МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МИТНИХ ОРГАНІВ»

Здобувача вищої освіти 2 курсу,
МММ- 24-1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

підпис здобувача вищої освіти

Пірнач Івана Олеговича

Науковий керівник
науковий ступінь вчене звання

підпис керівника

Держак Наталія Олександрівна, к.е.н., доц.

Гарант освітньої програми
науковий ступінь вчене звання

підпис керівника

Гребельник Олександр Петрович, д.е.н., проф.

Допущено до захисту за рішенням
кафедри митної справи та
товарознавства
протокол від 12.02 № 10

підпис завідувача кафедри

Ткаченко Сергій Олександрович, к.е.н., доцент

Ірпінь 2026

Реєстрація № 130 03.02.26 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту _____ 03.02.26 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 4 (добре) _____ 04.02.26 _____ _____

(оцінка) (дата) (під

Голова комісії: _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 20			
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 40**			
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 15			
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 10			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 60**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100			

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
82	B	4 (добре)	02.12.25	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри митної справи та товарознавства
_____С.Ткаченко

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Пірнача Івана Олеговича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

«Удосконалення кадрової політики митних органів»

Затверджена наказом ректора від «06__» грудня_2024 №1834_

2. Строк здачі закінченої роботи 27 грудня 2025 р.

3. Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики митних органів України з метою підвищення ефективності управління персоналом, рівня професійної підготовки та доброчесності державних службовців в умовах євроінтеграційних процесів.

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

Предметом дослідження є кадрова політика митних органів, механізми її формування, реалізації та вдосконалення.

4.Вихідні дані до роботи митна статистика, навчальна та наукова література

5.Перелік графічного матеріалу. Організаційна структура митного органу. Механізми реалізації кадрової політики митних органів. Порівняльна характеристика моделей кадрової політики. Схема удосконалення кадрових процесів у митних органах

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МИТНИХ ОРГАНІВ
1.1. Сутність та значення кадрової політики митних органів
1.2. Особливості та види кадрової політики в системі державної служби
1.3. Зарубіжний досвід формування та реалізації кадрової політики митних органів
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МИТНИХ ОРГАНА
2.1. Характеристика митного органу та основні напрями його діяльності
2.2. Аналіз інструментів реалізації кадрової політики в митних органах
2.3. Оцінка рівня керованості та ефективності управлінського персоналу
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МИТНИХ ОРГАНАХ
3.1. Основні проблеми реалізації кадрової політики в митних органах
3.2. Розробка організаційних заходів щодо вдосконалення кадрової політик
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

1. Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк викона робот
		За планом
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.09.2024
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	02.11.2024
3	Видача завдання науковим керівником	04.02.2025
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.05.2025
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	02.09.2025
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.10.2025
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.11.2025
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.12.2025
9	Попередній захист роботи	21.12.2025
10	Отримання відгуку керівника роботи	15.01.2026
11	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	24.01.2026
12	Отримання зовнішньої рецензії	25.01.2026
13	Захист роботи	27.01.2026

8. Дата видачі завдання «09» 02 2024

1. Керівник кваліфікаційної роботи _____ _____
(підпис) Держак І

2. Гарант освітньо-професійної програми _____
(підпис) Гребельн

3. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти
_____ _____
(підпис) Пірнач І.

АНОТАЦІЯ

Мета роботи полягає у визначенні особливостей здійснення кадрової політики митного органу та розробці організаційних заходів щодо її покращення.

Завданнями роботи є: аналіз теоретичних основ кадрової політики в системі митних органів; дослідження типів та моделей управління персоналом; вивчення зарубіжного досвіду кадрового забезпечення митних служб; оцінка поточних інструментів кадрової роботи та норм керованості в митних органах; виявлення ключових проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрових процесів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні методи удосконалення кадрової політики в структурних підрозділах митних органів.

Об'єктом дослідження виступають засади формування, розвитку та використання персоналу митних органів.

Базою дослідження є Державна митна служба України та її територіальні структурні підрозділи.

За результатами дослідження були сформульовані рекомендації щодо оптимізації кадрових процесів через запровадження прозорих конкурсних процедур, цифровізацію системи моніторингу ефективності персоналу, а також приведення норм керованості у відповідність до міжнародних стандартів (3–4 особи на стратегічному рівні та 7–9 осіб на оперативному). Обґрунтовано необхідність посилення антикорупційного контролю та безперервного професійного навчання працівників.

Одержані результати можна використовувати для вдосконалення стратегії управління персоналом у митній службі України, підвищення прозорості добору кадрів та адаптації вітчизняної практики до вимог Європейського Союзу.

Дипломна робота складається з 65 сторінок, 4 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: кадрова політика, митні органи, державна служба, управління персоналом, конкурсний відбір, мотивація, норми керованості, доброчесність.

Рік виконання дипломної роботи: 2025. Рік захисту роботи: 2025.

ANNOTATION

The purpose of the work is to identify the specifics of implementing the pers policy of a customs body and to develop organizational measures for its improveme

The objectives of the work are: to analyze the theoretical foundations of pers policy within the system of customs authorities; to study types and models of pers management; to examine international experience in staffing customs service evaluate current personnel management tools and spans of control in cu authorities; to identify key problems and develop recommendations for impr personnel processes.

The subject of the research is the theoretical and practical methods of impr personnel policy within the structural units of customs authorities.

The object of the research is the principles of formation, development utilization of personnel in customs authorities.

The basis of the research is the State Customs Service of Ukraine and its terri structural units.

Based on the research results, recommendations were formulated to opt personnel processes through the introduction of transparent competitive proce digitalization of the performance monitoring system, and bringing spans of contro line with international standards (3–4 people at the strategic level and 7–9 people operational level). The necessity of strengthening anti-corruption control and conti professional training of employees is justified.

The obtained results can be used to improve the human resources manage strategy in the Customs Service of Ukraine, increase the transparency of recruit and adapt national practices to European Union requirements.

The thesis consists of 65 pages, 4 tables, 3 figures, a list of 45 used sources, appendices.

Keywords: personnel policy, customs authorities, civil service, human reso management, competitive selection, motivation, span of control, integrity.

Year of completion: 2025. Year of defense: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП .....

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧН
ПОЛІТИКИ МИТНИХ ОРГАНІВ .....

1.1. Сутність та значення кадрової політи

1.2. Особливості та види кадрової політи

1.3.Досвід кадрової політики митних ор

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОД
ПОЛІТИКИ В МИТНИХ ОРГАНАХ ...

2.1.Характеристика митного органу та і

2.2.Аналіз основних інструментів прове
органах .....

2.3.Оцінка рівня керованості управлінс

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛ
МИТНИХ ОРГАНАХ.....

3.1. Основні проблеми в проведенні ка

3.2. Розробка плану організаційних за
політики .....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕР

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу

здобувача вищої освіти ДПУ

Пірнача Івана Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Удосконалення кадрової політики митних органів

(назва теми)

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексний аналіз теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації кадрової політики митних органів. Здобувачем опрацьовано значний обсяг наукових джерел, нормативно-правових актів, використано статистичні матеріали та практичні дані діяльності Державної митної служби України, що свідчить про ґрунтовність проведеного дослідження.

Структура кваліфікаційної роботи є логічною та послідовною, зміст розділів відповідає поставленій меті й завданням дослідження. Особливої уваги заслуговують запропоновані здобувачем напрями удосконалення кадрової політики митних органів, які мають практичну спрямованість.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є поєднання теоретичних положень із практичним аналізом, а також спроба адаптації окремих елементів зарубіжного досвіду управління персоналом до умов функціонування митних органів.

Разом з тим, окремі положення роботи могли б бути розкриті більш детально, зокрема, в частині кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів, що не знижує загального науково-практичного рівня дослідження.

Загалом кваліфікаційна робота виконана на достатньо науково-методичному рівні, відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт, та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент:

директор ТОВ «Інтер Карго» Олександра ФІЛОНЕНКО

30.01.2026

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Пірнач Іван Олегович

Курс/група_____ММ-24-1_____

Тема дипломної роботи

Удосконалення кадрової політики митних органів.

П. І. Б. наукового керівника

Держак Наталія Олександрівна

Дата захисту: 04.02.2026

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 98,99%
Відсоток схожості (складається з правомірних запозичень – посилання, цитування; і неправомірних запозичень – пояснення щодо відсотку тексту, який не є оригінальним (н/д, стаття або інші роботи автора, які є у базі, але вони не зазначені в літературних джерелах) 1,01%, цитат 0,83%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Тема дипломної роботи «Удосконалення кадрової політики митних органів» є актуальною. Актуальність теми зумовлена необхідністю удосконалення кадрового забезпечення митних органів України в умовах реформування державної служби, євроінтеграційних процесів та підвищення вимог до професійної компетентності державних службовців.

Мета і завдання дослідження сформульовані логічно та повністю реалізовані у структурі магістерської роботи. У роботі ґрунтовно опрацьовано теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики, проаналізовано сучасний стан управління персоналом у митних органах, а також визначено проблемні аспекти та напрями їх удосконалення.

Особливої уваги заслуговують практичні рекомендації, запропоновані студентом, які спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики митних органів, удосконалення системи мотивації персоналу тощо. Запропоновані заходи мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності митних органів України.

Магістерська робота виконана на належному науково-методичному рівні, відзначається самостійністю дослідження, логічністю викладу матеріалу, аргументованістю висновків та відповідністю вимогам до оформлення кваліфікаційних робіт.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ _____ Держак Н. О.
(підпис) (дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти

Пірнач Іван Олегович
(прізвище, ініціали)

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «12» 01 202__№ 10 допущена/не допущена до захисту екзаменаційною комісією.

Завідувач кафедри _____ Є. Ткаченко
(Підпис)