у підвищенні стандартів роботи митної служби України. Це не тільки сприяє формуванню професійного та доброчесного кадрового складу, але й зміцнює авторитет митної служби як інституції, що працює в інтересах суспільства та держави.

Наявність актуальних проблем у функціонуванні вітчизняних митних органів, які часто пов'язані з низьким рівнем професіоналізму персоналу,

недобросовісності, а також відсутністю мотивації до якісного виконання службових обов'язків, вимагає впровадження нових підходів до управління. Ці підходи базуються на комплексних і системних механізмах, що поєднують акценти на контроль, аналіз поточного стану, стратегічне планування та всебічний моніторинг змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ефективне управління митною службою повинно передбачати: 1) Постійний моніторинг змін. Важливим елементом є регулярний аналіз тенденцій у зовнішньоекономічній діяльності, законодавчих нововведень, а також змін у міжнародному торговельному середовищі. Це дозволяє негайно реагувати на нові виклики та загрози. 2) Підвищення гнучкості та адаптивності. Механізми державного управління митною системою мають бути достатньо гнучкими для швидкої адаптації до динамічних змін. Це включає впровадження інноваційних технологій, модернізацію процесів і запровадження автоматизованих систем керування. 3) Фокус на досягнення результатів. Усі управлінські дії мають бути орієнтовані на кінцевий результат, яким є досягнення запланованих цілей. Це забезпечує визначення конкретних показників ефективності, чітке формулювання завдань і контроль за їх виконанням. 4) Розвиток кадрового потенціалу. Одним із пріоритетів є підвищення професійного рівня співробітників митниці, забезпечення їх добросовісності та створення умов для мотивації до якісного виконання обов'язків. Це включає організацію регулярного навчання, атестацій, а також запровадження прозорих процедур підбору та просування кадрів. 5) Стратегічне планування. Успіх митної служби залежить від здатності не лише вирішувати прогноз поточних проблем, але й розробляти перспективи майбутнього та розробляти довгострокові стратегії їхнього подолання [28].

Ключовим завданням управління митною службою є створення системи, яка дозволяє забезпечити високу ефективність роботи навіть у нестабільних умовах. Така система має виконуватися як потреби держави, так і інтересів суспільства, забезпечуючи прозорість, довіру та орієнтацію на

досягнення конкретних результатів. Усі управлінські дії повинні мати чітку мету, а загальний вектор розвитку митної системи - бути спрямованим на забезпечення стабільного та тривалого прогресу.

Ефективне управління митною службою України потребує не тільки високого рівня професіоналізму персоналу, але й сучасних механізмів організації їх діяльності. Це включає стратегічний підхід до управління, гнучкість та здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також орієнтацію на результативність і прозорість у роботі.

Одним із ключових інструментів для досягнення таких цілей є розробка та впровадження концептуальних моделей, які дозволяють ефективно контролювати процеси підбору, оцінки та управління персоналом.

У цьому контексті заслуговує увагу концептуальна модель контролінгу персоналу, яка інтегрує сучасні підходи до управління кадрами в митних органах та орієнтується на досягнення стратегічних завдань, поставлених перед митною службою.

Концептуальна модель контролінгу персоналу в митній службі України спрямована на підвищення ефективності управління кадровими ресурсами та забезпечення відповідності персоналу сучасним вимогам і стандартам. Ця модель поєднує елементи планування, моніторингу, контролю та аналізу діяльності персоналу, що дозволяє оптимізувати процеси підбору, оцінки та розвитку співробітників (рис. 3.1).

До основних компонентів концептуальної моделі контролю персоналу відносять:

1) Планування за цілями: визначення чітких посадок та завдань для кожної особи в митних органах; розробка критеріїв ефективного відділу персоналу, що відповідають стратегічним цілям митної служби.

КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ПІДБОРІ НА ПОСАДИ В МИТНИХ ОРГАНАХ
--

Визначення цілі: організація підбору на посади в митних органах професійноздатних працівників

Ідеальна мета: організувати процес підбору фахівців ефективно і якісно, з повного відповідності займаний посаді за всіма критеріями *

Визначається євроінтеграційним виміром української митниці, концептуальними напрямками реформування системи органів, що реалізують державну митну політику

Визначається критеріями відповідності кваліфікаційним та мотиваційним стандар- / там сучасної професіональної митної служби *

Реальні цілі: а) підбір персоналу на службу в митних органах;
б) професійна відповідність кадрового складу покладеним завданням; в) ідентифікація рівня кадрового зростання

Визначається рівнем посади в структурі органу митної служби, її специфікою, завданнями добору персоналу

Визначається рівнем професіоналізації щодо основ митної справи, переліком компетентностей щодо виконання функціональних обов'язків, рівнем здібностей щодо прийняття рішень, вимогами доброчесності, прагнення до кар'єрного зростання

□

Механізм забезпечення досягнення цілі:

"провадження системи моніторингу, контролю, оцінки персоналу Держмитслужби та аналізу отриманих результатів; розробка організаційно-правового, методичного та технічного забезпечення системи оцінювання персоналу митних органів та результатів його діяльності; аналіз управлінських рішень за результатами оцінювання персоналу та їх впливу на досягнення цілей

Аналіз результатів щодо досягнення поставлених цілей:

Я щодо якісного підбору персоналу на службу в митних органах та ефективності застосовуваних методів і інструментів

Я щодо професійності кадрового складу та відповідності його покладеним на нього завданням відповідно до рівня посади в структурі органу митної служби, її специфічності

Я щодо перспектив кар'єрного зростання персоналу та призначень на посаду

Я щодо впливу управлінських рішень на ефективність і якість підбору фахівців та

Я повноту їх відповідності займаний посаді за всіма критеріями

Пошук «вузьких місць»: організаційні, методичні, технічні можливості, невизначеність термінів тощо.

Очікувані результати діяльності: (визначаються за критеріями відповідності кваліфікаційним та мотиваційним вимогам)

Аналіз відхилень показників від планових (наприкінці року), коригування показників, заходів, рішень

Удосконалення механізм)⁷ забезпечення досягнення цілі

Рис. 2.2. Концептуальна модель контролінгу персоналу при підборі на посади в митних органах [3]

2) Моніторинг та контроль: постійний нагляд за процесами підбору та адаптації нових співробітників; відстеження результатів діяльності персоналу та їх відповідності встановленим стандартам.

3) Оцінка результатів діяльності: регулярна оцінка професійних компетенцій та досягнень співробітників; використання об'єктивних

показників для аналізу ефективності роботи персоналу.

4) Коригувальні управлінські заходи: розробка та впровадження заходів з підвищення кваліфікації та мотивації співробітників; адаптація управлінських рішень на основі результатів оцінки та аналізу діяльності персоналу.

Впровадження моделі контролінгу персоналу в митній службі України уможливить:

- цілеспрямованість дій управлінських структур;
- інтеграцію зусиль взаємодіючих підрозділів та стійкі зв'язки між ними;
- підвищення відповідальності за обґрунтованість прийнятих рішень;
- своєчасну інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень;
- адаптивність системи управління до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- координацію дій між суб'єктами управління та їх орієнтацію на досягнення поставлених цілей.

Таким чином, концептуальна модель контролінгу персоналу в митній службі України є ефективним інструментом для підвищення професіоналізму, мотивації та результативності роботи співробітників, що сприяє загальному покращенню функціонування митних органів.

Розглянуті підходи до управління кадровим потенціалом у митній службі України свідчать про необхідність інтеграції сучасних методів організації праці та управління персоналом. Концептуальна модель контролінгу персоналу в митній службі є ключовим інструментом, що дозволяє забезпечити відповідність фахівців сучасним стандартам, підвищити ефективність виконання службових обов'язків і досягти стратегічних завдань митної

служби.

Запровадження такої моделі дозволяє оптимізувати процеси підбору, оцінки та розвитку кадрів, забезпечуючи інтегрованість управлінських засобів, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та прозорість у прийнятих рішеннях. Це створює підґрунтя для формування професійного, доброчесного та мотивованого кадрового складу, який стане запорукою ефективного функціонування митних органів у сучасних умовах.

Таким чином, реалізація запропонованої концептуальної моделі контролю персоналу сприятиме досягненню високих показників роботи митної служби, підвищенню її авторитету та довіри громадян, а також забезпеченню стабільності й розвитку у сфері державного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження, можемо зробити такі висновки щодо стану та вдосконалення кадрового менеджменту в митній сфері України:

1. Управління персоналом є елементом для забезпечення ефективності митних органів. Необхідно створити систему, яка інтегрує сучасні підходи до відбору, навчання, мотивації та оцінки співробітників.

2. Кадровий менеджмент у митній сфері є багатогранною системою, що об'єднує стратегічні та оперативні підходи до управління людськими ресурсами. Його ефективність здатна забезпечити відповідність кваліфікаційного потенціалу працівників вимогам сучасної митної служби, підтримувати високий рівень мотивації та професійного розвитку персоналу, а також реалізувати інноваційні інструменти управління. \

3. Функції кадрового забезпечення Державної митної служби України є комплексними механізмами, які забезпечують ефективне управління персоналом, спрямоване на досягнення високих стандартів професійної діяльності. Вони охоплюють усі ключові аспекти роботи з кадрами - від обладнання та навчання до моніторингу й оцінки ефективності.

4. Сучасне кадрове управління в митних органах України є багатогранною системою, яка інтегрує компетентнісний підхід, цифровізацію процесів, професійний розвиток, антикорупційні заходи та ефективну мотивацію персоналу. Ці елементи спрямовані на забезпечення високого рівня професіоналізму, прозорості та адаптивності митної служби до сучасних викликів. Застосування цих підходів не лише забезпечує ефективність виконання функцій митних органів, але й зміцнює їх довіру серед громадськості та міжнародних партнерів.

5. Системний підхід до регулювання кадрового ресурсу митної служби, що опирається на прозорість, об'єктивність та орієнтацію на якість роботи, сприятиме формуванню сучасної, ефективної та авторитетної митної служби

України. Це дозволяє лише підвищити довіру до митних органів, а й забезпечити виконання їх основних функцій на належному рівні.

6. Аналіз динаміки надходжень митних платежів і видатків на забезпечення функціонування ДМСУ у 2003-2023 роках показав значне зростання ефективності роботи митної системи України. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки вдосконаленню митних процедур, впровадження сучасних технологій та оптимізації управління фінансовими і кадровими ресурсами.

7. Інтеграція кадрового планування в загальну стратегію ДМСУ, орієнтація на довгострокове прогнозування та системний підхід до ресурсів управління є основою для сталого розвитку митної служби України, що сприятиме ефективному виконанню її завдань у майбутньому.

8. Концептуальна модель контролінгу персоналу в митній службі є ключовим інструментом, що дозволяє забезпечити відповідність фахівців сучасним стандартам, підвищити ефективність виконання службових обов'язків і досягти стратегічних завдань митної служби. Запровадження такої моделі дозволяє оптимізувати процеси підбору, оцінки та розвитку кадрів, забезпечуючи інтегрованість управлінських засобів, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та прозорість у прийнятих рішеннях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1-2. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.
2. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: постанова КМУ від 13 травня 2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#n9>.
3. Борисенко О.П., Краєвий А.О. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. №1 (14). С. 234-241.
4. Звіти про виконання Державного бюджету України за 2019-2023 роки. Державна казначейська служба України. URL: <http://www.treasury.gov.ua>.
5. Звіти про виконання Плану роботи Державної митної служби України на 2019-2023 рік / Державна митна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/166710.html>
6. Звіти про роботу Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Державної митної служби України за 2018-2023 рік. URL: http://sfs.gov.ua/data/material/000/247/325902/9393109Dodatok_2.pdf
7. 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
8. 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.

9. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
10. Колобиліна О. О. До характеристики особливостей кадрового забезпечення Державної митної служби України // Людина, суспільство, держава: актуальні питання правового регулювання взаємодії : тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Київ, 10 груд. 2020 р.). Київ : НДІ СБППФБ, 2020. С. 86-88. URL: https://library.ppss.pro/index.php/ndippsn_20201210a/article/view/kolobylina.
11. Колобиліна О. О. Місце норм адміністративного права в системі правових засад кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Європейські перспективи*. 2023. № 4. С. 226-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/EP.2023.4.36>.
12. Колобиліна О. О. Напрями кадрового забезпечення Державної митної служби України // Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття: тези доп. учасників VII Всеукр. наук.-практ. конф. Харків: НДІ ППЧН, 2023. С. 59-61. URL: https://library.ppss.pro/index.php/ndippsn_20230609/article/view/kolobylina.
13. Колобиліна О. О. Поняття кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Право. UA*. 2023. № 4, ч. 2. С. 182-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4-2.29>.
14. Колобиліна О. О. Принципи кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Європейські перспективи*. 2021. № 1. С. 221-226. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4-2.29>.
15. Колобиліна О. О. Рівні кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2023. № 1(28). С. 217-225. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2023.L19>.
16. Колобиліна О. О. Суб'єкти кадрового забезпечення Державної митної служби України та межі їх компетенції. *Право. UA*. 2022. № 1. С. 246251. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2022.1.38>.
17. Колобиліна О. О. Функції кадрового забезпечення Державної митної

служби України // Теоретичні та прикладні проблеми судової експертизи і криміналістики : тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Харків, 30 верес. 2022 р.). Харків: НДІ ППЧН, 2022. С. 143-145. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_202220930/article/view/kolobylina.

18. 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>

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

20. Музичук, О.М., Невядовський, В.О. і Завальний, М.В. 2023. Сутність та особливості кадрового забезпечення державної митної служби України. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 3 (Вер 2023), 69-76. DOI:<https://doi.org/https://doi.org/10.34015/2523-4552.2023.3.09>.

21. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/derzhmitsluzhba-spilno-z-eu4pfm-prodovzhuie-vprovadzhuvati-ievropeiski-pidkhodi-v-napriamku-hr-1257>.

22. Перелік пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації посадових осіб митних органів за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2022 році : наказ від 25.11.2021 № 939 // Державна митна служба України : сайт. URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-pereliku-prioritetnikhnapiamiv-tem-dlia-pidvishchennia-kvalifikatsiyi-252>.

23. План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику : затв. розпорядж. Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 № 569-р // БД «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#Text>.

24. План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#Text>

25. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один

основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. .№10.

www.ekonomy,nayka.com,ua

26. Положення про Державну митну службу України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text>

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

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

29. 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.

30. Приймаченко Д.В., Приймаченко Д.Д. Правове регулювання вступу на державну службу в митні органи України: сучасний стан та перспективи. *Правова позиція*. 2020. № 1. С. 68-76.

31. Приймаченко Д.В., Щербина В.І. Законодавство про проходження служби працівниками митної служби: співвідношення зального та спеціального. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія: Юридичні науки. 2009. № 1. С. 110-116.

32. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

33. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text>.

34. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700- VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

35. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (з

наступними змінами і доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

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

37. 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». Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.11.2017 № 237 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

38. Про затвердження Положення про Державну митну службу України Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL: <https://customs.gov.ua/polozhennia>

39. Про затвердження Порядку проведення атестації посадових осіб митної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.12.2002 № 1984. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1984-2002-%D0%BF#Text>.

40. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

41. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців в митній службі України : наказ Держ. мит. служби України від 07.10.2012 № 1174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va174342-10#Text>.

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

43. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Каб. Міністрів України

від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

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

45. 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>.

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

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

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

49. Реформа митниці. Тестування з питань кваліфікації та благонадійності. URL: [https://mof.gov.ua/uk/qualification and reliability testing-475](https://mof.gov.ua/uk/qualification%20and%20reliability%20testing-475)

50. 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.

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

52. 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>.

53. Тестування з питань кваліфікації та благонадійності: офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/qualification-and-reliability-testing-475>.

54. Федорчук В. А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2015. №1. С. 23-29.

55. 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.