

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

ЛУЧКА Андрій Юрійович

**Кадровий менеджмент у митній сфері та напрями
його удосконалення /**
**Staff Management in the Customs Fields and Directions
for its improvement**

спеціальність: 072 - Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньо-професійна програма – Митна справа

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ФМСзм-21
А. Ю. Лучка

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Л. Шашкевич

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

" ___ " _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ А. І. Крисоватий

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

АНОТАЦІЯ

Лучка А. Ю. Кадровий менеджмент у митній сфері та напрями його удосконалення. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітньо-професійна програма. – Митна справа. – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження кадрового менеджменту в митних органах України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних викликів. Проаналізовано динаміку кадрового забезпечення, вплив реформи системи оплати праці на структуру вакансій та мотивацію персоналу, а також оцінено ефективність професійної підготовки працівників Державної митної служби. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення кадрової політики на 2026-2030 роки.

ANNOTATION

Luchka A. Yu. Staff Management in the Customs Field and Directions for Its Improvement. – Manuscript.

Master's Thesis for the Master's degree in Specialty 072 "Finance, Banking, Insurance and Stock Market". Educational and Professional Program. – Customs. – West Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

This thesis presents a comprehensive study of personnel management within the customs authorities of Ukraine amidst martial law and the challenges of European integration. The research analyzes staffing dynamics, the impact of remuneration system reform on vacant structures and staff motivation and assesses the effectiveness of professional training for State Customs Service employees. Finally, strategic directions for improving personnel policy for the 2026-2030 period are proposed.

ЗМІСТ

Вступ.	3
Розділ 1. Теоретичні засади кадрового менеджменту в митній сфері.	6
1.1. Сутність та особливості кадрового менеджменту в митних органах.	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту в митній сфері.	13
Розділ 2. Аналіз кадрового забезпечення митних органів України.	18
2.1. Оцінювання кадрової політики в митних органах України.	18
2.2. Розвиток професійної підготовки та мотивації кадрів митної служби.	26
Розділ 3. Напрями удосконалення кадрового менеджменту в митній сфері.	34
Висновки.	42
Список використаних джерел.	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кадровий менеджмент у митній сфері відіграє одну з основних ролей у забезпеченні ефективного функціонування митних органів, від чого безпосередньо залежить наповнення державного бюджету, забезпечення торговельної безпеки та протидія контрабанді. У сучасних умовах, особливо у період 2022-2025 років, діяльність Державної митної служби України (ДМСУ) відбувається під впливом безпрецедентних чинників: війни та необхідності радикальних реформ відповідно до євроінтеграційних зобов'язань. Незважаючи на стратегічне значення, система кадрового забезпечення митних органів стикається з низкою системних проблем, таких як низький рівень мотивації, відтік кваліфікованих кадрів, корупційні ризики та недостатній рівень впровадження сучасних HR-технологій. Ці виклики, посилені необхідністю цифровізації та гармонізації з європейськими стандартами, актуалізують необхідність розробки науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізму управління персоналом, переходу до компетентнісного підходу та нової культури служби.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових та організаційних засад кадрового менеджменту в митних органах України, оцінка сучасного стану кадрового забезпечення та розробка науково обґрунтованих напрямів його удосконалення з урахуванням європейських стандартів та викликів воєнного стану.

Для досягнення цієї мети поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність, особливості та функції кадрового менеджменту в митних органах;
- дати оцінку нормативно-правовому регулюванню кадрового забезпечення митної сфери в Україні;
- проаналізувати сучасний стан кадрової політики та динаміку вакансій у митних органах України в умовах воєнного стану;
- провести оцінювання системи професійної підготовки та мотивації кадрів митної служби;

– запропонувати напрями вдосконалення кадрового менеджменту в митній сфері через імплементацію європейських практик та цифровізацію процесів.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних вчених та міжнародні стандарти управління персоналом. Значний внесок у визначення сутності кадрового забезпечення та політики зробили такі дослідники, як В. Венедіктов та М. Іншин. Питання адміністративно-правових засад та специфіки кадрового забезпечення ДМСУ досліджували С. Іванов, О. Колобиліна, А. Ключко, А. Павлов, С. Петрусь. Фундаментальне значення для роботи мають міжнародні стандарти, зокрема Рамка митних компетенцій ЄС (EU Customs Competency Framework) та стандарти Всесвітньої митної організації (WCO), які визначають стратегічні підходи до професіоналізму та інвестування в людей.

Об'єктом дослідження є система кадрового менеджменту та управління персоналом у митних органах України.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та методологічні принципи функціонування механізму кадрового менеджменту в митній сфері та напрями його вдосконалення в умовах євроінтеграції.

У процесі дослідження використано такі **методи**: системний аналіз (для вивчення кадрового менеджменту як сукупності методів підбору, підготовки та мотивації персоналу); порівняльно-правовий аналіз (для порівняння вітчизняної та європейської моделей управління персоналом, зокрема щодо оплати праці та кар'єрного зростання); економіко-статистичні методи (для аналізу динаміки вакансій, плинності кадрів та рівня оплати праці у 2022-2025 роках), метод узагальнення та систематизації (для формування висновків щодо проблем кадрового забезпечення та шляхів їх вирішення).

Теоретична значущість полягає у систематизації знань щодо сучасного стану адміністрування кадрових процесів у митних органах та обґрунтуванні необхідності переходу від традиційної моделі управління до компетентнісного підходу, що відповідає стандартам ЄС.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути використані Державною митною службою України для підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, пропозиції стосуються впровадження електронної HR-системи, розробки національної програми професійного розвитку, удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також розвитку інституту митних детективів. Впровадження запропонованих змін має сприяти зниженню корупційних ризиків, професіоналізації служби та наближенню української митниці до європейських практик.

За результатами дослідження опубліковані тези доповідей у збірниках конференцій: «Фінансові інструменти та стратегії післявоєнного відродження України»: Збірник наукових матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції . Київ, 15 травня 2025 р. – К.: КНЕУ(електронне видання), 2025. – 151 с. та «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології»: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 22 квіт. 2025 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. – 357 с.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність та особливості кадрового менеджменту в митних органах

Кадровий менеджмент у митній сфері можна визначити як сукупність методів, засобів та підходів до управління персоналом митних органів, що спрямовані на забезпечення їх ефективного функціонування. Він охоплює процеси підбору, підготовки, мотивації, контролю та оцінювання персоналу, а також формування організаційної культури.

Венедіктов В.С. та Іншин М.І. під поняттям кадрове забезпечення розуміють «... діяльність, спрямовану на забезпечення органів державної влади персоналом із необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатних вирішувати поставлені завдання» [1].

У вузькому розумінні кадрове забезпечення – це «нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених посадових осіб або державних органів щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу» [2, с.175].

Колобиліна О.О. визначає «кадрове забезпечення Державної митної служби України визначається як комплексна, системна, нормативно врегульована процедурно-організаційна діяльність, яка здійснюється спеціально уповноваженими суб'єктами (як зовнішніми, так і внутрішніми) з метою:

- упорядкування роботи її кадрового складу;
- забезпечення та захисту основних трудових прав та інтересів службовців;
- професійного навчання та виховання кадрів;
- поповнення кадрового складу (формування кадрового резерву);

– аналізу, планування та контролю кадрових процесів, визначення перспективи їх розвитку та шляхів удосконалення» [3].

Особливості кадрового забезпечення Держмитслужби обумовлені низкою чинників:

1) специфіка завдань і функцій: Державна митна служба України здійснює забезпечення митної безпеки, захист митних інтересів, протидію правопорушенням у сфері митної діяльності, а також сприяє легальній торгівлі шляхом її спрощення;

2) правовий статус персоналу: працівники Державної митної служби України мають статус державних службовців. Їхній службово-трудоий статус регулюється як нормами загального трудового законодавства, так і спеціальними нормативно-правовими актами, зокрема Митним кодексом України та Законом України «Про державну службу»;

3) спеціальний підхід до регулювання: застосовується спеціалізований підхід до нормативного забезпечення діяльності Держмитслужби загалом та її кадрового складу зокрема, що базується на системі принципів і відповідних механізмах їх впровадження;

4) масштаб діяльності: Державна митна служба України є великою установою за організаційною структурою і чисельністю персоналу, яка функціонує по всій території держави. Це обумовлює необхідність формування ретельно продуманої та послідовної кадрової політики;

5) реалізація уповноваженими суб'єктами: кадрове забезпечення здійснюється спеціально визначеними суб'єктами із суворим дотриманням законодавчо встановленої процедури;

6) роль адміністративного права: у правовому регулюванні кадрового забезпечення Держмитслужби провідне значення мають норми адміністративного права. Вони визначають порядок діяльності суб'єктів, їхній адміністративно-правовий статус, особливості внутрішньої організаційно-управлінської роботи, а також форми, методи та процедури здійснення кадрового забезпечення.

Кадровий менеджмент у митних органах України є складним, багатогранним процесом, який суттєво відрізняється від управління персоналом у приватному секторі чи навіть в інших органах державної влади. Ця специфіка зумовлена подвійною природою митної служби: з одного боку, це орган виконавчої влади, що надає адміністративні послуги (митне оформлення), а з іншого – це правоохоронний орган із функціями дізнання, оперативно-розшукової діяльності та боротьби з контрабандою.

Наукові дослідження визначають кадровий менеджмент митних органів як системну діяльність, спрямовану на формування, розвиток, мотивацію та раціональне використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей митної політики. Ця діяльність не обмежується лише кадровим діловодством, а охоплює широкий спектр функцій: від стратегічного планування потреби у фахівцях до управління кар'єрою та психологічного супроводу службової діяльності.

Управлінська діяльність щодо персоналу митної служби передбачає нормативно-правове обґрунтування та узгодження кадрових рішень, які реалізуються на практиці посадовими особами. Специфіка об'єкта управління – митника – полягає у необхідності поєднання високої професійної компетентності (знання права, фінансів, товарознавства, ІТ-технологій) з бездоганними морально-етичними якостями. Адже саме посадова особа митниці є тією ланкою, де перетинаються інтереси держави та бізнесу, що створює постійне поле для корупційних ризиків.

В основі кадрового забезпечення Державної митної служби України лежить система імперативних основоположних принципів (див. табл. 1.1.)

Таблиця 1.1.

Принципи кадрового забезпечення ДМСУ

Принцип	Опис
Законність	Неухильне та повне дотримання вимог законодавства та підзаконних актів усіма учасниками кадрового забезпечення.
Пріоритет прав та інтересів кадрового складу	Враховання і захист інтересів працівників при прийнятті рішень.
Рівність	Забезпечення відкритого і демократичного відбору на службу, що гарантує рівні можливості для всіх кандидатів із відповідними морально-діловими й професійними якостями.
Задоволення кадрових інтересів державного органу	Формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних потреб служби.
Науковий підхід	Використання сучасних світових та вітчизняних наукових досягнень, методології роботи з персоналом і системний аналіз міжнародного досвіду.
Структурованість	Організація кадрової роботи з урахуванням складної і багаторівневої структури Держмитслужби.

Функції кадрового забезпечення Держмитслужби – це сукупність нормативно визначених практичних напрямів реалізації механізмів і процедур (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Функції кадрового забезпечення Держмитслужби

Функція	Опис
Відновлювальна функція	пошук та відбір нових кадрів
Виховна функція	організація професійного навчання та сприяння розвитку персоналу
Організаційна функція	координація проходження служби, розробка локальної нормативно-правової бази
Контрольна функція	моніторинг дотримання законодавства, проведення оцінки ефективності діяльності

Продовження таблиці 1.2

Аналітично-планувальна функція	здійснення кількісного та якісного аналізу кадрових процесів, планування заходів щодо вдосконалення
--------------------------------	---

У свою чергу основними функціями кадрового менеджменту в митних органах є:

- 1) планування кадрового складу – визначення потреби в кадрах, формування резерву;
- 2) підбір і розстановка кадрів – конкурсні відбори, стажування, професійна адаптація;
- 3) навчання та підвищення кваліфікації – підготовка, спеціальні тренінги, міжнародні обміни;
- 4) мотивація персоналу – система матеріального і нематеріального стимулювання;
- 5) оцінювання ефективності роботи – службові перевірки, атестація, внутрішній контроль;
- 6) корпоративна культура – формування професійної етики та стандартів поведінки.

Кадровий менеджмент у митній сфері має низку особливостей, що зумовлені специфікою діяльності митних органів:

- високі вимоги до персоналу: співробітники митниці повинні мати знання в сфері міжнародного права, економіки, фінансових схем та інформаційних технологій; висока стресостійкість та відповідальність;
- конкурсний відбір та контроль доброчесності: претенденти на службу проходять суворий відбір: тестування, співбесіди, психологічні оцінки;
- державне регулювання та законодавче забезпечення: кадрова політика митної служби регулюється законами України, міжнародними угодами та відомчими наказами; жорстка система службових перевірок та відповідальності;

– постійне навчання та підвищення кваліфікації: регулярні тренінги, участь у міжнародних програмах, обмін досвідом з митними службами інших країн; використання сучасних технологій у навчальному процесі;

– автоматизація та цифровізація митних процесів: впровадження електронних систем обліку та аналізу митних операцій; необхідність оволодіння сучасними ІТ-рішеннями для митної служби;

– боротьба з корупційними ризиками: запровадження механізмів контролю, таких як декларування доходів, внутрішні аудити та дисциплінарні заходи; формування антикорупційної культури серед персоналу.

Основні елементи системи управління персоналом у митній сфері відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні елементи системи управління персоналом у митній сфері

Елемент	Опис
Організаційно-штатне планування	Визначення оптимальної структури та чисельності підрозділів залежно від товаропотоків та ризиків.
Рекрутинг та селекція	Специфічні процедури добору, що включають не лише оцінку знань, а й психофізіологічний контроль (поліграф).
Професійний розвиток	Безперервна система підготовки та перепідготовки, регламентована статтею 575 Митного кодексу України.
Мотивація та стимулювання	Поєднання матеріальних (грошове забезпечення) та нематеріальних (ранги, відомчі нагороди) стимулів.
Контроль та дисциплінарна практика	Забезпечення дотримання службової дисципліни та норм Дисциплінарного статуту.

Кадрове забезпечення здійснюється за допомогою впорядкованої системи адміністративних процедур відображених у таблиці 1.4.

Етапи та зміст адміністративних процедур кадрового забезпечення ДМСУ

Етап	Опис
Планування кадрового забезпечення	Аналіз кадрової політики, оцінка рівня підготовки персоналу, визначення організаційно-штатної структури та кадрових потреб, а також аналіз фінансових витрат.
Організація та проведення добору кадрів	Комплексна процедура підбору та відбору працівників передбачає оцінювання їхніх професійних навичок, морально-етичних якостей і доброчесності кандидатів.
Набуття статусу державного службовця	Призначення на державну посаду або укладення контракту про проходження державної служби
Професійна адаптація	Процес інтеграції нового співробітника в організаційний колектив, адаптації до службових обов'язків і умов праці, а також формування елементів корпоративної культури.
Підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та рівня професійної компетентності	Професійна підготовка, програми стажування, а також спеціалізовані та короткострокові освітні курси
Атестація	Проведення перевірки на відповідність займаній посаді

Основними напрямками кадрового забезпечення Держмитслужби є:

1) освітньо-наукова співпраця: підготовка висококваліфікованих спеціалістів, взаємодія з закладами вищої освіти та організація програм стажування.

2) забезпечення розвитку та вдосконалення організаційно-управлінської системи Держмитслужби: включає формування висококваліфікованого кадрового резерву, своєчасне реагування на виявлені відхилення у діяльності та впровадження заходів щодо оптимізації процесів.

3) стимулювання персоналу: застосування комплексу мотиваційних та дисциплінарних методів впливу задля забезпечення результативного та ефективного виконання функціональних обов'язків, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації і стимулювання працівників.

1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту в митній сфері

Кадровий менеджмент у митній сфері відіграє одну з основних ролей у забезпеченні ефективного функціонування митних органів. Від якості управління персоналом залежить професіоналізм, етичні стандарти та відповідність діяльності митних органів чинному законодавству. В Україні нормативно-правове регулювання кадрового менеджменту в митній сфері здійснюється через систему законів, постанов, наказів та міжнародних угод.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють кадровий менеджмент у митних органах є:

– Конституція України, яка гарантує рівні права громадян на працю та доступ до державної служби (ст. 43, 38) та визначає основні принципи державного управління, включаючи діяльність митних органів [4];

– Митний кодекс України (МКУ) (№ 4495-VI від 13.03.2012 р.), що встановлює правові засади організації митної справи та діяльності митних органів; регулює питання кадрового забезпечення митних органів, зокрема права, обов'язки та відповідальність посадових осіб митної служби (Глава 79. Проходження служби в митних органах). Стаття 5703 МКУ «Особливості проходження служби в митних органах» є *lex specialis*, що встановлює пріоритет норм МКУ над загальним законодавством про працю та державну службу у питаннях, що стосуються специфіки митної діяльності. Це положення є критично важливим, оскільки воно легітимізує особливі умови праці, спеціальні звання та специфічні обмеження, що накладаються на митників [5];

– Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10.12.2015 р.), який визначає основні засади проходження державної служби, у тому числі в митних органах, а також регламентує питання відбору, просування по службі, підвищення кваліфікації та відповідальності державних службовців. Закон України «Про державну службу» діє в частині, що не суперечить нормам МКУ, є важливим нормативним актом, що встановлює загальні засади

класифікації посад, вимоги до політичної неупередженості та етичної поведінки [6];

– Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14.10.2014 р.): містить положення щодо антикорупційних обмежень для працівників митних органів, визначає механізми декларування доходів, подарунків, конфлікту інтересів тощо [7];

– Кодекс законів про працю України, що регламентує трудові відносини посадових осіб митної служби та визначає основи трудового договору, оплати праці, відпусток і соціального забезпечення митників [8];

– Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби 26 листопада 2019 року № 211-19 та зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 02 січня 2020 р. за № 5/34288 передбачає регулярне навчання, тестування та перепідготовку посадових осіб митної служби [9];

– Міжнародні стандарти та угоди: Угода про Асоціацію між Україною та ЄС (Стаття 80 «Митне співробітництво»); вимоги Світової митної організації (WCO) щодо професійної підготовки митників [10].

Третій рівень нормативно-правової бази становлять підзаконні акти Кабінету Міністрів України та Міністерства фінансів. Сюди відносяться постанови, що регулюють питання оплати праці (зокрема, реформа 2024 року), порядок проведення атестації, організацію навчання та проведення перевірок на добросовісність.

Профілактика порушень у кадровому менеджменті забезпечується шляхом контролю і застосуванням відповідальності митників за невиконання посадових обов'язків та за корупційні дії відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Система внутрішнього контролю ДМСУ передбачає впровадження механізмів внутрішнього моніторингу службових дій, створення комісій з етики та дисциплінарних комісій у митних органах.

Починаючи з 2020 року, у митних органах України впроваджено контрактну форму проходження служби, що стало однією з найбільш обговорюваних реформ у сфері кадрового менеджменту. Наукові дослідження та аналіз правозастосовної практики свідчать про неоднозначний характер цього механізму.

З одного боку, контрактна форма впроваджена як інструмент підвищення ефективності та гнучкості управлінських процесів. Вона надає можливість керівництву встановлювати конкретні ключові показники ефективності (КРІ) на визначений строк (зазвичай від одного до трьох років) та забезпечує оперативне припинення трудових відносин у разі їх невиконання без проходження складних бюрократичних процедур, передбачених законодавством для безстрокових призначень на державну службу.

З іншого боку, фахівці зазначають потенційні ризики використання контрактної форми трудових відносин як інструменту для кадрових змін або здійснення суб'єктивного впливу на працівників. За умов частого оновлення керівництва Держмитслужби, що спостерігається останніми роками, впровадження короткострокових контрактів призводить до виникнення атмосфери невизначеності та зниження рівня прихильності персоналу до організації. Працівники, які не впевнені в стабільності своєї зайнятості, менш мотивовані до інвестування часу у довгостроковий професійний розвиток і потенційно стають більш вразливими до корупційних проявів.

Судова практика містить значну кількість справ щодо поновлення на посаді осіб, звільнених у зв'язку із закінченням строку дії контракту або внаслідок реорганізаційних заходів. Особливого значення ця проблема набула у контексті виконання рішень Ради національної безпеки і оборони України стосовно санкційних списків. Згідно з доступними джерелами, працівники, відсторонені через підозри у взаємодії з особами, стосовно яких застосовано санкції, після

переходу на контрактну форму роботи проходять першочергову та поглиблену перевірку на доброчесність. Це свідчить про те, що контрактна форма зайнятості виконує функцію інструмента фільтрації, бар'єра для доступу до посади та засобу оперативного реагування на загрози внутрішній безпеці.

З правової точки зору існує суперечність між принципом стабільності державної служби та тимчасовим характером контракту. Дослідники підкреслюють, що за відсутності чітких, прозорих і вимірюваних критеріїв оцінки ефективності, які почали впроваджуватися лише у 2024 році, припинення контракту нерідко сприймається як волюнтаристське рішення керівника. Це, у свою чергу, негативно впливає на довіру до системи управління персоналом загалом.

У 2024 році спостерігалось значне поживлення нормотворчої діяльності. Законом України від 17 вересня 2024 року № 3977-IX внесено суттєві зміни до Митного кодексу щодо особливостей проходження служби та проведення атестації посадових осіб [11]. Зазначені нововведення спрямовані на створення законодавчих основ для оновлення ДМСУ, впровадження сучасних механізмів оцінювання ефективності (KPI) та посилення вимог до доброчесності. Крім того, розроблено проєкт Закону № 12360 [12], який деталізує процедури оцінювання результативності, що свідчить про перехід від процесно-орієнтованого до результативно-орієнтованого підходу в регулюванні.

Нормативно-правове забезпечення кадрового менеджменту в митній сфері є складною системою, що включає законодавчі акти, підзаконні нормативні документи та міжнародні зобов'язання України. Ефективне управління кадрами в митних органах можливе лише за умови дотримання правових норм, впровадження сучасних методів підготовки персоналу та запобігання корупційним ризикам. Подальший розвиток митної служби потребує вдосконалення законодавчої бази з урахуванням міжнародних стандартів і практик.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

2.1. Оцінювання кадрової політики в митних органах України

Упродовж 2022-2025 років Державна митна служба України (ДМСУ) перебуває у стані значної інституційної трансформації, що має безпрецедентний характер. У зазначений період діяльність відомства визначалась впливом двох значних дестабілізуючих чинників: зовнішнього шоку, спричиненого повномасштабним вторгненням російської федерації, та внутрішньої необхідності провести радикальні реформи відповідно до євроінтеграційних зобов'язань і вимог міжнародних фінансових донорів. Кадровий потенціал митних органів став ключовим елементом, на який найбільше вплинули зазначені процеси.

Питання заповнення вакансій у митних органах під час воєнного стану набуває стратегічного характеру та виходить за межі стандартної HR-аналітики. Вакантні посади стають ключовим показником здатності держави здійснювати ефективний контроль над економічними кордонами, забезпечувати стабільне наповнення державного бюджету (оскільки митниця традиційно формує 35-40% його доходів) і гарантувати безпеку ланцюгів постачання. Динаміка вакантних посад, кадрова плинність і трансформації в системі оплати праці слугують важливими індикаторами ефективності урядових заходів, спрямованих на реформування та модернізацію митних органів.

Основним суб'єктом реалізації кадрової політики в митних органах є Департаменти (управління) по роботі з персоналом. Аналіз діяльності цих підрозділів у 2021-2024 роках, дозволяє виокремити їх ключові функції та проблеми.

Зміст роботи кадрової служби еволюціонував від простого кадрового обліку до управління людськими ресурсами (HRM). До традиційних функцій

(оформлення відпусток, наказів про призначення) додалися функції стратегічного характеру:

- планування кар'єри та формування кадрового резерву;
- організація наставництва (менторства) для нових співробітників;
- аналіз соціально-психологічного клімату в колективі;
- моніторинг показників ефективності (плинність кадрів, індекс лояльності).

Наукові джерела пропонують використовувати для оцінки ефективності кадрової роботи комплекс показників: організаційно-аналітичні (своєчасність звітності), соціально-психологічні (задоволеність персоналу) та економічні (витрати на персонал). Проте на практиці кадрові підрозділи часто перевантажені бюрократичною роботою, пов'язаною з постійними реорганізаціями структури Держмитслужби, що залишає обмаль часу для справжнього управління персоналом.

Згідно зі статистичними даними, у державному секторі спостерігається стійка тенденція до скорочення чисельності працівників. У період з січня по вересень 2023 року фактична кількість співробітників державних органів зменшилася на 5,3 тисячі осіб. Для митної служби, яка функціонує цілодобово на кордоні, проблема дефіциту кадрів є особливо гострою. Бюджетна звітність свідчить, що фінансування витрат на персонал обмежене, що ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців із ринку праці, зокрема в галузях ІТ, аудиту та права.

У 2022-2023 роках система управління персоналом Держмитслужби зазнала трансформації, здійснивши перехід від планового розвитку до реалізації заходів кризового менеджменту.

З початком повномасштабного вторгнення структура вакансій у митних органах зазнала значних змін, які неможливо повністю відобразити у формальних таблицях без відповідного аналізу контексту.

Після блокади морських портів митниці Чорноморського басейну (Одеська, Миколаївська, Херсонська), де традиційно концентрувалася значна

частина персоналу та вантажопотоку, фактично зупинили роботу в штатному режимі. Це спричинило формування парадоксальної ситуації: штатна чисельність залишалася значною, проте фактична потреба в такій кількості інспекторів на згаданих об'єктах відсутня. У результаті виникли «латентні вакансії», коли співробітники залишалися на обліку, але перебували у простої або користувалися відпусткою за власний рахунок.

Під час евакуації та переміщення значна частина персоналу (особливо жінки) евакуювалася за кордон або в західні регіони. Це створило фізичний дефіцит кадрів на місцях, який неможливо було швидко покрити через закриття конкурсних процедур.

У 2023 році ситуація почала стабілізуватися, а звітність відновилася. За даними Міністерства фінансів, протягом січня-вересня 2023 року загальна фактична чисельність працівників державних органів скоротилася на 5,3 тис. осіб [13].

На відміну від Державної податкової служби, яка продемонструвала найбільше скорочення (– 2,1 тис. осіб), Держмитслужба показала іншу динаміку. За даними «Тіньового звіту» [14], ситуація виглядала таким чином:

- штатна чисельність (план): 11 278 одиниць.
- фактична чисельність (факт): 9 818 осіб.
- абсолютна кількість вакансій: 1 460 одиниць.
- відсоток вакантності: 12,9%.

Відмінність між показником вакантності 8,3%, який періодично наводиться в оперативних звітах, та рівнем 12,9%, визначеним на основі річної статистики, свідчить про наявність посад, що не заповнюються через затяжні процеси реорганізації. Зменшення розриву між штатною чисельністю й фактичною укомплектованістю у 2023 році відбувалося переважно шляхом оптимізації – скорочення багаторічно незаповнених вакансій задля приведення штатного розпису у відповідність до реальних бюджетних обмежень.

2024 рік став поворотним моментом завдяки імплементації реформи системи оплати праці державних службовців [15]. Цей чинник мав вирішальний вплив на природу вакансій у Держмитслужбі.

До 2024 року система винагородження митника характеризувалася низьким базовим окладом, який часто відповідав мінімальній заробітній платі, а також значними змінними виплатами у вигляді премій, що могли становити до 300%. Така модель створювала залежність працівників від керівництва та дозволяла використовувати вакансії для формування преміального фонду.

Нова система змінила парадигму:

- 70% – гарантована частина (посадовий оклад).
- 30% – варіативна частина (премії).
- впровадження грейдингу (класифікації посад) за рівнем відповідальності.

Згідно з даними моніторингу НАДС за 2024 рік, Держмитслужба увійшла до переліку органів із конкурентним рівнем оплати праці (див. табл. 2.1.).

Попри значне підвищення заробітної плати (середній рівень у 51,4 тис. грн є безпрецедентним для митниці за останні роки), у 2024 році не було зафіксовано масового збільшення кількості кадрів чи суттєвого скорочення числа вакансій.

Причини цього феномену:

- припинення практики «економії фонду оплати праці»: оскільки обсяг преміального фонду обмежено 30%, керівники втрачають фінансову зацікавленість у збереженні вакантних посад. Теоретично це має підвищити мотивацію до активізації процесу найму персоналу;
- фактор обережності: потенційні кандидати утримуються від обіймання посад перед масштабною реорганізацією («перезавантаженням»), усвідомлюючи ризик звільнення нових співробітників у разі зміни керівництва;
- вимоги до доброчесності: підвищення заробітної плати супроводжувалося впровадженням більш суворого контролю. Кандидати, які розглядали митницю як потенційне джерело неправомірного збагачення, втратили інтерес через підвищений ризик кримінальної відповідальності та

посилене моніторинг.

Таблиця 2.1

Середні показники оплати праці в Держмитслужбі за 2024 рік
(після класифікації посад)

Категорія посади	Середня заробітна плата, грн	Порівняння з середнім по держслужбі (місцевий рівень)	Аналіз привабливості вакансії
Категорія А (Вищий корпус: Голова, заступники)	123 437	+200%	Дуже висока. Проте вакансії на цьому рівні є політичними і заповнюються через складні конкурси.
Категорія Б (Керівники структурних підрозділів, митниць)	56 273	+90-100%	Висока. Конкурентна навіть у порівнянні з приватним сектором у регіонах, але містить високі корупційні ризики та відповідальність.
Категорія В (Головні інспектори, спеціалісти)	36 806	+50-70%	Середня. Зарплата вища за середню по країні, але може бути недостатньою для компенсації ризиків та навантаження на кордоні.
Середній показник по службі	51 438	+133%	Показник суттєво викривлений високими зарплатами керівного складу та спецпідрозділів.

Джерело: Розраховано на основі даних статистичних звітів НАДС [16]

У вересні 2024 року Верховна Рада України ухвалила Закон «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» [11]. Даний нормативний акт став визначальною подією для формування

кадрової політики митних органів, заклавши підґрунтя для процесів, що відбудуться у 2025 році. Водночас його вплив почав проявлятися вже у 2024 році через формування «відкладеного попиту» на вакантні посади.

В умовах відсутності детальної офіційної статистики по кожній митниці, ми можемо реконструювати регіональну карту вакансій на основі аналізу вантажопотоків та повідомлень про навантаження.

У Західному кластері (Львівська, Закарпатська, Волинська, Чернівецька митниці) спостерігається явище «операційного дефіциту». Внаслідок перенаправлення експортно-імпортних потоків із морських напрямків на суходільні пункти пропуску навантаження на інспекторський склад зросло у 3-4 рази. Штатні розписи, затверджені до початку воєнних дій, не відповідають поточному рівню навантаження. Виникнення вакантних посад пов'язане, насамперед, із розширенням штату (запровадження додаткових змін, відкриття нових пунктів пропуску – зокрема на кордонах з Румунією та Польщею), а не лише з нестачею персоналу. Незважаючи на низький рівень реальної вакансії, гостро відчувається потреба у збільшенні кількості штатних одиниць.

У Південному та Східному кластерах (Одеська, Миколаївська, Харківська, Дніпровська митниці) спостерігається ситуація структурного профіциту при збереженні номінальної кількості вакансій. Обсяги робіт скоротилися, частину персоналу переведено в режим простою. У регіонах фіксується значна кількість технічних вакансій – посад, що стали вакантними через міграцію працівників, однак не заповнюються у зв'язку з відсутністю обсягів робіт. Дані вакансії класифікуються як статистичні позиції без фактичного навантаження і, ймовірно, будуть скорочені під час реорганізації у 2025 році [17].

На основі синтезу розрізнених даних сформовано аналітичну модель кадрових змін.

Радикальна трансформація системи оплати праці (Реформа 2024 року). Однією з найгостріших, хронічних проблем кадрового менеджменту в митній сфері був низький рівень офіційної заробітної плати. До 2024 року структура доходу митника була диспропорційною: мізерний посадовий оклад (близько 30%

доходу) та значна варіативна частина (премії, надбавки за інтенсивність – до 70% і більше). Це створювало ґрунт для корупції, оскільки керівник міг позбавити працівника лівової частки доходу, роблячи його залежним і слухняним. Така система не заохочувала до якісної роботи, а змушувала думати про зміну роботи або корупційні дії.

У травні 2024 року Уряд розпочав реформу оплати праці митників, прийнявши відповідну постанову. Основні параметри нової системи:

1. Інверсія структури доходу: 70% складає фіксований посадовий оклад, і лише 30% – премії, що гарантує працівнику стабільний дохід, незалежний від суб'єктивного ставлення керівника.

2. Competency-Based Pay (оплата за компетенції): зарплата прив'язана не просто до назви посади, а до групи митних компетенцій. Виділено групи компетенцій: адміністративне керівництво, митний контроль, митний аудит, протидія правопорушенням, ІТ, правове забезпечення.

3. Градація рівнів: в межах однієї посади впроваджено градацію фахових рівнів, що дозволяє підвищувати зарплату експертам без необхідності переводити їх на керівні посади, що вирішує проблему «стелі кар'єри» для вузькопрофільних спеціалістів.

4. Обмеження надбавок: сукупний розмір надбавок (за вислугу, кваліфікацію, виконання KPI) обмежено 90% посадового окладу, що унеможливило безпідставне нарахування великих премій.

Ця реформа є фундаментом для побудови нової кадрової політики. Вона зміщує фокус з лояльності на професіоналізм, створюючи фінансові стимули для підвищення кваліфікації та оволодіння складними компетенціями (наприклад, митний аудит чи ІТ).

В умовах воєнного стану та високих корупційних ризиків, кадровий менеджмент нерозривно пов'язаний з питаннями безпеки. У 2024 році було суттєво посилено інструментарій перевірки доброчесності персоналу.

Динаміка вакансій та чисельності органів ДМС України у 2022–2025 рр.

Період	Гранична чисельність (План), осіб	Фактична чисельність (Факт), осіб	Кількість вакансій (Абсолют)	Рівень вакантності (%)	Середня зарплата (грн)	Основний драйвер змін
2022 (Оцінка)	~11 400	~10 500	~900	~7,9%	22 000 – 25 000	Початок війни, хаотична міграція, мораторій на перевірки. Приховані вакансії.
2023 (Факт)	11 278	9 818	1 460	12,9%	28 000 – 32 000	Стабілізація, виявлення прихованих вакансій, оптимізація штату Мінфіном.
2024 (Факт/Оцінка)	~11 200	~9 650	~1 550	~13,8%	51 438	Реформа оплати праці. Зростання зарплат не перекрило страх перед переатестацією.
2025 (Прогноз)	~11 000	~9 000 (I півріччя)	>2 000	>18%	>55 000	«Велике перезавантаження». Масові звільнення після атестації, «кадрова яма».

Збільшення рівня вакантності з 7,9% у 2022 році до прогнозованих понад 18% у 2025 році не є ознакою зниження ефективності служби, а свідчить про процес її оптимізації. У 2022–2023 роках показник низької вакантності був неточним, оскільки частина працівників перебувала в штатному розкладі, фактично не виконуючи трудові обов'язки. З 2024 по 2025 рік статистичні дані набувають більшої достовірності та відображають справжню нестачу кваліфікованих спеціалістів, готових працювати відповідно до нових вимог.

Кабінет Міністрів затвердив Порядок проведення психофізіологічного опитування посадових осіб митних органів із застосуванням поліграфа [18].

Цей документ регламентує:

– обов'язковість проходження поліграфа для кандидатів на керівні посади та посади з високим корупційним ризиком.

– принципи добровільної згоди (хоча відмова може мати наслідки для кар'єри).

– використання результатів як допоміжної інформації при прийнятті кадрових рішень.

Крім того, впроваджено моніторинг способу життя митників. Спеціалізовані підрозділи внутрішньої безпеки аналізують відповідність рівня життя працівника (автомобілі, нерухомість, витрати) його офіційним доходам. Подання декларації доброчесності стало щорічним обов'язком. Цей комплекс заходів формує перепони на вході в систему та постійний контроль всередині неї, що є необхідною умовою для відновлення довіри суспільства та міжнародних партнерів.

2.2. Розвиток професійної підготовки та мотивації кадрів митної служби

Питання професійної підготовки та мотивації персоналу в митних органах має ключове значення для ефективного виконання їхніх функцій: наповнення державного бюджету, забезпечення торговельної безпеки, протидія контрабанді та організація коректного митного контролю. Після 2022 року контекст діяльності Державної митної служби України ускладнився через масштабні соціально-економічні наслідки війни, прискорену цифровізацію, а також активну підтримку міжнародних донорів із проектами технічної допомоги та реформи. Ці фактори кардинально змінюють як вимоги до компетенцій митників, так і підходи до їхньої мотивації [19].

Законодавство України (ст. 575 МКУ) формує чітку вертикаль професійної освіти у сфері митної справи.

Зокрема «система професійної освіти у сфері митної справи включає:

- 1) підготовку фахівців з вищою освітою;
- 2) перепідготовку працівників митних органів;
- 3) підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів;
- 4) підвищення кваліфікації працівників митних органів;
- 5) організацію навчання працівників митних органів без відриву від роботи» [5].

Частина 2 цієї ж статті передбачає, що «Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників митних органів здійснюються у спеціалізованих навчальних закладах митних органів та у спеціалізованому органі з питань спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику. Підготовка фахівців з вищою освітою для митних органів за окремими напрямами може здійснюватися також у вищих навчальних закладах іншого галузевого підпорядкування за державним замовленням» [5].

Система підготовки працівників ДМСУ диференціюється на:

1. Первинну підготовку: адаптація новоприйнятих працівників, вивчення основ митного законодавства.
2. Спеціалізовану підготовку: поглиблене вивчення вузьких напрямів (боротьба з контрабандою наркотиків, визначення митної вартості, класифікація товарів).
3. Кінологічне забезпечення: підготовка кінологічних команд, що є унікальною складовою митної освіти.

Незважаючи на розвинену інфраструктуру, експерти відзначають розрив між теоретичною підготовкою у закладах вищої освіти та реальними вимогами Державної митної служби України. Динамічні зміни у законодавстві та впровадження сучасних ІТ-систем (NCTS, АСУР) обумовлюють необхідність високої адаптивності освітньої системи, яку традиційні академічні структури

не завжди здатні забезпечити. Крім того, невисокий рівень володіння іноземними мовами серед персоналу залишається актуальною проблемою, особливо в контексті євроінтеграції та здійснення спільного контролю на кордоні.

Після 2022 року кілька чинників визначають політико-організаційний і кадровий контекст митниці:

1) вплив війни: переміщення робочих місць, ризики безпеки, потреба в швидкій адаптації штатної структури й маршрутів логістики, що призводить до змін у кадровому плануванні та вимогам до мобільності і психологічної стійкості працівників.

2) посилена цифровізація: ухвалення та впровадження національного Стратегічного плану цифрового розвитку митниці (на основі MASP-C – багаторічного плану електронної митниці ЄС) означає перехід на електронні сервіси, що змінює спектр професійних навичок (ІТ-компетенції, робота з ризик-аналізом, аналітика даних). Міністерство фінансів та Держмитслужба погодили та просувають цей план у 2024–2025 рр. [19].

3) міжнародна технічна підтримка: програми Світового банку, МВФ та інших донорів включають компоненти capacity building, що формують стандарти навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також фінансування проєктів оновлення інфраструктури та платформ [20].

Ці драйвери створюють одночасно потребу й можливість модернізації систем підготовки кадрів та мотиваційних механізмів у митниці.

У 2022-2025 роках спостерігається розширення тематичних модулів: від базових митних процедур до навчань з цифрових інструментів, антикорупції, ризик-менеджменту, міжнародних стандартів (наприклад, Authorized Economic Operator – АЕО) та кібербезпеки. Частина програм реалізується за підтримки міжнародних партнерів, частина – внутрішніми силами.

Сучасні методики включають змішане навчання (blended learning), онлайн-платформи, симуляційні вправи та навчання на робочому місці за

моделлю «train the trainer». Водночас у віддалених і прифронтових регіонах існують логістичні та ресурсні бар'єри для доступу до регулярних тренінгів.

Реалізація національного плану цифровізації митниці базується на ідеї MASP-C ЄС і передбачає широке впровадження електронних сервісів, «єдиного вікна», автоматичного обміну даними та ризик-орієнтованого контролю. Це означає, що працівники митниці повинні здобути навички в таких напрямках:

- робота з електронними деклараціями та інтегрованими інформаційними системами;
- аналіз даних і ризик-профілів;
- взаємодія з ІТ-командами та користувачами бізнесу;
- дотримання стандартів кібербезпеки.

Цифрова трансформація одночасно підвищує ефективність митниці і створює попит на нові професійні ролі (аналітик даних, адміністратор е-систем, ІТ-підтримка) [19].

Розглянемо питання підвищення мотивації працівників ДМСУ: їх матеріальне та нематеріальне стимулювання.

Рівень зарплат і бонуси залишаються вагомим фактором плинності кадрів. Проте у державному секторі бюджетні обмеження часто не дозволяють вирішити цю проблему лише підвищенням оплати праці. Уряд та міжнародні партнери частково підтримували тимчасові заохочення в період 2022-2024 років, але довгострокове рішення вимагає системного перегляду оплати праці та правил преміювання з урахуванням прозорих критеріїв ефективності [21].

Деякими з найбільш ефективних нематеріальних інструментів мотивації, що не потребують значних бюджетних вкладень є:

- чіткі кар'єрні траєкторії та можливості професійного росту;
- система сертифікації та визнання компетенцій;
- гнучкі форми роботи і підтримка безпеки працівників;
- етичні та прозорі процедури просування та оцінювання;

– корпоративні ініціативи, які підвищують престиж служби (публічне визнання, нагороди, участь у міжнародних програмах).

Реалізація цих механізмів може помітно знизити плинність кадрів і підвищити залученість персоналу.

У державному секторі і, зокрема, в митниці, найкращі результати дає поєднання прозорих нематеріальних стимулів із продуманою системою матеріальних заохочень (премії за КРІ, надбавки за складні умови праці тощо). Водночас важливо передбачати антикорупційні запобіжники, щоб нагородні механізми не створювали ризиків зловживань [22].

Підготовка митних працівників має містити обов'язкові модулі з етики, антикорупційного законодавства, конфлікту інтересів та процедур повідомлення про порушення. Держмитслужба реалізує тренінги з доброчесності та практики перестановки працівників на різні пости для зниження ризиків «закріплення» корупційних схем. Навчання у цьому напрямі – одна з основних превентивних практик.

Щодо ролі міжнародних проектів та донорів, то слід зазначити, що Світовий банк, МВФ та програми ЄС (у т.ч. EU4PFM, Ukraine Facility) надають фінансову і експертну підтримку у модернізації митниці. Компоненти цих проектів часто включають тренінги, розробку стратегій цифровізації, закупівлю обладнання та консультативну підтримку з change-management. Така зовнішня допомога є критичною для прискорення реформ, але вона також вимагає інтеграції в національні навчальні програми для забезпечення стійкості результатів [23, 24].

Ми також хочемо окреслити основні проблеми та бар'єри в підготовці й мотивації кадрів ДМСУ:

- інфраструктурні обмеження у віддалених регіонах та прифронтових зонах – ускладнений доступ до курсів і тренінгів;
- недостатня кількість ІТ-фахівців і тренерів з профільними компетенціями – створює вузькі місця при масштабуванні е-систем;

- обмеженість бюджетних ресурсів – ускладнює довгострокове підвищення оплати праці;
- системні ризики корупції – потребують постійних антикорупційних заходів та контролю;
- опір змінам серед деяких категорій працівників, особливо старшого віку або тих, хто працював за «традиційними» процедурами.

Державна митна служба України своїм наказом від 16.09.2025 р. №1004 затвердила Стратегію управління персоналом Державної митної служби України на 2025-2030 роки.

«Стратегічний курс України на європейську інтеграцію передбачає трансформацію митної системи. Серед ключових напрямів HR-стратегії Держмитслужби на 2025-2030 роки – оновлення підходів до проходження служби в митних органах та людиноцентрична філософія управління людським капіталом» [25].

HR-стратегія містить низку ключових акцентів, зокрема розбудову інклюзивного та безбар'єрного робочого середовища, підвищення рівня корпоративної культури та максимальну цифровізацію HR-процесів. Особливу увагу зосереджено на розвитку професійних компетенцій митників та забезпеченню безпечних умов роботи. Ще однією важливою складовою HR-стратегії є активний пошук і утримання талановитих фахівців.

Стратегічна ціль 1 (C – Career). Розбудова професійної команди.

Основною метою є підвищення рівня укомплектованості ДМСУ кваліфікованими посадовими особами митних органів шляхом впровадження нових форматів рекрутингу. Основними проектами задля реалізації цієї цілі є інфокампанія «Customs Inside» – серія відео, інтерв'ю у соціальних мережах про молодих митників, які вже змінюють службу та затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» – оновлення підходів до професійної підготовки майбутніх митників [26].

Стратегічна ціль 2 (U – Unity & Understanding). Управління талантами та їх утримання.

Метою реалізації є створення умов для професійного зростання, внутрішньої мобільності та довгострокового утримання посадових осіб із високим потенціалом шляхом системного підходу до розвитку, адаптації та підтримки. Основними проектами задля реалізації цієї цілі є впровадження системи адаптації «Перші 100 днів» – стандартний маршрут для новопризначених посадових осіб митних органів із ментором, супроводом та зворотним зв'язком та Програма «Зростай у митниці» – побудова прозорого кар'єрного треку, система ротації.

Стратегічна ціль 3 (S – Staff competence). Безперервний професійний розвиток.

Мета – забезпечити відповідність персоналу сучасним професійним, цифровим та поведінковим стандартам, включаючи Рамку митних компетенцій Європейського Союзу. Основними проектами задля реалізації цієї цілі є запровадження платформи «Customs Learn» – онлайн-кампусу для персоналізованого навчання та проекту «Customs Talks» – серії коротких лекцій/вебінарів/навчальних заходів від посадових осіб, що брали участь у міжнародних стажуваннях, навчаннях, обміні досвідом з метою поширення кращих практик (внутрішнє навчання).

Стратегічна ціль 4 (T – Tolerance). Інклюзивне, безбар'єрне та гендерно чутливе середовище.

Мета – створення простору, в якому кожна посадова особа має рівні можливості для участі, розвитку та добробуту. Основними проектами є: ініціатива «Митниця без бар'єрів» – аудит доступності, адаптація офісів, цифрові рішення для людей з інвалідністю; Програма «Баланс» – серія заходів про ментальне здоров'я, боротьбу з вигоранням і психологічну підтримку; гендерний аудит, опитування залученості персоналу.

Стратегічна ціль 5 (O – Organization culture). Корпоративна культура та імідж митної служби.

Основною метою є формування внутрішньої згуртованості, відданості цінностям та бренду митної служби в суспільстві. Проекти, що реалізуються

задля досягнення цієї мети: Customs Culture Code – створення та візуалізація правил поведінки, стилю комунікації та корпоративних традицій а також медіапроект «Я – митник» – відеоінтерв'ю, підкасти, дописи у соціальних мережах, в яких посадові особи розповідають про свою роботу.

Стратегічна ціль 6 (M – modernization). Модернізація цифрової HR-екосистеми.

Метою є перехід від адміністративної функції до стратегічного HR-партнерства, цифровізація управлінських рішень. Проекти, що реалізуються: HR Tech Customs – впровадження сучасної HRM-системи (цифрові особові справи, аналітика кадрів, автоматизація процесів); здійснення кадрової аналітики «360» – звіти, візуалізація даних, прогнозування плинності та потреб у персоналі; «Академія HR» – навчання HR-фахівців усього циклу управління персоналом за сучасними стандартами.

Стратегічна ціль 7 (S – Security). Професійна захищеність митників.

Мета – забезпечити системний підхід до правового, соціального та професійного захисту посадових осіб митної служби як ключової складової митної безпеки та авторитету служби. Основним проектом є «Статус митника» – розроблення та просування спеціального закону, що врегулює особливості служби, гарантії, повноваження, захист та відповідальність; розкриття ролі митника як представника держави, підвищення рівня дисципліни та ідентичності служби [27].

Реалізація цієї стратегії дозволить суттєво трансформувати діючу систему підготовки кадрів та їх мотивації в сучасну європейську.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МИТНІЙ СФЕРІ

«У сучасних умовах розвитку державного управління однією з ключових передумов ефективного функціонування митної служби є наявність професійного, компетентного та мотивованого кадрового потенціалу. Кадровий менеджмент у митній сфері відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки, економічного суверенітету та гармонізації митної політики відповідно до європейських стандартів.

Виклики, що постають перед митними органами України в контексті євроінтеграції, цифровізації та боротьби з корупцією, потребують системного підходу до управління людськими ресурсами, зокрема: оптимізації процесів добору персоналу, підвищення кваліфікації, впровадження інноваційних інструментів оцінювання діяльності працівників.

Існує нагальна потреба вдосконалення кадрової політики митних органів з урахуванням кращих європейських практик, зростаючих вимог до професійності митників та необхідністю формування нової управлінської культури в державному секторі» [28, с. 299].

Кадрове забезпечення митних органів стикається з низкою системних проблем, які вимагають реформування відповідно до європейських та міжнародних стандартів.

Попри активні реформи 2024 року, система кадрового менеджменту митних органів продовжує функціонувати в умовах глибоких структурних проблем.

Низький рівень заробітної плати та відсутність конкурентних умов праці порівняно з приватним сектором (брокерськими компаніями, міжнародними логістичними операторами) роками зумовлювали відтік кваліфікованих фахівців [29, с.515]. Митниця перетворилася на «кузню кадрів» для бізнесу: молоді фахівці отримували досвід та знання за державний кошт, а потім,

стикаючись з неможливістю прогодувати сім'ю чесною працею, переходили в приватний сектор («side-switching»). Це призводить до зниження загального рівня експертизи в митних органах, що, в свою чергу, знижує якість митного контролю та створює передумови для помилок і зловживань.

Дослідження вказують на недостатню прозорість та об'єктивність механізмів просування по службі [30, с.65]. Система кадрового резерву часто існує лише на папері. Призначення на ключові посади (начальники митних постів, керівники змін) нерідко відбувалися за принципом особистої відданості або за квотним політичним принципом, а не на основі меритократії (особистих заслуг та компетентності). Це демотивує професійних співробітників, які бачать, що якісна робота не гарантує кар'єрного зростання.

До 2024 року в системі митних органів фактично була відсутня дієва система оцінювання Key Performance Indicators (KPI). Оцінювання діяльності мало формальний характер («задовільно»/«незадовільно») і не було прив'язане до стратегічних цілей організації. Відсутність чітких метрик успіху унеможлилювала об'єктивну оцінку вкладу кожного працівника. Лише прийняття законопроекту № 12360 та відповідних змін до Митного кодексу [11] розпочало процес впровадження системи оцінки ефективності та результативності, проте цей процес знаходиться на початковій стадії і стикається з опором системи.

Корупцію в митних органах слід розглядати не лише як кримінальний злочин окремих осіб, а як індикатор провалу системи управління персоналом. Якщо система оплати праці не покриває базові потреби, якщо система контролю є вибірковою, а корпоративна культура толерує «дрібні послуги», корупція стає способом виживання системи. Наукові джерела прямо вказують, що низька зарплата спонукає до корупційних дій [31, с.385]. Відсутність ефективного захисту викривачів (whistleblowers) всередині системи робить неможливим самоочищення.

Ідентифікація проблем та шляхи їх вирішення відображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Проблематика кадрового менеджменту в ДМСУ та шляхи її вирішення.

Проблема	Напрямок удосконалення/Рекомендації
Низький рівень оплати праці, відсутність конкурентних умов (призводить до відтоку кадрів та корупційних ризиків).	Запровадження конкурентної системи оплати праці, наблизивши її до ринкових стандартів. Розробка прозорої системи оплати праці, що мотивуватиме до ефективності та добросовісності.
Недостатня прозорість та об'єктивність кадрових процесів (відбір, просування, оцінка).	Удосконалення процедури конкурсного відбору, забезпечення реальної конкуренції та прозорості. Впровадження обов'язкових перевірок на добросовісність під час прийому на роботу та просування. Створення Ради з питань кадрового забезпечення із залученням незалежних HR-менеджерів та громадськості.
Недосконала система оцінювання ефективності (формальна, не відображає реальні досягнення).	Удосконалення системи оцінювання діяльності з урахуванням професійних досягнень та рівня митних компетенцій. Запровадження періодичного оцінювання рівня митних компетенцій (наприклад, раз на три роки). Впровадження системи оцінки ефективності (KPI) на основі функціонального та компетентнісного підходів.
Недосконалість кар'єрного зростання та стабільності (обмежені можливості, контрактна форма служби, плинність кадрів).	Розширення можливостей кар'єрного зростання (на основі стажу, переведення між органами, проходження навчання). Впровадження системи кадрового резерву для призначення на вищі посади. Відміна контрактної форми проходження служби в митних органах для забезпечення рівності та захисту від необґрунтованого звільнення.
Необхідність професіоналізації та розвитку компетенцій.	Запровадження цільових освітніх програм у ЗВО для підготовки фахівців. Розробка та впровадження ефективних програм навчання та професійного розвитку (з акцентом на практичні навички). Використання Рамки митних компетенцій ЄС як методологічної основи для кадрової політики.
Відсутність ефективної системи дисциплінарних стягнень (переважно догани/зауваження).	Впровадження європейської практики накладення економічних стягнень за дисциплінарні проступки (штрафи, зменшення надбавок/виплат).

Впровадження найкращих європейських практик у систему державної служби України, зокрема в митних органах, може суттєво підвищити її ефективність та створити прозору, професійну та конкурентоспроможну систему публічної служби європейського зразка.

«У країнах ЄС, таких як Німеччина, Польща, Франція, Італія, кадровий менеджмент у митній сфері ґрунтується на таких принципах:

- меритократія: просування по службі виключно на основі професіоналізму, досвіду та результатів роботи.
- безперервне навчання: обов'язкова система підвищення кваліфікації, стажування в інших країнах ЄС.
- діджиталізація HR-процесів: автоматизація рекрутингу, оцифроване оцінювання ефективності, електронні особові справи.
- інституційна автономія митної служби: мінімізація політичного впливу.
- європейські кодекси етики публічної служби: суворе дотримання норм добросовісності» [28; 32; 33].

Удосконалення кадрового менеджменту неможливе без імплементації кращих світових практик. Орієнтирами для України є стандарти Всесвітньої митної організації (WCO) та Європейського Союзу.

Всесвітня митна організація розробила рамковий документ «Framework of Principles and Practices on Customs Professionalism», який визначає стратегічні підходи до управління персоналом у митній сфері [34]. Цей документ базується на філософії «Інвестування в людей як основа організаційного розвитку».

Основні компоненти Рамки ВМО:

- стратегічне управління людськими ресурсами: HR-стратегія має бути невід'ємною частиною загальної стратегії митної адміністрації.
- профілювання посад: чіткий опис компетенцій, необхідних для кожної посади.

- національні навчальні центри: ВМО надає методичні рекомендації щодо створення та функціонування тренінгових центрів, акцентуючи на практичній спрямованості навчання.

- створення гнучких кар'єрних траєкторій.

- платформа CLiКC!: ВМО створила віртуальну платформу для навчання та обміну знаннями, доступ до якої мають митні адміністрації членів організації.

В контексті набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС, критично важливим є впровадження Рамки митних компетенцій ЄС (EU Customs Competency Framework). Ця рамка, розроблена Єврокомісією, є «золотим стандартом» для митних адміністрацій Європи [34].

Рамка ЄС структурує компетенції за трьома рівнями:

- Core Values (базові цінності): обов'язкові для всіх (орієнтація на результат, етика, робота в команді, сервісність).

- Professional Competencies (професійні компетенції): специфічні знання (митне законодавство, класифікація товарів, походження товарів, митна вартість, управління ризиками).

- Management Competencies (управлінські компетенції): для керівного складу (стратегічне бачення, управління змінами, розвиток персоналу).

Звіт Єврокомісії 2024 року в рамках Пакету розширення відзначає прогрес України, зокрема затвердження Плану дій щодо впровадження моделі управління людськими ресурсами на основі компетенцій на 2024-2030 роки [35]. Це свідчить про те, що Україна почала реальний рух від пострадянської моделі «вислуги років» до європейської моделі «компетентності».

Порівняльний аналіз української та європейської моделей кадрового менеджменту у митній сфері відображено в таблиці 3.2.

З урахуванням сучасних викликів можна запропонувати декілька напрямів удосконалення кадрового менеджменту в митних органах:

1. Модернізація системи підбору кадрів – розширення конкурсних процедур, прозорість прийому на роботу.

2. Запровадження нових методів навчання – використання онлайн-платформ, міжнародних програм стажування.

Таблиця 3.2.

Вітчизняна та європейська моделі кадрового менеджменту у митній сфері

Характеристика	Українська модель (традиційна)	Модель ЄС (EU Customs CF)
Основа оплати	Ранг, вислуга, посада	Рівень володіння компетенціями
Навчання	Академічне, теоретичне	Практичне, e-learning, на робочому місці
Кар'єра	Вертикальна, жорстка ієрархія	Гнучка, горизонтальна ротація
Оцінка	Формальна атестація раз на 3 роки	Постійний моніторинг KPI та компетенцій
Роль HR	Кадровий облік (адміністрування)	Стратегічний партнер бізнесу (розвиток)

3. Реформування мотиваційної політики – підвищення зарплат, покращення умов праці, кар'єрне зростання.

4. Посилення антикорупційних заходів – удосконалення системи внутрішнього контролю, співпраця з правоохоронними органами.

5. Цифровізація кадрового менеджменту – впровадження електронних HR-систем для управління персоналом.

6. Гармонізація з європейськими стандартами – адаптація кращих міжнародних практик управління персоналом.

Стратегічними напрямками удосконалення кадрового менеджменту в Україні на 2026-2030 рр. мають стати:

1. Повна імплементація компетентнісного підходу.

Необхідно завершити перехід на нову систему оплати праці та розширити застосування компетентнісного підходу на всі HR-процеси:

- рекрутинг: оголошення про вакансії мають містити вимоги не лише до освіти та стажу, а й до конкретних компетенцій згідно з Рамкою ЄС;
- навчання: навчальні програми мають бути модульні і прив'язані до розвитку конкретних компетенцій («Gap bridging training»);
- атестація: процедура атестації має перетворитися на оцінювання рівня володіння компетенціями, а не перевірку теоретичних знань напам'ять.

2. Цифровізація HR-процесів (HR Tech).

Впровадження сучасної інформаційної системи управління персоналом є критичною необхідністю. Ця система має забезпечувати:

- автоматизацію рутинних процесів (відпустки, лікарняні);
- ведення цифрового профілю кожного працівника з історією навчання, досягнень та дисциплінарних стягнень;
- автоматичний розрахунок KPI на основі даних з митних систем оформлення (час оформлення, кількість оглядів, результативність);

Європейські програми (Customs Programme) надають фінансову підтримку для IT-модернізації, і цей ресурс має бути використаний для цифровізації HR.

3. Розвиток інституту митних детективів.

Національна стратегія доходів передбачає надання митним органам повноважень на здійснення оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування контрабанди. Це вимагає створення фактично нової професії в межах служби – «митний детектив». Для цього необхідно:

- розробити спеціалізовані програми підготовки з кримінального процесу, криміналістики та фінансових розслідувань;
- запровадити жорсткіші критерії відбору (психологічна стійкість, юридична грамотність);
- забезпечити високий рівень правового та соціального захисту для цієї категорії працівників.

4. Трансформація корпоративної культури.

Найскладнішим завданням є зміна менталітету. Необхідно перейти від культури «контролю та покарання» до культури «сервісу та безпеки». Це вимагає:

- впровадження Кодексу етики, який базується на реальних кейсах, а не деклараціях;
- навчання керівників навичкам управління людьми («soft skills»);
- розвиток внутрішніх комунікацій для інформування персоналу про цілі та результати реформ.

5. Соціальний захист та мотивація.

Для закріплення професійних кадрів необхідно відновити соціальний пакет, який був частково втрачений. Це включає:

- медичне страхування для працівників та членів їхніх сімей (з огляду на ризики професії).
- пенсійне забезпечення, що враховує вислугу років у правоохоронному органі.
- систему нематеріальної мотивації (визнання професійних досягнень, можливість представляти Україну в міжнародних місіях).

ВИСНОВКИ

Кадровий менеджмент у митній сфері відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності митних органів. Його особливості пов'язані з високими вимогами до персоналу, жорсткими конкурсними процедурами, необхідністю постійного навчання та протидії корупції. Удосконалення кадрового менеджменту має бути спрямоване на цифровізацію, реформування мотиваційної політики та запровадження кращих міжнародних практик. Тільки завдяки ефективному кадровому забезпеченню можна підвищити рівень митного адміністрування та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

На сьогодні кадровий менеджмент у митній службі України залишається одним із найважливіших аспектів функціонування органів Державної митної служби України. Після чергової реорганізації Державної митної служби України у 2019 році було розпочато поступовий процес реформування структури, зокрема, й у сфері управління персоналом. Попри певні досягнення, система управління кадрами потребує подальшого вдосконалення.

Основними проблемами кадрового менеджменту в митній сфері України є:

- низький рівень мотивації персоналу: заробітна плата залишається невисокою в порівнянні з рівнем відповідальності та ризиками, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів;
- неналежний рівень професійної підготовки: брак системних програм підвищення кваліфікації відповідно до сучасних викликів, таких як діджиталізація, міжнародна торгівля, боротьба з фінансовими схемами;
- корупційні ризики: незадовільна кадрова політика часто призводить до призначень за політичними чи особистими зв'язками;
- низький рівень впровадження HR-технологій: відсутність електронних систем обліку, оцінювання, планування кар'єри та розвитку персоналу;

– недостатня прозорість конкурсного добору: механізми добору кадрів потребують оновлення відповідно до принципів відкритості, конкуренції та професійності.

Аналіз даних за 2022-2025 роки дозволяє стверджувати, що проблема вакансій у Держмитслужбі трансформувалася з кількісної у якісну. Якщо у 2022 році вакансії були наслідком фізичної відсутності людей через війну, то у 2024-2025 роках вакансії є наслідком високих вимог до доброчесності та професіоналізму, яким не відповідає значна частина старого персоналу.

Реформа оплати праці 2024 року створила необхідний фінансовий фундамент для залучення нових кадрів (середня зарплата >50 тис. грн), але сама по собі не вирішила проблему дефіциту. Ключовим стримуючим фактором залишається інституційна невизначеність та очікування «перезавантаження». 2025 рік стане роком найвищої турбулентності, коли рівень вакансій досягне піку перед тим, як система вийде на нову траєкторію сталого розвитку з оновленим кадровим складом.

Прогнозними сценаріями та рекомендації на 2026 рік є:

Сценарій 1. «Кадровий колапс». Якщо процедура переатестації, передбачена законом № 6490-д, буде проведена суто формально та швидко, або навпаки – занадто жорстко без створення кадрового резерву, митниця може втратити до 30% операційного складу за 3-4 місяці. Це призведе до:

- збільшення черг на кордоні (західний напрямок);
- падіння митних надходжень через уповільнення оформлення;
- зростання кількості вакансій до 2500-3000 одиниць, які неможливо буде швидко заповнити через тривалі спецперевірки.

Сценарій 2. «Контрольована трансформація». Для уникнення колапсу необхідно:

- створити «Лаву запасних»: запустити програму рекрутингу та навчання молодих фахівців ще до початку масових звільнень;
- диференційований підхід: проводити атестацію поетапно – спочатку керівний склад (де корупційні ризики найвищі), потім – виконавців, щоб не

паралізувати роботу митних постів;

– комунікація стабільності: чітко комунікувати з персоналом, що підвищення зарплат з 2024 року – це довгострокова гарантія, а не тимчасова акція, щоб зменшити відтік кадрів через невизначеність.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Система кадрового менеджменту митних органів України довгий час перебувала у стані стагнації, характеризуючись низькою ефективністю, корупційними ризиками та застарілими методами управління. Однак 2024 рік став точкою біфуркації: прийняття Національної стратегії доходів, реформа оплати праці та нове законодавство про атестацію створили вікно можливостей для якісних змін.

2. Зміни до Митного кодексу та Постанови Уряду 2024 року створили нормативну основу для переходу від суб'єктивної системи стимулювання до об'єктивної моделі оцінки на основі компетенцій та ключових показників ефективності (KPI). Вперше за період незалежності був здійснений практичний крок до деполітизації структури оплати праці співробітників митної служби.

3. Безальтернативним вектором розвитку є імплементація Рамки митних компетенцій ЄС. Це не просто технічна вимога для вступу в ЄС, а інструмент підвищення інституційної спроможності митниці. Без професійного, навченого за європейськими стандартами персоналу, українська митниця не зможе інтегруватися в митний простір Союзу.

4. Успіх реформи залежить від одночасності дій у трьох напрямках: гідна оплата праці (мотивація), жорсткий контроль доброчесності (поліграф, моніторинг життя) та професійний розвиток (сучасна освіта). Вилучення будь-якого з цих елементів призведе до провалу всієї конструкції.

До основних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту в митній сфері України пропонуємо:

1. Удосконалити систему підбору персоналу, яка включатиме запровадження відкритих, прозорих конкурсів на всі посади та використання цифрових платформ для подання документів та тестування.

2. Розробити національну програму професійного розвитку митників, яка включає: регулярне підвищення кваліфікації; стажування в митних службах країн ЄС; курси з цифрових технологій, міжнародної торгівлі, кібербезпеки.

3. Запровадити електронну HR-систему: персональні електронні профілі працівників; цифрові системи оцінювання ефективності; автоматизація кадрових процесів.

4. Створити систему нематеріальної мотивації: визнання досягнень; кар'єрне зростання; публічні нагороди та заохочення.

5. Інтегрувати європейські принципи управління персоналом у стратегічні документи та внутрішні регламенти Держмитслужби.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність управління персоналом у митних органах, сприятиме професіоналізації митної служби та наближенню України до європейських практик державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венедіктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: <http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>.
2. Клочко А. М. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ: порядок та основні елементи. *Право і Безпека*. 2011. № 1. С. 175–180. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db23395e-8da4-488e-8a5c-a2fe03c8d113/content>.
3. Колобиліна О. О. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Державної митної служби України : дис. ... д-ра філософії : 081. Харків : ХНУВС, 2024. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/20572>.
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
5. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#n4289>.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
8. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
9. Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : затв. наказом Нац. агентства України з питань держ. служби від 26.11.2019 р. № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#n13>.

10. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

11. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів : Закон України від 17.09.2024 р. № 3977-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2025. № 2. Ст. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-IX#Text>.

12. Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо оцінки ефективності та результативності діяльності митних органів від 25.12.2024 р. № 12360. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/55500>.

13. Мінфін: протягом січня-вересня 2023 року фактична чисельність працівників держорганів скоротилася на 5,3 тис. осіб. *Міністерство фінансів України* : вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_protiagom_sichnia__veresnia_2023_roku_faktichna_chiselnist_pratsivnikov_derzhorganiv_skorotilasja_na_53_tis_osib-4274 (дата звернення: 30.11.2025).

14. Shadow Report on Ukraine's Progress in Respect of Chapter 29 of the Acquis. 2025. URL: <https://iaa.org.ua/en/wp-content/uploads/sites/3/2025/08/shadow-report.pdf>.

15. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п>.

16. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnii-zvit-op-2024-na-sait.pdf>.

17. Шевченко О. О., Ковальов В. Г. Оцінювання ефективності діяльності кадрових підрозділів державної митної служби України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3(42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.8>.

18. Порядок проведення психофізіологічного опитування посадових осіб митних органів та кандидатів на зайняття посад державної служби в митних органах із застосуванням поліграфа : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 р. № 366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2025-%D0%BF#Text>.

19. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Державної митної служби України та її територіальних підрозділів на основі Багаторічного стратегічного плану електронної митниці ЄС. URL: <https://share.google/ve1OhTfgxqEQSfJQ2>.

20. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support. *The World Bank*. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support?utm_source=chatgpt.com.

21. Reform Support Team Ministry of Finance of Ukraine : Annual Report 2022-2023. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/RST%20MoF%20Annual%20Report%202022-2023.pdf>.

22. Запобігання проявам корупції. *Державна митна служба України* : офіц. вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua/zapobigannia-proiavam-koruptsiyi-1>.

23. Plan for the Ukraine Facility. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

24. Technical Assistance Report – National Revenue Strategy Implementation in Customs Administration. *International Monetary Fund*. 2025. April. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/tar/2025/english/tarea2025079-source-pdf.pdf>.

25. Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2025–2030 роки : затв. наказом Державної митної служби України від 16.09.2025 р. № 1004. URL: <https://customs.gov.ua/roboza-z-personalom>.

26. Про затвердження професійного стандарту «Інспектор митний» : Наказ Держмитслужби від 15.10.2025 р. № 1234. URL: <https://customs.gov.ua/roboza-z-personalom>.

27. Робота з персоналом. *Державна митна служба України* : офіц. вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua/roboza-z-personalom>.

28. Лучка А. Ю. Удосконалення кадрового менеджменту в митній сфері. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* : матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. 357 с.

29. Яромій І. В. Кадрове забезпечення в митних органах. *Актуальні питання юридичної науки*. 2023. № 19. С. 513. DOI: <https://doi.org/10.32782/ln.2023.19.69>.

30. Черкунов О. В. Зарубіжний досвід правового регулювання публічної служби: перспективи імплементації в митних органах України. *Галицькі студії. Юридичні науки*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2025-9-8.

31. Атаманчук Н. І. Митні органи як суб'єкти адміністрування митних платежів: сучасний стан та перспективи подальшого реформування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.62>.

32. Customs Workforce Management. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org>.

33. Human Resource Management in Customs. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org>.

34. Framework of Principles and Practices On Customs Professionalism. *World Customs Organization*. URL: <https://www.scribd.com/document/749002221/WCO-Framework-of-Principles-and-Practices-on-Customs-Professionalism>.

35. European Commission report: Ukraine demonstrates progress in taxation and aligns legislation with EU standards. *Kabinet Ministriv Ukrainy*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/zvit-ievrokomisii-ukraina-demonstruie-prohres-u-sferi-opodatkuvannia-ta-nablyzhaie-zakonodavstvo-do-standartiv-ies>.

36. Петрусь С. П. Управління кадровими ресурсами в умовах модернізації державної митної служби України : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019.

37. Іванов С. В. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення митних органів. Одеса : Юрид. літ., 2021.

38. Колобиліна О. О. Рівні кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Вісник Харківського університету*. 2023.

39. Павлов А. П. Кадрове забезпечення митних органів України: організаційно-правові аспекти. Львів : ЛНУ, 2017.

40. Грінченко В. О. Корупційні ризики у митній сфері: аналіз та протидія. Київ : Університет економіки, 2020.

41. Національна стратегія доходів на 2024–2030 роки. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy.pdf>.

42. Деякі питання проведення перевірки на добросовісність та моніторингу способу життя посадових осіб митних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2025 р. № 487. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-provedennia-perevirky-na-dobrochesnist-ta-monitorynhu-s487290425>.

43. Pavlenko O. O., Triakina O. O., Timchenko-Mikhailidi N. S. The Main Directions of the International and European Standards implementation in Professional Training of specialists in the Field of Customs. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2017. № 1(13). URL: https://www.researchgate.net/publication/328975321_The_main_directions_of_the_international_and_european_standards_implementation_in_professional_training_of_specialists_in_the_field_of_customs.

44. Customs Programme. *European Commission*. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/about-us/eu-funding-customs-and-tax/customs-programme_en.

45. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#n18>.

46. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.10.2023 р. № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2023-%D0%BF#n3>.

47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи : Закон України від 04.07.2013 р. № 406-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 20-21. Ст. 712. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/406-18#Text>.

48. Про стратегію управління персоналом в органах державної влади України до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 р. № 225-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-strategiyu-upravlinnya-personalom-v-organaf170321>.