**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему**

Особливості управління персоналом в митних органах

Здобувача вищої освіти 2 курсу,
групи МММ-23-1 ,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

*підпис здобувача вищої освіти*

Попадинець Валерія Іванівна

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання

*підпис керівника*

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

Гарант освітньої програми
науковий ступінь, вчене звання

*підпис гаранта*

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

Допущено до захисту за рішенням
кафедри митної справи та
товарознавства
протокол від 17.01.2025 № 12

*підпис завідувача кафедри*

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

Ірпінь 2025

Реєстрація № 8 16.01.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

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

Результат захисту 4 (добре) 14.02.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: (підпис) Линенко О.Г.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

(підпис) Ушаковська О.В.
(ініціали, прізвище)

(підпис) Ганенко С.О.
(ініціали, прізвище)

(підпис) Линенко О.В.
(ініціали, прізвище)

## БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ 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 | 77 | | |

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

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЕКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис) |
|---|---|---|---|---|
| 77 | C | 4 (добре) | | |

## ШКАЛИ ЕКТС

**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) |

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент митної справи»

**Затверджую**

Завідувач кафедри

_____А.І. Зубрицький

«01» 12 2024 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу**

**здобувача вищої освіти**

**Попадинець Валерії Іванівни**

1. Тема кваліфікаційної роботи

**Особливості управління персоналом в митних органах**

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2023 р. №1742

2. Строк здачі закінченої роботи 02.12. 2024 р.

3. Мета роботи – визначення особливостей управління персоналом в митних органах, а також з'ясування та розв'язання системи теоретичних та практичних проблемних питань, що виникають у цій сфері.

Об'єктом дослідження є суспільно-економічніі відносини, що виникають під час реалізації управління персоналом в митних органах.

Предметом дослідження є Державна митна служба України, як єдиний орган, який практично реалізує управління персоналом в митних органах в Україні.

Орієнтовною базою дослідження є діяльність Державної митної служби України.

Вихідні дані до роботи: відомості Державної митної служби України, Міністерства Фінансів України, законодавчі та нормативні документами, інтернет-джерела.

4. Перелік графічного матеріалу: Розробити таблиці та рисунки: «Організаційна структура Держмитслужби», «Напрями роботи з персоналом у Держмитслужбі», «Частка митників серед державних службовців в Україні», «Укомплектованість Держмитслужби персоналом», «Узагальнена інформація щодо підвищення кваліфікації посадових осіб митних органів».

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

У першому розділі розглянути основні підходи до управління персоналом, визначити його сутність, роль і значення в органах державної влади. Провести аналіз нормативно-правової бази, що регулює діяльність митних органів і їх кадрову політику. Надати загальну характеристику діяльності Державної

митної служби України як центрального органу виконавчої влади.

У другому розділі проаналізувати діяльність Державної митної слу України щодо управління персоналом у 2021–2024 роках. Також прове аналіз показників укомплектованості штату, навчальних захо впровадження діджиталізації, а також результатів опитувань задоволено працівників.

У третьому розділі визначити напрями удосконалення управлі персоналом у митних органах. Розглянути шляхи реформування Держав митної служби України з акцентом на покращення кадрової політи підвищення професіоналізму та впровадження сучасних методів робо Проаналізувати європейський досвід управління персоналом у мит органах.

6. Календарний план виконання роботи

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів робо | |
|---|---|---|---|
| | | За планом | Фактичн |
| 1 | Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи | 25.09.2023 | 25.09.202 |
| 2 | Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою | 02.11.2023 | 02.11.202 |
| 3 | Видача завдання науковим керівником | 04.02.2024 | 04.02.202 |
| 4 | Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику | 06.05.2024 | 06.05.202 |
| 5 | Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику | 02.09.2024 | 02.09.202 |
| 6 | Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику | 03.10.2024 | 03.10.202 |
| 7 | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | 23.11.2024 | 23.11.202 |
| 8 | Подання роботи ля перевірки на наявність плагіату | 02.12.2024 | 02.12.202 |
| 9 | Попередній захист роботи | 21.12.2024 | 21.12.202 |
| 10 | Отримання відгуку керівника роботи | 15.01.2025 | 15.01.202 |
| 11 | Допуск роботи зав. кафедрою до захисту | 24.01.2025 | 24.01.202 |
| 12 | Отримання зовнішньої рецензії | 31.01.2025 | 31.01.202 |
| 13 | Захист роботи | 12 Лютого 2025 | 12 Лютого 2 |

7. Дата видачі завдання «__04__» __02__ 2024 року

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) Гребельник О.І

Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) Гребельник О.І

Завдання до виконання отримав здобувач _____ (підпис) Попадинець В.І

**Відгук керівника випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи**

Дипломна робота на тему «Особливості управління персоналом у митних органах України» виконана на високому рівні, демонструє ґрунтовні знання автора, його аналітичні здібності, вміння узагальнювати інформацію та формулювати висновки.

У роботі Попадинець Валерія комплексно дослідила особливості кадрової політики митних органів України, акцентуючи увагу на важливості професіоналізації кадрів, впровадження сучасних методів управління, діджиталізації процесів та дотримання етичних стандартів у діяльності службовців.

Структура роботи є логічною та послідовною. У теоретичній частині розкривато ключові поняття, проаналізовано нормативно-правові засади функціонування митних органів. Практична частина містить якісний аналіз кадрової політики Держмитслужби.

Разом з тим, окремі розділи могли б бути доповнені ширшим порівняльним аналізом із міжнародним досвідом, що сприяло б поглибленню висновків.

Загалом магістерська робота виконана у відповідності до вимог, що висуваються до подібних досліджень. Вона є самостійним, завершеним науковим дослідженням, яке має як теоретичну, так і практичну цінність.
Робота заслуговує на високу оцінку.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ 15.01.25.
(підпис) (дата)

**Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу**

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти Попадинець Валерії Іванівни після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «17» січня 2025 №12 допущена до захисту на екзаменаційною комісією.

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Сергій
(підпис) Олександрович, к.е.н., доцент

# РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу**

**здобувача вищої освіти Державного податкового університету**

**Попадинець Валерії Іванівни**

**на тему «Особливості управління персоналом в митних органах»**

**Актуальність теми:** Ефективне управління персоналом у митних органах є критично важливим для економічного розвитку країни. Зміна зовнішньоекономічних умов, впровадження нових технологій та необхідність реформ вимагають вдосконалення системи управління персоналом у митних органах. Дослідження цієї теми дозволяє розробити рекомендації щодо підвищення кваліфікації, мотивації та ефективності роботи митників. Такий підхід є запорукою оперативної та якісної роботи митної системи України, забезпечення дотримання законодавства та адаптації до сучасних глобальних викликів.

**Наукова новизна:** Робота має елементи наукової новизни, зокрема автор пропонує шляхи удосконалення діяльності митних органів у напрямку роботи з персоналом.

**Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу:** Автор дослідив значну кількість літератури з досліджуваної теми, проаналізував статистику Державної митної служби, у роботі чимало аналітичних таблиць та рисунків. Робота має логічно побудовану структуру, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

У вступі автор обґрунтував актуальність теми, мету і завдання дослідження. Основна частина роботи поділена на теоретичний, аналітичний і практичний розділи, що забезпечує комплексний підхід до розгляду теми.

Автор детально розглянув основні теорії управління персоналом, а також специфіку їх застосування в митних органах. Виклад теоретичних основ є ґрунтовним, з чіткими визначеннями ключових понять.

Аналіз сучасного стану управління персоналом у митних органах проведений на основі статистичних даних і нормативно-правової бази. Автор правильно ідентифікував проблемні аспекти, такі як висока плинність кадрів, недостатній рівень мотивації та адаптація до нових технологій. Використання графіків і таблиць допомагає краще зрозуміти викладений матеріал.

Важливим аспектом роботи є пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом у митних органах. Рекомендації є практично

орієнтованими і включають підвищення рівня кваліфікації співробітників, удосконалення системи мотивації та впровадження цифрових рішень.

**Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі установи:** практична цінність роботи полягає у підвищення ефективності управління персоналом у митних органах. Завдяки ідентифікації проблемних аспектів у кадровому менеджменті митниці, дослідження дозволить розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення кадрових процесів та процедур.

**Наявність недоліків:** У роботі варто було б більше уваги приділити порівнянню з досвідом управління персоналом у митних органах інших країн, зокрема країн-членів ЄС.

**Загальний висновок та оцінка роботи:** Дипломна робота є якісним дослідженням, яке має наукову новизну та практичну цінність. Робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних досліджень такого рівня, та демонструє високий рівень підготовки автора.

Робота може бути рекомендована до оприлюднення перед державною атестаційною комісією та заслуговує на оцінку «відмінно».

Рецензент к. ю. н.,
головний державний інспектор відділу
роботи з персоналом територіальних органів
Департаменту по роботі персоналом
Державної митної служби України Олександр ЧЕРКУНОВ

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

# ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Попадинець Валерія Іванівна

Курс/група _____МММ-23-1_____

Тема кваліфікаційної роботи:

Особливості управління персоналом в митних органах.

П. І. Б. наукового керівника

Гребельник Олександр Петрович

Дата захисту: 12.02.25

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 98,12%
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) 1,88%, цитат 8,60%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

# Анотація

У роботі досліджуються особливості управління персоналом у митних органах України як ключового елемента ефективного функціонування державної митної служби. Описуються основні принципи менеджменту в митних органах, що включають автономність, законність, публічність, відповідальність, ефективність, гласність та рівність.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що правова держава з розвиненою ринковою економікою неможлива без ефективно організованої митної справи. У сучасних умовах особливу значущість набуває роль Державної митної служби України в захисті економічних інтересів держави, оскільки саме цей орган виконавчої влади реалізує державну митну політику та протидіє правопорушенням у сфері митного законодавства. Основними виконавцями цих завдань є посадові особи митних органів, тому кадрове забезпечення митної служби є постійно актуальним питанням.

У роботі акцентується увага на проблемах професіоналізації кадрів, необхідності впровадження сучасних методів навчання, діджиталізації та автоматизації кадрових процесів. Розглядається значення морально-етичних аспектів діяльності працівників митниці, зокрема запобігання корупції шляхом посилення внутрішнього контролю та впровадження етичних стандартів.

Робота підкреслює важливість ефективного управління персоналом для забезпечення стабільного розвитку митної служби, підвищення її ефективності та покращення іміджу України на міжнародній арені.

Дипломна робота містить 50 сторінок, 4 таблиці, 3 рисунки, 1 додаток, список використаних джерел з 30 найменувань.

Ключові слова: митна справа, Державна митна служба України, кадрове забезпечення, посадові особи, управління персоналом, правова держава.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту роботи: 2025.

# Annotation

The article examines the peculiarities of personnel management in the customs authorities of Ukraine as a key element of the effective functioning of the State Customs Service. The basic principles of management in customs authorities are described, including autonomy, legality, publicity, responsibility, efficiency, publicity and equality.

The relevance of the topic is that a rule-of-law state with a developed market economy is impossible without an efficiently organized customs business. In modern conditions, the role of the State Customs Service of Ukraine in protecting the economic interests of the state is of particular importance, since it is this executive body that implements the state customs policy and combats offenses in the field of customs legislation. The main performers of these tasks are customs officials, and therefore, staffing of the customs service is a constantly relevant issue.

The work focuses on the problems of professionalization of personnel, the need to introduce modern teaching methods, digitalization and automation of personnel processes. The article also examines the importance of moral and ethical aspects of customs officers' activities, in particular, the prevention of corruption by strengthening internal control and implementing ethical standards.

The paper emphasizes the importance of effective human resource management to ensure the stable development of the customs service, increase its efficiency and improve the image of Ukraine in the international arena.

The thesis contains 50 pages, 4 tables, 3 figures 1 application and a list of 30 references.

Keywords: customs business, State Customs Service of Ukraine, staffing, officials, personnel management, rule of law.

Year of thesis completion: 2024.

Year of thesis defense: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ8

1.1 Поняття управління персоналом на його роль як стратегічного ресурсу державної установи8

1.2 Державна митна служба України: загальна характеристика діяльності органу, особливості проходження служби14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЗА НАПРЯМОМ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПРОТЯГОМ 2021 - 2023 РОКІВ19

2.1. Функції та принципи управлінської діяльності в митних органах19

2.2. Основні показники діяльності Державної митної служби України за напрямом роботи з персоналом протягом 2021 - 2024 років22

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ34

3.1 Шлях реформування Державної митної служби України34

3.2 Європейський досвід управління персоналом в митних органах38

ВИСНОВКИ43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ47

# ВСТУП

На сучасному етапі Державна митна служба України потребує значних змін, зокрема в напрямку професіоналізації, підвищення ефективності управління та зміцнення авторитету державних службовців.

Посадові особи митних органів виконують не лише професійні обов'язки, але й несуть відповідальність перед суспільством. Їхня роль є надзвичайно вагомою, адже саме вони щоденно виконують ті завданні, які спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави. Посадові особи митних органів фактично є носіями та провідниками не лише державної політики, але й моральних цінностей країни.

Це вимагає від працівників високих особистих якостей, авторитетності, доброчесності, здатності справлятися з додатковою відповідальністю та невизначеністю, а також постійного саморозвитку відповідно до суспільних змін.

У зв'язку з цим управління персоналом в державних органах, визначення чинників, що впливають на ефективність їх діяльності, та шляхи покращення цього процесу є завжди актуальними для науковців і практиків.

*Актуальність теми роботи.* Правова держава з розвиненою ринковою економікою не може існувати без належним чином організованої митної справи. Відтак, особливо актуальним питанням сьогодні є роль Державної митної служби України в системі забезпечення захисту економічних інтересів України, оскільки саме вона є центральним органом виконавчої влади України, який реалізує державну митну політику та державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань державної митної справи. Виконавцями цих завдань є посадові особи митних органів. Тому кадрова складова митних органів є постійним ключовим питанням, оскільки саме державні службовці-митники є фундаторами економічної безпеки держави.

*Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.* На сьогодні питання особливостей управління персоналом в митних органах залишаються

постійним об’єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. Коломієць, М. Денисенко, М. Шубалий, П. Пашка, О. Кравченко. Проте, не зважаючи не тільки на значну кількість наукових досліджень, присвячених аналізу кадрової складової митних органів, варто визнати, що соціально-економічні умови постійно змінюються й на сьогоднішньому етапі розвитку перед Україною постали нові економічні виклики (посилення економічної невизначеності, високий рівень контрабанди, суттєве зниження темпів економічного зростання, зниження обсягів митних платежів, відплив капіталу, розбалансування бюджетної системи тощо). Усі ці питання вимагають рішень справжніх професіоналів, фахівців митної справи. Саме тому виникає необхідність переглянути підходи щодо особливостей управління персоналом в митних органах України.

*Метою дослідження є* визначення особливостей управління персоналом в митних органах, а також з’ясування та розв’язання системи теоретичних та практичних проблемних питань, що виникають у цій сфері.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути поняття управління персоналом та його роль як стратегічного ресурсу державної установи;
- визначити загальну характеристику діяльності Державної митної служби України та окреслити особливості проходження служби в державних органах загалом;
- визначити функції та принципи управлінської діяльності в митних органах;
- проаналізувати основні показники діяльності Державної митної служби України за напрямом роботи з персоналом протягом 2021-2023 років;
- виокремити пріоритетні шляхи удосконалення діяльності Державної митної служби України у напрямку роботи з персоналом.

*Об’єктом дослідження* є суспільно-економічні відносини, що виникають під час реалізації управління персоналом в митних органах.

*Предметом дослідження* є Державна митна служба України, як єдиний орган, який практично реалізує управління персоналом в митних органах в Україні.

*Методи дослідження.* У роботі були використане широке коло методів дослідження та практичних наукових підходів. Зокрема, діалектичний метод допоміг широко осмислити понятійний апарат та дослідити поняття управління персоналом як такого. За допомогою функціонального методу вдалося визначити значення Державної митної служби України як єдиного інституційного елементу, що реалізує практику управління персоналом в митних органах. Порівняльний метод дозволив здійснити аналіз результатів діяльності Державної митної служби України за 2019 - 2023 в напрямку роботи з персоналом. Метод критичного аналізу допоміг виокремити основні проблемні аспекти, що виникають у діяльності Державної митної служби України у сфері кадрових практик, внаслідок чого були сформульовані відповідні висновки та пропозиції.

*База дослідження представлена* відомостями Державної митної служби України, Міністерства Фінансів України, законодавчими та нормативними документами, інтернет-джерелами.

*Науково-практична значимість одержаних результатів* полягає в тому, що відповідний напрацьований матеріал може бути успішно використаний у подальших дослідженнях, що стосуються особливостей управління персоналом в митних органах.

*Особистий внесок здобувача.* Найбільш значущими результатами проведеного дослідження, що визначають внесок автора у дослідження відповідної наукової теми, слід вважати наступні:

1. Отримав подальшого розвитку аналіз аспектів управління з персоналом в митних органах.

2. Дістав подальшого розвитку аналіз результатів діяльності Державної митної служби України за напрямком роботи з персоналом.

3. Отримало подальшого розвитку встановлення проблем

та перспектив у діяльності Держмитслужби  у напрямку роботи з персоналом.

*Структура і обсяг дипломної роботи.* За своєю структурою робота складається зі вступу, трьох розділів, які об’єднують5 підрозділів, висновків, 30 джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

## 1.1 Поняття управління персоналом на його роль як стратегічного ресурсу державної установи

На сьогодні жодні суспільні процеси не можуть відбуватися ізольовано, всі вони реалізуються в рамках функціонування держав. Держава – це територіальна організація політичної влади панівної частини соціально неоднорідного суспільства, що існує, функціонує і розвивається через систему органів публічної влади.

Держава – це суверенна політико-територіальна організація суспільства, що володіє владою, яка здійснюється державним апаратом на основі юридичних норм, що забезпечують захист і узгодження суспільних, групових, індивідуальних інтересів [1].

Ефективність державної влади та служби безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців. Відтак питання управління персоналом державної установи є особливо актуальним та стратегічно важливим.

Державна служба, орієнтована на надання якісних адміністративних послуг населенню, як і будь-яка інша суспільна сфера, репрезентована її персоналом, тому досягнення високого рівня якості, гнучкості та продуктивності персоналу державної служби вимагає впровадження сучасних підходів управління персоналом на державній службі. Все це зумовлює необхідність аналізу як теорії управління персоналом на державній службі, так і пріоритетні шляхи його подальшого розвитку.

Організаційно-правові основи управління державною службою в Україні досліджували О. Кравченко, Є. Білокур, В. Отрешко та інші. Теоретичні аспекти управління персоналом в органах публічної влади аналізували О. Шублий, П. Пашко, Г. Коломієць, Ж. Крисько та інші вчені, розкриваючи поняття, риси та систему цього управління.

При дослідженні теоретичних проблем управління персоналом на державній службі важливо розпочати з комплексного аналізу таких понять, як

«управління»,

«державне управління»,

«управління державною службою»,

«управління персоналом».

Управління розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації [2].

Також поняття «управління» визначається як систематично здійснюваний цілеспрямований вплив людей на суспільну систему в цілому або її окремі ланки, заснований на пізнанні та використанні властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій для досягнення поставленої мети та забезпечення оптимального функціонування і розвитку системи [3].

«Державне управління» розглядається як форма соціального управління, що передбачає цілеспрямований організаційний та регулюючий вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, а також на свідомість, поведінку і діяльність осіб та громадян з метою досягнення цілей і реалізації функцій держави, зазначених у Конституції та законодавчих актах. Це здійснюється шляхом запровадження державної політики, розробленої політичною системою та закріпленої законодавчо, через діяльність органів державної влади, наділених відповідними повноваженнями.

У свою чергу, законодавство України визначає державне управління як «вид діяльності держави, що полягає у здійсненні нею управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом використання повноважень виконавчої впади. В той же час державне управління здійснюється і за межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій. Завдяки цьому поняття «державне управління» за змістом є ширше, ніж поняття «виконавча влада».

Система державного управління - складне поняття, зміст якого охоплює такі складові елементи:

- суб'єкти управління, тобто органи виконавчої влади;
- об'єкти управління, тобто сфери та галузі суспільного життя, що перебувають під організуючим впливом держави;
- управлінська діяльність (процес), тобто певного роду суспільні відносини, через які реалізуються численні прямі та зворотні зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління» [4].

Окремим видом державно-управлінської діяльності виокремлюють «управління державною службою» – діяльність уповноважених на те суб’єктів щодо забезпечення ефективної організації і функціонування всіх складових інституту державної служби, визначення основних напрямків його розвитку. Управлінню державною службою, як виду державного управління, характерні всі ознаки останнього (виконавчо-розпорядчий, юридично-владний, підзаконний характер; організаційний зміст діяльності; безперервність здійснення та ін.) [5].

Щоб зрозуміти поняття «управління персоналом», варто звернутися до наукових концепцій, які досліджували роль і місце працівника в організаціях.

Однією з перших є суто економічна концепція управління трудовими ресурсами. У ній людина розглядається як носій трудової функції, а її праця вимірюється витратами робочого часу та заробітною платою. Ця концепція широко використовувалася в колишніх пострадянських державах до їхнього переходу до незалежності та переорієнтації на демократичні та європейські цінності.

Характерні риси радянського кадрового управління, включаючи державну службу, згідно з цією концепцією полягали в наступному: суворе виконання кадрами рішень керівництва, зокрема політичного; надмірний контроль та високі вимоги до дисципліни; досягнення цілей виробництва та державної служби, незважаючи на інтереси та прагнення державних службовців [6].

Більш поширеними та адаптованими до особливостей сучасної державної служби можна вважати адміністративні концепції: управління персоналом у вузькому розумінні (організаційно-адміністративна) та управління людськими ресурсами (адміністративно-соціальна).

Перша характеризується тим, що працівник розглядається виключно через виконувану ним формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних механізмів (повноважень, функцій тощо) [7].

Ця концепція характерна для країн, де переважає кар'єрна модель державної служби. Основними рисами цієї моделі є: поступове просування по службовій ієрархії шляхом здобуття вищих посад за принципом трудового стажу; служба протягом усього життя; орієнтація на дотримання норм, а не на досягнення цілей (наприклад, Іспанія, Франція, Німеччина та інші).

Концепція управління людськими ресурсами базується на тому, що працівник розглядається як невідновлюваний ресурс – складова частина соціальної організації, яка включає три основні компоненти: трудову діяльність, соціальні відносини та стан працівника. Управління людськими ресурсами передбачає ефективне управління персоналом, що базується на принципі, що кожен співробітник має особистий потенціал, який організація може повністю розкрити, створивши оптимальні умови для виконання ним своїх обов'язків [8].

Застосування концепції управління людськими ресурсами на державній службі переважає в країнах із посадовою моделлю державної служби. Ця модель характеризується навчанням, розвитком і просуванням державного службовця на основі результатів його праці, наявністю специфічних вимог до управлінських кадрів – нормативним визначенням статусу вищого корпусу державної служби, укладанням контрактів, що орієнтуються на управління якістю та досягнення кінцевих цілей (наприклад, Естонія, Нідерланди, Швеція та інші). Управління талантами, соціальний діалог та корпоративна культура на державній службі – це результати впровадження цієї концепції в сферу державного управління.

Управління персоналом в органах державної служби – це сукупність взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності, що включають добір, формулювання, використання та розвиток людських ресурсів.

Варто додати, що управління персоналом на державній службі – це складний і багатогранний процес. Від того, наскільки ефективно впроваджуються та працюють різноманітні технології управління персоналом, залежить і ефективність та результативність працівників державних органів. Одним із ключових напрямів для забезпечення якості державної служби є створення ефективної системи управління людськими ресурсами, яка відповідає європейським стандартам управління персоналом [9].

Також дефініція «управління персоналом на державній службі» широко використовується у вітчизняному законодавстві.

Одним із ключових завдань Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 рр. передбачено утворення ефективних і дієвих служб управління персоналом у кожному державному органі. Враховуючи те, що успіх реформи значною мірою залежить саме від якості управління людськими ресурсами, питання діяльності зазначених структурних підрозділів є одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах [10].

Серед особливих ознак управління персоналом на державній службі можна виділити наступні:

1) завдання та функції у цій сфері покладено на спеціальні суб'єкти, такі як: Кабінет Міністрів України (далі – КМУ), центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби – Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), Комісію з питань вищого корпусу державної служби (на загальнодержавному рівні); державних секретарів міністерств та інших керівників державної служби, служби управління персоналом (на рівні державних органів) тощо;

2) об'єктом управління є персонал органів державної влади, включаючи державних службовців, адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий, робочий, постійний і тимчасовий персонал, тобто всіх людей, що працюють у державних органах.

3) метою менеджменту персоналом на державній службі є забезпечення державної служби висококваліфікованими, мотивованими кадрами, оскільки їх ефективне застосування, професійний та соціальний розвиток сприяє кращому виконанню покладених на державу завдань та функцій.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює специфічні особливості трудових відносин у сфері державної служби є Закон України Про державну службу. Він визначає основні принципи, нормативне підґрунтя, організаційні засади реалізації публічної, професійної, політично нейтральної, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує виключно в інтересах держави і суспільства загалом.

Державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі - державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [11].

Отже, функції держави – це основні напрями і сторони діяльності держави, що виражають її сутність та соціальне призначення. Через правові норми, держава регулює всі сфери життя громадянина. Відтак, втілення кожної політики має глобальне значення. Держані службовці – як реалізатори цих функцій та політик є вкрай важливим ресурсом. Саме тому, якісне та ефективне управління персоналом у державних органах є стратегічно важливим питанням.

## 1.2 Державна митна служба України: загальна характеристика діяльності органу, особливості проходження служби

Державна митна служба України (далі – Держмитслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів [12].

Україна, будучи суверенною державою, самостійно формує свою митну систему та управляє митними операціями, що є невід'ємною частиною її зовнішньої політики та зовнішньоекономічної діяльності.

Держмитслужба реалізує державну митну політику, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань митної справи. Держмитслужба у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства. Основними завданнями Держмитслужби є:

1) забезпечення реалізації державної митної політики, зокрема забезпечення митної безпеки та захисту митних інтересів України і створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, збереження належного балансу між митним контролем і спрощенням законної торгівлі;

2) забезпечення реалізації державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань митної справи, запобігання та протидії контрабанді, боротьби з порушеннями митних правил;

3) внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної митної політики на розгляд Міністра фінансів [12].

Відповідно до Указу Президента України від 08.11.2019 р. № 837 «Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави» з 1 липня 2021 року Державна митна служба України розпочала роботу у форматі єдиної юридичної особи [13]. Загалом організаційна структура Державної митної служби представлена наступним чином (рис. 1.2.1):

- апарат Держмитслужби (21 самостійний структурний підрозділ);

- митниці як відокремлені підрозділи Держмитслужби (26 митниць);
- Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби;
- Спеціалізована лабораторія з питань експертизи та досліджень Держмитслужби.

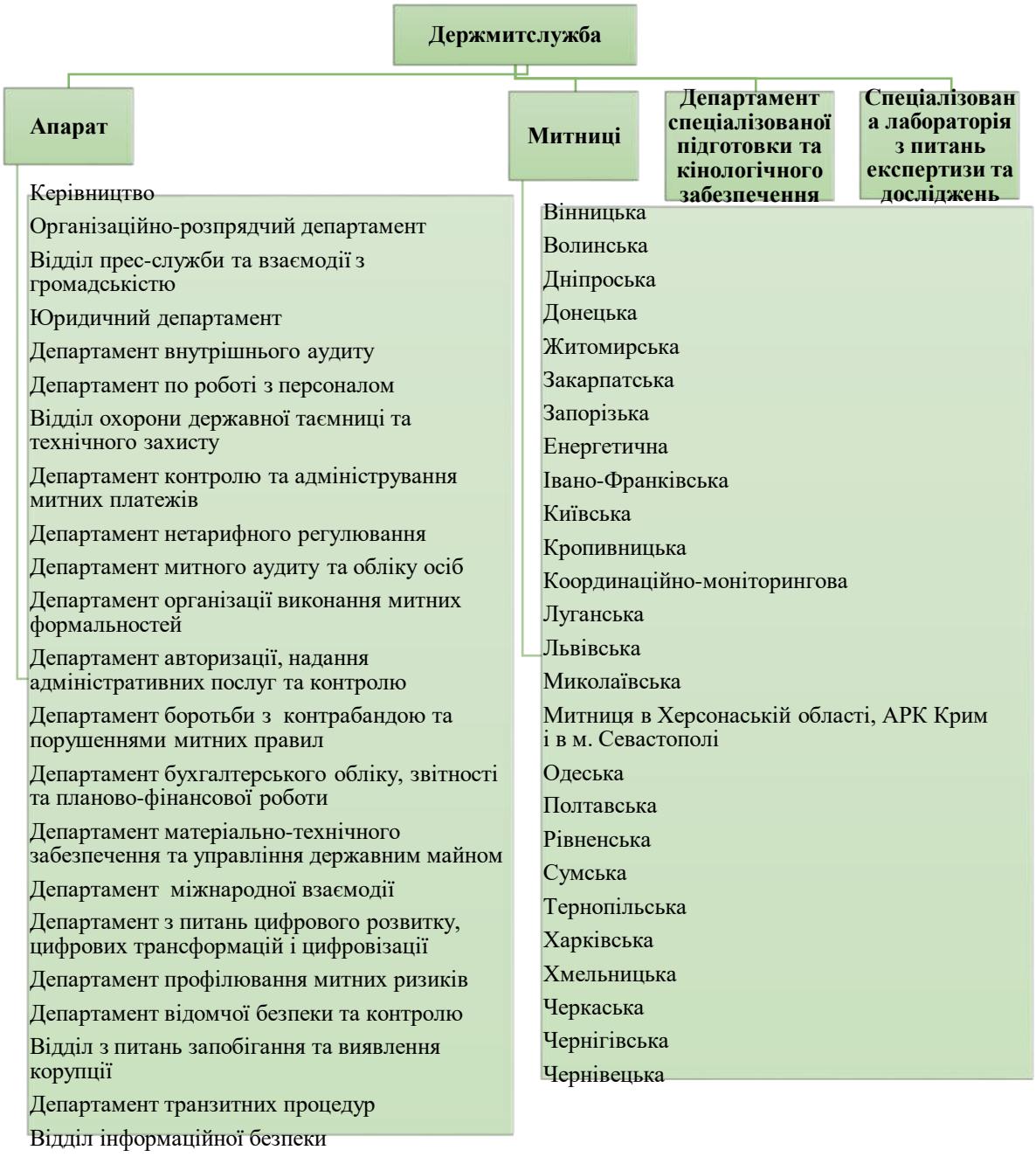


**Рис. 1.2.1 Організаційна структура Держмитслужби у 2024 році**

*Джерело: складеної автором наі основі джерелаі [14]*

Отже, проаналізувавши організаційно-правову структуру митних органів, можемо зробити висновок, що митні органи мають досить розгалужену систему структурних підрозділів, які виконують покладені на них законом завдання та

функції. Законодавцем на рівні закону досить чітко визначено, що така їх структура переважно обумовлена наявним адміністративно-територіальним устроєм країни, тобто територіальне розташування відповідних митних органів здійснюється на основі певної адміністративно-територіальної одиниці (наприклад області). На сьогодні структура митних органів досить близька до адміністративно-територіального устрою держави: майже у всіх областях України функціонують митниці, митні пости чи інші митні органи.

Державну митну службу України очолює Голова, якого призначає та звільняє Кабінет Міністрів України згідно з чинним законодавством про державну службу. У Голови Держмитслужби є заступники, включаючи першого заступника, які також призначаються та звільняються Кабінетом Міністрів України відповідно до законодавства. Заступники Голови виконують свої обов'язки згідно з розподілом, затвердженим Головою.

Кабінет Міністрів України визначає граничну чисельність державних службовців і працівників Держмитслужби. Структуру апарату Держмитслужби затверджує її Голова за погодженням з Міністром фінансів. Голова Держмитслужби також затверджує штатний розпис і кошторис апарату за погодженням з Міністерством фінансів.

Держмитслужба є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, прапор, власні бланки, а також рахунки в органах Казначейства та банках.

Особливості проходження служби в митних органах урегульовані главою 79 Митного кодексу України. Відповідно до статті 569 цього розділу:

«1. Працівники митних органів, на яких покладено виконання завдань, зазначених у статті 544 цього Кодексу, здійснення організаційного, юридичного, кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення діяльності цих органів, є посадовими особами. Посадові особи митних органів є державними службовцями.

2. Особи, вперше прийняті на службу до митних органів на посади, які передбачають виконання завдань, зазначених у статті 544 цього Кодексу,

здійснення організаційного, юридичного, кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення діяльності цих органів, приймають Присягу державних службовців, якщо раніше вони не приймали такої Присяги.

3. Правове становище посадових осіб митних органів визначається цим Кодексом, а в частині, не врегульованій ним, - законодавством про державну службу та іншими актами законодавства України.» [15].

Особливості прийняття на службу до митних органів визначені статтею 570 Митного кодексу України, до таких особливостей належить наступне:

- на службу в митні органи приймаються громадяни України, які досягли 18 років і відповідають необхідним діловим та моральним якостям, мають відповідний рівень освіти та стан здоров'я, що дозволяє виконувати завдання, покладені на ці органи;
- згідно з Законом України «Про державну службу» з прийняттям на службу може бути встановлено випробування;
- відповідно до проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246, призначення на службу до митних органів України здійснюється на конкурсній основі [16];
- до служби не приймаються особи, визнані недієздатними або обмеженими у дієздатності, особи з наявністю судимості за умисне кримінальне правопорушення, а також ті, хто протягом року перед зверненням до митного органу притягувався до адміністративної відповідальності за корупційні правопорушення або інші правопорушення, пов'язані з корупцією;
- можливість укладення строкового контракту (до 3-ох років) на визначений перелік посад (з вищими посадовими окладами);
- митники мають формений одяг з відповідними знаками розрізнення;
- для заохочення за значні особисті досягнення у здійсненні митної справи, активність та ініціативність, виявлені під час виконання службових

(трудових) обов’язків, установлюються заохочувальні відзнаки митних органів у вигляді медалей, нагрудних знаків, значків, грамот [17].

Характерною особливістю проходження служби в митних органах є те, що посадовим особам присвоюються спеціальні звання відповідно до займаних посад [18].

Спеціальні звання зберігаються за посадовими особами митних органів довічно. [19] Тобто, такий інструмент є потужним елементом формування корпоративної культури та згуртованості колективу.

Таким чином, Державна митна служба України – потужний орган виконавчої влади (чисельність посадових осіб за даними Всесвітньої митної організації становить близько 10000) [20], який виконує ключову функцію в державі – стоїть на захисті економічних інтересів. Юрисдикція діяльності Держмитслужби поширюється на всю територію України, а її підрозділи розташовані у кожній з областей. Відтак, функції та принципи управлінської діяльності в митних органах мають достатньо суттєве значення в контексті реалізації державної митної політики.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЗА НАПРЯМОМ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ПРОТЯГОМ 2021 - 2023 РОКІВ

## 2.1. Функції та принципи управлінської діяльності в митних органахError! Bookmark not defined.

Оптимізація діяльності органів державного управління, а відповідно і раціоналізація структурної побудови органів виконавчої влади становлять основний зміст адміністративної реформи, завершення якої є одним із визначальних чинників забезпечення інституційної спроможності інтегрування України в ЄС.

Процес управління являє собою сукупність безперервних, послідовних та взаємопов’язаних дій, спрямованих на формування та використання ресурсів організації для досягнення її цілей. Ці дії виступають функціями менеджменту. Таким чином, процес управління є сукупністю всіх цих функцій.

Функції менеджменту – це відносно самостійні напрями управлінської діяльності, що дозволяють впливати на об'єкт управління з метою досягнення поставлених завдань.

Функції менеджменту в митних органах необхідно виокремлювати з урахуванням адміністративно-правової природи митних органів та, з-поміж іншого, комерційних, комунікаційних та індивідуально-орієнтованих завдань у його управлінні.

За підсумками узагальнення наукових концепцій провідних фахівців у сфері управління як організаційного процесу, можна виокремити наступні підходи у класифікації функцій менеджменту в митних органах: універсальні (загальні), комерціалізовані (спеціальні)

До універсальних функцій відносяться:

- контроль (нагляд та перевірку відповідності функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, визначення результатів їх

виконання, виявлення допущених відхилень від відповідних нормативних вимог),

- організація (розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності),
- планування (вміння передбачити цілі організації, результати її діяльності і ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей),
- регуляторна функція (створення сприятливих умов).

Застосування універсальних функцій в управлінні митними органами можна вважати достатнім для виконання базових повноважень у системі митного адміністрування.

Проте, коли йде мова про створення конкурентної митної служби, яка відповідала б міжнародним стандартам, основні функції не в змозі вирішити такі завдання. Виходячи з того, що ідеєю менеджменту є «комерціалізація» управління, тобто досягнення максимального результату в умовах мінімальної ресурсної бази, сутність функцій менеджменту в митних органах може проявлятися у розширенні основних функцій публічного управління для прогресування та модернізації митних органів.

У першій ситуації модель існування комерціалізованих (спеціальних) функцій може бути самостійною (тобто такі функції виокремлюються як самостійні напрями менеджменту). До них можна віднести такі як:

- економія (раціоналізація використання ресурсів),
- мотивування (активізація працівників),
- коригування (робота над помилками),
- оптимізація (налагодження процесів),
- оцінювання та якість,
- процедурність (технологічність) тощо [21].

У свою чергу, принципи діяльності митних органів є ідентичними принципам здійснення митної справи. Останні знайшли відображення у законодавчому полі, а саме у статті 8 Митного кодексу України [15].

Принципи менеджменту в митних органах - це, по великому рахунку, «абстрактне» бачення тих засад керівної діяльності митними органами, за яких вони будуть зберігати свою легітимність та відповідний правовий статус.

Узагальнивши, можна виокремити наступні принципи управлінської діяльності в митних органах:

- автономність;
- законність;
- рівність учасників адміністративної процедури;
- публічність (офіційність);
- підконтрольність;
- відповідальність держави перед людиною за свою діяльність;
- ефективність, неупередженість митного органу;
- верховенство права;
- гласність;
- рівність;
- переосмислення та статусу кожного митника як невід'ємного елементу «команди» Держмитслужби.

Щодо практичного аспекту реалізації митної справи, варто зазначити наступне. Формування і проведення відповідної економічної політики в системі забезпечення митної безпеки і впровадження механізмів блокування і усунення факторів, що підривають усталеність митної системи, є актуальною проблемою державної митної політики.

Реалізація системи управління забезпеченням митної безпеки повинна базуватися на таких основних принципах економічної спрямованості:

− функціонування і розвиток системи забезпечення митної безпеки повинно втягувати у цю роботу всі складові елементи системи і передбачати їх взаємну відповідальність;

− економічно-правове управління об’єктами і суб’єктами повинне забезпечувати дотримання міжнародних і державних нормативно-правових актів;

− стабільність системи управління має повніше забезпечувати застосування наукових підходів і методів моделювання ситуацій; − підхід до управління економікою митної системи повинен бути системним у досягненні цілей;

− ресурсозбереження (у тому числі збереження людського ресурсу – як фахового, так і часового) у використанні нових технологій митних операцій;

− доцільна організованість управлінських процесів митниці;

− раціональне та адекватне поєднання форм і методів управління залежно від особливостей об’єкта управління.

Формування і обґрунтування принципів побудови системи управління забезпеченням митної безпеки (в тому ислі управління персоналом, як її склдової) є необхідним для економічної обумовленості її дії. У практиці кількість застосовуваних принципів управління залежить від складності об’єктів, цілей і можливостей поєднання міжнародних і національних правових вимог

Таким чином, основні функції управління в митних органах перегукуються із загальноменеджерськими, а принципи – є прозорими та справедливим. Такий підхід дозвляє ефективно та оперативно виконувати задачі, які поставлені перед Державною митною службою України, як одного із форпостів економічної безпеки держави.

## 2.2. Основні показники діяльності Державної митної служби України за напрямом роботи з персоналом протягом 2021 - 2024 роківError! Bookmark not defined.

Управління персоналом означає діяльність, спрямовану на керівництво людьми для реалізації проектів організації. Основний акцент зосереджений на праці, досвіді та талантах співробітників, а також на їх задоволеності роботою. Таким чином, управління персоналом не зводиться до суворої регламентації дій кожного працівника, а полягає у взаємодії з ними: повазі, мотивації та спрямуванні їхньої роботи на користь установи.

Положення про Державну митну службу України визначає, що Держмитслужба з метою організації своєї діяльності: здійснює добір кадрів в апарат Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері митної справи [12].

Організацію кадрової роботи в Держмитслужбі покладено на Департамент по робті з персоналом (далі – Департамент).

Основними завданнями і функціями Департаменту є:

- здійснення добору персоналу в апарат Держмитслужби та на керівні посади в територіальних органах Держмитслужби;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- здійснення контролю за додержанням законодавства про державну службу, про працю та станом управління персоналом у територіальних органах Держмитслужби;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом в територіальних органах Держмитслужби;

- організація роботи з підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів;

- організація проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Держмитслужби;

- участь у розробленні проектів нормативно-правових актів, що стосуються питань управління персоналом, трудових відносин та державної служби;

- участь у заходах щодо забезпечення взаємодії з міжнародними організаціями з питань професійної підготовки посадових осіб апарату Держмитслужби та її територіальних органів.

Узагальнена схема напрямів роботи з персоналом у Держмитслужбі відображена на рис. 2.2.1.

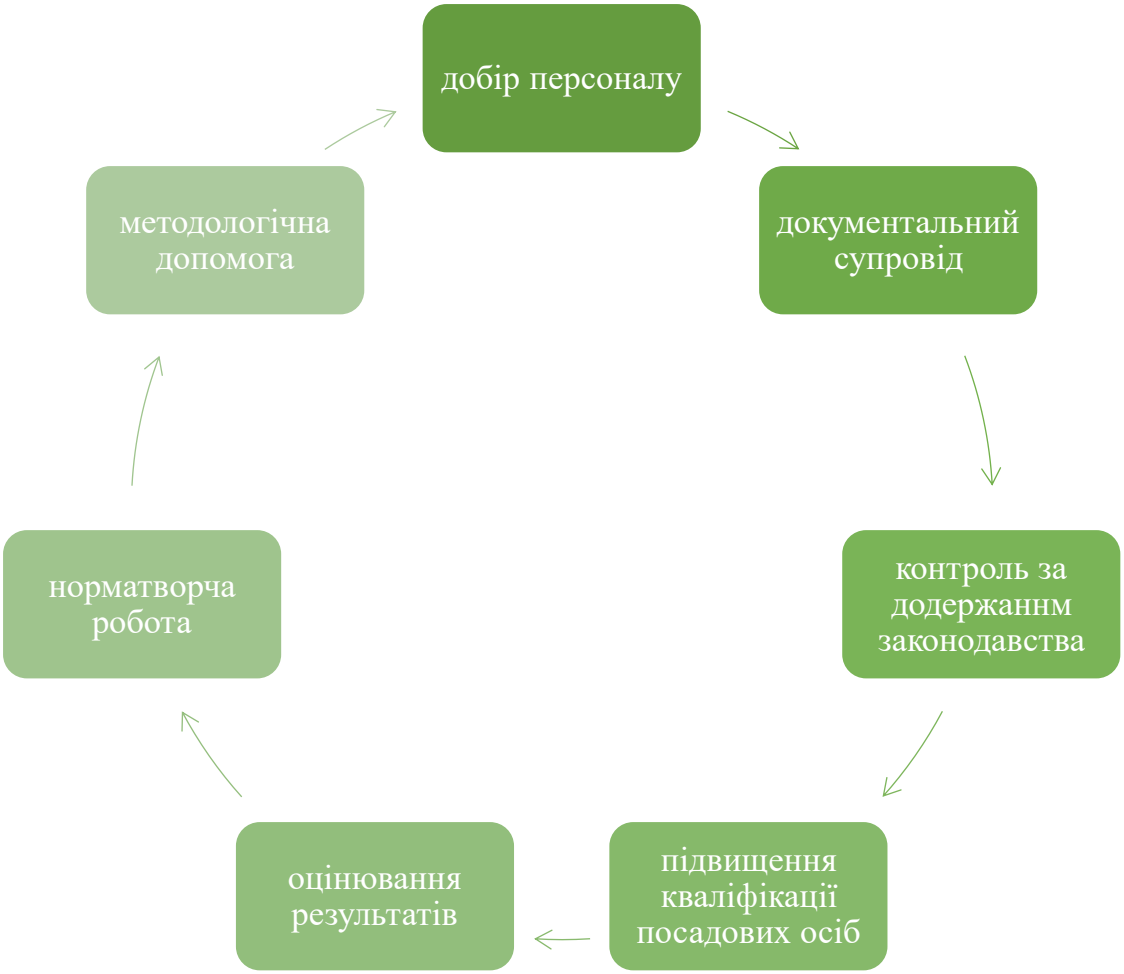


**Рис. 2.2.1 Напрями роботи з персоналом у Держмитслужбі**

*Джерело: складено автором*

На виконання пункту 6 Плану заходів з реформування розвитку систем органів, що реалізують митну політику, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 року № 569-р «Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують Державну митну політику», а також для запровадження дієвої системи управління персоналом розроблено Стратегію управління персоналом Державної митної служби України на 2021 – 2024 роки, яку затверджено наказом Держмитслужби від 26.08.2021 №648, та підготовлено План дій з реалізації Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021 – 2024 роки, який затверджено наказом Держмитслужби від 20.09.2021 №723 [22].

Плинність робочої сили досить суттєво впливає на результати роботи, сам робочий процес, своєчасне та якісне виконання планових показників тощо. Тому вагома роль відводиться контролю за відповідністю фактичної чисельності працівників штатній. Таким чином, йдеться про укомплектованість – фактичну забезпеченість працівниками як структурних підрозділів. Тому для оцінки роботи служб управління персоналом, як ефективних фахівців, необхідно враховувати показник укомплектованості персоналу.

За даними Всесвітньої митної організації, у 2024 році в світі налічується 546 490 митників, з них 36% - жінки, 64% - чоловіки. У 20% митних адміністрацій світу керівниками є жінки, в інших 80% - чоловіки. Таку тенденцію підкріплює і статистика Державної митної служби України. У 2024 році чисельний склад посадових осіб становим 9411 осіб, з нихі 39% - жінки, а 61% - чоловіки. Більшість керівних позицій займають чоловіки, очолює Держмитслужбу також чоловік [20].

Гранична чисельність апарату Держмитслужби у 2021-2023 роках становила 571 штатну одиницю, територіальних органів Держмитслужби: у 2021 – 10675, у 2022 – 10737, у 2023 - 10737 штатних одиниць. У 2021 році фактична чисельність апарату – 521 посадова особа, у 2022 – 548, у 2023 – 514.

Фактична чисельність територіальних органів Держмитслужби у 2021 році становить 9586, у 2022 році – 9704, у 2023 – 9663. Детальний аналіз наведеної інформації відображено у таблиці 2.1.1.

*Таблиця 2.2.1*

**Укомплектованість Держмитслужби персоналом у 2021-2023 рр.**

| | **Апарат** | **Територіальні органи** |
|---|---|---|
| Штатна чисельність 2021 (посадових осіб) | 571 | 10675 |
| Штатна чисельність 2022 (посадовихі осіб) | 571 | 10737 |
| Штатна чисельність 2023 (посадових осіб) | 571 | 10737 |
| Фактична чисельність 2021 (посадових осіб) | 521 | 9586 |
| Фактична чисельність 2022 (посадових осіб) | 548 | 9704 |
| Фактична чисельність 2023 (посадових осіб) | 514 | 9663 |
| *Укомплектованість 2021 (%)* | *91,24* | *89,80* |
| *Укомплектованість 2022 (%)* | *95,97* | *90,38* |
| *Укомплектованість 2023 (%)* | *90,02* | *90,00* |

*Джерело: складено автором на основі джерел [14]*

Таким чином, в середньому укомплектованість персоналу Держмитслжби та її територіальних органів протягом 2021 – 2023 років становить 90%, що є високим показником та свідчить про якісну та своєчасну роботу Департаменту по роботі з персоналом.

За оперативними даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 1 січня 2024 року у 108 органах державної влади фактично працює 169 тис. осіб. Водночас протягом 2023 року фактична чисельність працівників скоротилася на 6,8 тис. осіб. Тобто, проблема кадрового голоду в державних органах все ж існує. Серед недоліків роботи в державних оргнах, зокрема, і в Держвній митній службі України, як її складової можна виокремити наступні:

- зарегульованість процесу працевлаштування, обтяжлива конкурсна процедура, забюрократизованість робочого процесу;

- низький престиж роботи на державній службі, особливо серед молоді, частка якої серед посдових осіб дуже низька (середній вік митника в Україні - років);

- високі вимоги до кандидатів та високі стандарти роботи;

- високий рівень відповідальності та необхіднійсть приймати оперативно важлві рішення;

- віддаленість підрозділів Державної митної служби України від великих міст (наприклад, митні пости бзпосередньо біля кордону);

- специфічні умови праці (наприклад, подобовий графік роботи тощо);

- недовіра до державної служби як такої;

- низька заробітна плата державних службоців.

Частка митників серед державних службовців в України у 2023 році зображена на рисунку 2.2.2.

**Рис. 2.2.2 Частка митників серед державних службовців в Україні у 2023 році**

*Джерело: складено автором*

Не зважаючи на наведені нижче недоліки, у 2021 році Департаментом підготовлено та реалізовано 1707 наказів щодо забезпечення питань

документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення ( у 2022 – 1285,  2023 – 1117) (табл. 2.2.2).

*Таблиця 2.2.2*

**Кількість підготовлених Держмитслужбою наказів, що супроводжують проходження служби у 2021 – 2023 рр.**

| 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|
| 1707 | 1285 | 1117 |

*Джерело: складено автором на основі джерел [14]*

Таким чином, в середньому Держмитслужбою щороку готується та реалізується майже 1400 наказів щодо забезпечення питань документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Здійснено заходи з впровадження контрактної форми проходження державної служби для посад апарату Держмитслужби та її відокремлених підрозділів. Наказом Держмитслужби від 18.02.2021 № 105 «Про проходження державної служби з укладанням контракту» (зі змінами) затверджено Методичні рекомендації щодо розробки проєкту контракту про проходження державної служби, його укладання та супроводження, Форму контракту про проходження державної служби та Перелік посад, призначення на які здійснюється з укладанням контракту про проходження державної служби. Запровадження контрактної форми проходження державної служби передбачає збільшення посадового окладу за відповідною строковою посадою приблизно у 1.5 рази.

Зокрема, у 2021 році Департаментом по роботі з персоналом проведено роботу щодо призначення на посади державної служби в апараті Держмитслужби 513 осіб, з них призначено за контрактами про проходження державної служби з встановленням завдань та досягнень показників результативності, ефективності та якості виконання - 316 державних службовців.

Важливим елеметном роботи з персоналом є його навчання. Підвищення кваліфікації відіграє вирішальну роль у професійному розвитку співробітників, сприяючи їхньому постійному вдосконаленню, освоєнню нових знань та навичок, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці та ефективність у виконанні робочих завдань.У Державній митній службі України є спеціалізований підрозділ, що забезпечею навчаннями багаточисельний колектив – Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення (далі – ДСПКЗ).

Впродовж 2021 за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами 6264 посадових осіб апарату Держмитслужби та її територіальних органів. Також у 2021 році 1729 посадових осіб митних органів підвищили кваліфікацію на базі інших навчальних закладів, на освітніх онлайн-платформах та у рамках міжнародного співробітництва [22].

Відповідно, протягом 2022 року Департаментом організовано підвищення кваліфікації за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами для 7564 посадових осіб апарату Держмитслужби та її територіальних органів, у 2023 році цей показник досяг 12272 (табл. 2.2.3).

*Таблиця 2.2.3*

**Кількість посадових осіб Держмитслужби, що підвищили кваліфікацію у 2021 – 2023 рр.**

| 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|
| 6264 | 7564 | 12272 |

*Джерело: складено автором наі основі джерелі [22]*

Щодо розробки і завпровадження програм підвищення кваліфікації, то у 2021 ДСПКЗ було затверджено 79 програм спеціальної та спеціалізованої підготовки, з них: 28 – спеціальних професійних (сертифікатних), та 51 спеціальних короткострокових програм. Також, у 2021 році спеціальну підготовку пройшли 93 кінологічні команди Держмитслужби із них: 14 кінологічних команд – первинна спеціальна підготовка; 79 кінологічних

команд – спеціальний курс підготовки кінологічних команд. Одночасно, 81 посадова особа успішно завершила підготоку на начальній платформі Всесвітньої митної організації [23].

У 2022 році затверджено 90 програм спеціальної та спеціалізованої підготовки, з них: 28 – спеціальних професійних (сертифікатних), та 62 спеціальні короткострокові програми. Також, у 2022 році спеціальну підготовку пройшли 84 кінологічні команди Держмитслужби із них: 16 кінологічних команд – первинна спеціальна підготовка; 68 кінологічних команд – спеціальний курс підготовки кінологічних команд. Одночасно, 104 посадова особа успішно завершила підготоку на начальній платформі Всесвітньої митної організації.

У 2023 році Розроблено та затверджено 103 програми підвищення кваліфікації, з них: 27 – спеціальних професійних (сертифікатних), 76 - спеціальних короткострокових програми підвищення кваліфікації. Також, у 2023 році спеціальну підготовку пройшли 89 кінологічних команд з них: первинна підготовка - 19 кінологічних команд; спеціальний курс підготовки кінологічних команд - 70 кінологічних команд. Одночасно, 208 посадових осіб успішно завершила підготоку на начальній платформі Всесвітньої митної організації. Узагальнена інформація наведена у табл. 2.2.4.

*Таблиця 2.2.4*

**Узагальнена інформація щодо підвищення кваліфікації посадових осіб митних органів у 2021 – 2023 рр.**

| | **2021** | **2022** | **2023** |
|---|---|---|---|
| Кількість затверджених навчальних програм | 79 | 90 | 103 |
| Кількість підготовлених кінологічних команд | 93 | 84 | 89 |
| Кількість посадових осіб, що успішно завершила підготовку на начальній | 81 | 104 | 208 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| платформі Всесвітньої митної організації | | | |

*Джерело: складено автором на основі джерел [22]*

Таким чином, рівень проходження навчань митниками постійно зростає, що є позитивною тенденцією. Більше того, можна впенено стрерджувати, що підвищення валіфікації, як складова роботи з пересналом, в Держмитслужбі забезпечується на потужному рівні. У середньому, щороку розробляється/онолюється понад 90 навачльних програм, бготується близько 89 кінологіих команд.

З метою впровадження методів та заходів нематеріальної мотивації в митних органах, а також для заохочення та відзначення посадових осіб апарату Держмитслужби та її територіальних органів за особисті досягнення у професійній діяльності, активність та ініціативність, виявлених під час виконання службових обов'язків, Департаментом проведено спільну роботу з Комісією державних нагород та геральдики щодо розробки та погодження в установленому порядку проєкту Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Державної митної служби України. Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Державної митної служби України, затверджено наказом Міністерства фінансів України від 27.09.2022 № 302, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України за № 1283/38619 29.10.2022 [17].

З метою забезпечення ефективного виконання основних функцій та повноважень Держмитслужби у межах правового режиму воєнного стану Департаментом:

здійснено заходи щодо встановлення простою в роботі апарату Державної митної служби України;

розроблено механізм залучення (тимчасового переведення) посадових осіб до роботи в інших територіальних органах Держмитслужби;

враховуючи значну кількість посадових осіб митних органів, які вимушено переміщені до інших регіонів з тимчасово окупованих територій проведена робота щодо перерозподілу чисельності працівників територіальних органів Держмитслужби.

В умовах воєнного стану протягом 2022 року підготовлено 38 наказів Держмитслужби про увільнення державних службовців апарату Держмитслужби та посадових осіб територіальних органів Держмитслужби, посади яких віднесені до номенклатури посад Голови Служби, у зв'язку із призовом до ЗСУ та формувань Територіальної оборони.

З метою формування корпоративної культури в Держмитслужбі та її територіальних органах наказом Держмитслужби від 29.12.2023 № 1030 «Про затвердження Плану корпоративних заходів Державної митної служби України та її територіальних органів» затверджено відповідний план.

З метою внутрішньої оцінки рівня задоволеності умовами праці й залученості персоналу апарату Держмитслужби та її територіальних органів регулярно проводиться опитування щодо стану функціонування системи управління людськими ресурсами Державної митної служби України в період воєнного стану.

У 2022 році участь в такому анонімному опитуванні взяли 2479 (48,47%) посадових осіб апарату Держмитслужби та її територіальних органів, у 2023 – 4252 особи або 41,09%).

Спільно з «Програмою підтримки управління державними фінансами України» (EU4PFM), розроблено та презентовано у засобах масової інформації довідник для новопризначених посадових осіб Держмитслужби – «Стартбук». Працівникам, вперше прийнятим на службу до територіальних органів Держмитслужби, представлені електронні версії Стартбуків, які допомагають успішно інтегруватися в нову організацію.

Адаптація новопризначеного працівника відіграє ключову роль у його успішній інтеграції в колектив, забезпечуючи швидке освоєння обов'язків, розуміння корпоративної культури та підвищення ефективності роботи з перших днів.

Відтак, протягом 2023-2024 років розроблено Стартбуки для усіх територіальних органів Держмитслужби, надруковано по 100 екземплярів Стартбуків для Київської, Львівської, Одеської та Закарпатської митниць.

Приклад Стартбуку для центрального апарату Державної митної служби України додається (додаток А).

Стратегічними цілями Держмитслужби у напрямку HR є кадрове оновлення, формування кадрового потенціалу служби та впровадження моделі компетенцій у роботу служб управління персоналом на основі європейських практик.

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну та введенням воєнного стану в країні перед Держмитслужбою постав комплекс проблем, який ускладнював виконання митними органами покладених на них завдань та вимагав нових ефективних рішень щодо зміцнення кадрового потенціалу. Це зумовило пошук нових та актуалізацію наявних підходів до формування кадрового потенціалу Держмитслужби та її територіальних органів.

Ключовими стали заходи з оновлення особового складу митних органів, які спрямовані на залучення випускників профільних вищих навчальних закладів.

Таким чином, Департамент по роботі з персоналом докладає максимальних зусиль у поширенні кращих практик управління персоналом серед підрозділів по роботі з персоналом державних органів, оскільки це дає змогу посилювати роботу новими методами та європейськими практиками. За результатами виконання стратегічних цілей Держмитслужби у напрямі HR з кадрового оновлення, формування кадрового потенціалу служби та впровадження моделі компетенцій у роботу Держмитслужби втретє поспіль здобуто перемогу у номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану» серед номінантів ІІ рівня.

Таким чином, управління персоналом в митних органах – це достатньо об’ємний процес, що охоплює як великий колектив, так і велике поле задач. Від якості, ефективності та швидкості роботи митних органів (і персоналу, як його складової) залежить багато - економічне благо країни.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

## 3.1 Шлях реформування Державної митної служби України

Управління персоналом у державних органах є складним і багатогранним процесом, який має свої особливості та виклики.

Серед основних проблем можна виділити низьку мотивацію персоналу, адже зарплати у державному секторі часто не конкурентні порівняно зі приватним, що знижує продуктивність працівників. Крім того, процеси управління нерідко занадто бюрократизовані, що ускладнює оперативне ухвалення рішень та впровадження нових підходів.

Однією з серйозних проблем є відтік кадрів через низький рівень оплати праці та обмежені можливості професійного зростання. Це доповнюється проблемою недостатнього рівня професійної підготовки працівників, що стає критичним у контексті цифровізації.

У багатьох державних органах відсутня ефективна система оцінювання роботи персоналу, що заважає виявленню сильних і слабких сторін у діяльності співробітників.

Ще одним викликом є корупційні ризики, зумовлені непрозорістю процедур найму та недостатнім контролем. Відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання демотивує працівників, що посилює проблему втрати кваліфікованих кадрів. Неефективна комунікація між підрозділами та керівництвом створює бар'єри для виконання завдань.

Ситуацію ускладнює використання застарілих методів управління, які не враховують сучасні тенденції, такі як діджиталізація та гнучке управління. Також часто бракує соціальної підтримки працівників, що включає соціальні пакети, навчання чи психологічну допомогу, що негативно впливає на їхню задоволеність роботою.

Наразі є питання, що стосуються управління персоналом у Держмитслужбі,

які потребують вирішення. Узагальнивши, до таких проблемних моментів можна віднести наступне:

- недостатній рівень професійної підготовки (у зв’язку зі швидким розвитком міжнародної торгівлі та нових технологій, зокрема автоматизації процесів і цифровізації, співробітники митних органів часто стикаються з проблемами відсутності актуальних знань та навичок);
- мотивація персоналу (низький рівень зарплат і недостатня кількість можливостей для професійного зростання знижують мотивацію співробітників митної служби, що призводить до високої плинності кадрів та зниження якості виконання службових обов'язків);
- корупційні ризики (недостатній контроль за етичними стандартами та професійною поведінкою співробітників, у поєднанні з низьким рівнем доходів, сприяють підвищенню корупційних ризиків у митних органах);
- відсутність сучасних моделей компетенцій (не завжди чітко визначено, які саме компетенції необхідні для ефективної роботи на різних рівнях митної служби, це ускладнює процес підбору кадрів та їхню професійну підготовку).

17 жовтня 2024 року Президентом України було підписано Проект Закону про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів № 6490-д від 06.04.2023 [24], який наразі вступив у законну силу.

Даним законопроектом пропонується: змінити процедуру проведення конкурсного відбору на посаду Голови Держмитслужби за прикладом кращих практик Національного антикорупційного бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Національного агентства з питань запобігання корупції, у тому числі передбачивши порядок формування складу та змісту вимог до діяльності конкурсної комісії [25].

Законопроєктом врегульовано порядок відбору та залучення до проведення

відкритого конкурсу на посаду Голови Держмитслужби міжнародних експертів, що мають високі професійні компетенції, зокрема, досвід роботи у сферах права, економіки та/або запобігання корупції не менше п'яти років, встановлено чіткий алгоритм прийняття рішень конкурсною комісією та визначено, що конкурсна комісія вносить подання Прем’єр-міністру України на одну кандидатуру (переможця конкурсу).

Законопроєктом надано право новому Голові Держмитслужби формувати кадровий потенціал митних органів, у тому числі шляхом призначення своїх заступників за поданням Прем’єр-міністра України відповідно до пропозицій такого Голови, а також скасування необхідності погодження з Міністром фінансів України призначення на посади та/або звільнення з посад керівників середньої ланки (зокрема начальників митниць та директорів департаментів центрального апарату) [25].

Також запроваджується щорічний зовнішній незалежний аудит ефективності діяльності митних органів, негативний висновок за результатами проведення якого є підставою для звільнення Голови.

Визначено особливості прийняття на службу до митних органів, проходження та припинення служби в митних органах, зокрема, щодо встановлення конкретного переліку обмежень, за наявності яких особа не може вступити на службу до митних органів, а також непоширення процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на посадових осіб, з якими укладено контракти про проходження державної служби, підтримуючи ініціативи Кабінету Міністрів України щодо посилення та підтримання на належному рівні кваліфікації і доброчесності посадових осіб митних органів.

Також передбачено проведення одноразової атестації посадових осіб митних органів з метою встановлення відповідності займаній посаді, для встановлення мотивації та стабільності проходження служби в митних органах законопроектом визначаються розміри окладів посадових осіб центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику, та його

територіальних органів, закріплюються складові заробітної плати таких осіб.[25]

Такий підхід є дещо кардинальним і не притаманним для Державної митної служби України у попередні періоди. За ідеєю нормотворця, впровадження прозорого конкурсного відбору очільника центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику, висококваліфікованою конкурсною комісією, створеною у визначеному законопроектом порядку, а також реалізація встановлених особливостей вступу на службу, проходження та припинення служби в митних органах сприятиме стабільності та ефективності діяльності митних органів, розвитку митної справи та економічному зростанню, а також формуванню дієвого базису для зниження рівня корупційних проявів, тиску на бізнес.

### 3.2 Європейський досвід управління персоналом в митних органах

Робота з персоналом є одним із ключових аспектів ефективної діяльності будь-якого державного органу, зокрема й Державної митної служби України. Сучасні виклики потребують модернізації підходів до управління кадрами, а також впровадження передових практик, які використовуються в митних службах інших країн, зокрема європейських.

З метою оптимізації роботи з персоналом у Державній митній службі України шляхами вирішення окреслених питань на основі європейських практик можуть стати наступні кроки:

- вдосконалення системи підготовки кадрів (необхідно запровадити регулярне навчання та перепідготовку працівників митної служби відповідно до сучасних викликів; важливо створити систему постійного підвищення кваліфікації з акцентом на новітні технології, правове регулювання міжнародної торгівлі, управління ризиками та боротьбу з контрабандою);
- впровадження електронних навчальних платформ як форми безперервного і доступного навчання дозволить забезпечити доступ до навчання незалежно від місця перебування співробітників;
- реформування системи мотивації (важливо переглянути систему оплати праці та соціальних гарантій; запровадження додаткових стимулів, таких як можливість кар'єрного зростання, винагороди за досягнення показників ефективності та можливості участі у міжнародних програмах, може суттєво підвищити мотивацію персоналу; грейдова система оплати праці дозволить заохочувати співробітників за професійний розвиток та ефективну роботу);
- антикорупційні заходи (необхідно впроваджувати системи контролю та аудиту діяльності митних службовців; окрім цього, важливу роль повинні відігравати програми з підвищення етичних стандартів, які навчають співробітників працювати у правовому полі та попереджають корупційні

ризики; етичні кодекси та регулярні тренінги з питань професійної етики можуть зменшити корупційні прояви);

- впровадження моделі компетенцій (розробка чіткої моделі компетенцій для кожної посади дозволить удосконалити процес підбору, навчання та оцінки персоналу; така модель визначатиме, які знання, навички та поведінкові риси є необхідними для успішного виконання обов'язків на кожній посаді; це сприятиме більш ефективному управлінню персоналом та плануванню кар'єрного розвитку співробітників).

Зважаючи на євроатлантичний курс України, орієнтиром у напрямку реалізації державної політики, зокрема у митній сфері, можуть бути практики країн-членів ЄС. Доцільним буде розглянути також кращі практики митних служб США, Канади тощо.

Відтак, у країнах ЄС впроваджені комплексні програми з підвищення кваліфікації митних службовців, зокрема через європейську митну академію. Такі програми забезпечують навчання новим митним правилам, міжнародному праву та сучасним технологіям. Важливою є також участь в європейських проєктах обміну досвідом.

Європейська митна академія (European Customs Academy) є освітньою установою або мережею, яка сприяє підвищенню кваліфікації митних службовців у країнах Європейського Союзу. Її діяльність координується в рамках загальної митної політики ЄС і спрямована на гармонізацію митних процедур, підвищення професійної підготовки кадрів та забезпечення єдиного підходу до виконання митних операцій на території ЄС.

Основні завдання та функції Європейської митної академії:

1) підвищення кваліфікації митних службовців (академія організовує навчальні програми та тренінги для працівників, які включають новітні стандарти митної діяльності, застосування технологій, управління ризиками, протидію контрабанді, митне регулювання тощо);
2) уніфікація митних процедур (ЄС прагне до гармонізації митних процедур серед країн-членів, академія сприяє тому, щоб митні служби різних країн ЄС

використовували однакові правила та процедури для спрощення торгівлі та підвищення безпеки);

3) інноваційні підходи до діяльності митниць (академія впроваджує нові методи та технології, такі як автоматизація митних процедур, використання електронних платформ для обміну даними між митними органами та підприємствами, а також цифровізація процесів обробки митної документації);
4) міжнародна співпраця (європейська митна академія активно співпрацює з міжнародними митними організаціями, такими як Всесвітня митна організація (ВМО), для обміну передовим досвідом та адаптації міжнародних стандартів до європейських умов).

Академія надає різноманітні курси та тренінги, які можуть проходити як очно, так і дистанційно. Програми адаптовані до різних рівнів професійної підготовки та включають як базові курси для нових службовців, так і спеціалізовані програми для фахівців з великим досвідом. Також використовуються електронні платформи, що забезпечують доступ до матеріалів для самонавчання, відео-лекцій та інтерактивних тренінгів. Це дозволяє митним службовцям з різних країн отримувати необхідні знання незалежно від місця їхнього перебування.

Додатково академія сприяє організації міжнародних семінарів, конференцій та майстер-класів для обміну досвідом між митними службами країн ЄС. Це допомагає стандартизувати підходи до митного регулювання та забезпечити єдині принципи управління митними процесами. Службовці, які проходять навчання в академії, часто здають тести та оцінюються на основі результатів навчання. Це дозволяє визначати рівень їхньої компетентності та необхідність подальшого розвитку.

Європейські митниці використовують моделі компетенцій, які чітко визначають знання, навички та поведінкові характеристики, необхідні для кожної посади. Модель компетенцій – «сукупність усіх необхідних компетентностей працівників підприємства, згрупованих у відповідні профілі

для окремих посад або організаційних ролей». Це допомагає ефективно оцінювати персонал на всіх етапах його кар'єри: нових співробітників відбирають на основі тестів на компетенції, співбесіди та аналітичних вправ, що дозволяють оцінити їхню відповідність посаді. Паралельно існують регулярні атестації та річні оцінки, що враховують результати роботи, продуктивність та здатність до навчання. На основі цих оцінок приймаються рішення щодо подальшого кар’єрного росту.

Мотивація персоналу є критично важливою для забезпечення ефективної роботи митних служб. Наприклад, має місце конкурентоспроможна оплата праці. Зарплати в митних органах багатьох країн ЄС є достатньо високими, щоб залучати фахівців і знижувати корупційні ризики. Також співробітники мають чіткі кар'єрні перспективи, які можуть включати як вертикальний ріст, так і горизонтальні зміни через спеціалізацію або переїзд до інших регіональних чи міжнародних митних органів. Багато митних служб використовують систему преміювання за досягнення ключових показників ефективності, таких як боротьба з контрабандою або прискорення митного оформлення.

За інформацією інтернет-ресурсу SalaryExplorer, середня зарплата митника в Україні коливається від 12 900 до 22 700 гривень залежно від рівня освіти та досвіду. Базова зарплата митного службовця з дипломом бакалавра становить приблизно 22 700 гривень. Для порівняння, у США митники заробляють близько $80 000 на рік (приблизно $6 600 на місяць), тоді як у країнах ЄС, таких як Німеччина чи Франція, середня зарплата митника становить близько €40 000-€60 000 на рік, що в кілька разів перевищує українські показники.

Особливу увагу європейські митні органи приділяють етиці та боротьбі з корупцією. Кожен працівник митниці підписує етичний кодекс, що регламентує поведінку, зокрема стосовно корупційних ризиків та конфлікту інтересів. Постійно проводяться тренінги щодо запобігання корупційним діям, з акцентом на відповідальність працівників перед законом і суспільством. Паралельно усі європейські митниці мають ефективні системи моніторингу дій співробітників, що дозволяють швидко виявляти та реагувати на можливі випадки корупції.

У митній службі США також використовується система сучасних компетенцій для кожної посади. Це дозволяє чітко визначати вимоги до нових співробітників, розробляти індивідуальні програми розвитку та ефективно оцінювати результати роботи. Крім того, активно використовується система мотиваційних бонусів за високі показники роботи.
У митній службі Канади широко використовуються електронні платформи для навчання, що дозволяє співробітникам проходити курси дистанційно та в зручний час. Це суттєво підвищує рівень професійної підготовки і дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

Суттєвою особливістю митних органів Німеччини є принцип ротації. Співробітники змінюють робочі місця або регіони, що сприяє більшій гнучкості та розвитку універсальних компетенцій у персоналу.
Не зважаючи на наявність проблемних аспектів управління персоналом в митних органах, все ж вживаються заходи щодо врегулювання відповідних питань.

Удосконалення роботи з персоналом Державної митної служби України є важливим напрямком реформування. Наразі такі механізми уже запущені. Використання зарубіжного досвіду, а також впровадження сучасних моделей компетенцій, систем мотивації та навчання дозволять підвищити ефективність роботи митної служби і зменшити корупційні ризики. Це, у свою чергу, сприятиме побудові професійної та прозорої митної системи, що відповідатиме стандартам сучасної державної служби.

# ВИСНОВКИ

Управління персоналом у митних органах України є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування цієї державної служби. В умовах постійних змін у зовнішньоекономічному середовищі, євроінтеграційних процесів та реформування державного управління, вдосконалення кадрової політики в митних органах стає критично важливим завданням. Митні службовці відіграють не лише професійну, але й соціально відповідальну роль, оскільки вони є обличчям держави на зовнішніх кордонах і проводниками державної політики.

Державна митна служба України – потужний орган виконавчої влади (чисельність посадових осіб становить близько 10000), який виконує ключову функцію в державі – стоїть на захисті економічних інтересів. Юрисдикція діяльності Держмитслужби поширюється на всю територію України, а її підрозділи розташовані у кожній з областей. Відтак, функції та принципи управлінської діяльності в митних органах мають достатньо суттєве значення в контексті реалізації державної митної політики. Функції держави – це основні напрями і сторони діяльності держави, що виражають її сутність та соціальне призначення. Через правові норми держава регулює всі сфери життя громадянина. Відтак, втілення кожної політики має глобальне значення.

Державні службовці – як реалізатори цих функцій та політик є вкрай важливим ресурсом. Саме тому, якісне та ефективне управління персоналом у державних органах є стратегічно важливим питанням.

Принципи менеджменту в митних органах - це, здебільшого, «абстрактне» бачення тих засад керівної діяльності митними органами, за яких вони будуть зберігати свою легітимність та відповідний правовий статус.

Узагальнивши, можна виокремити наступні принципи управлінської діяльності в митних органах: автономність; законність; рівність учасників адміністративної процедури; публічність (офіційність); підконтрольність; відповідальність держави перед людиною за свою діяльність; ефективність, неупередженість митного органу; верховенство права; гласність; рівність;

переосмислення та статус кожного митника як невід'ємного елементу «команди» Держмитслужби.

Управління персоналом означає діяльність, спрямовану на керівництво людьми для реалізації проектів організації. Основний акцент зосереджений на праці, досвіді та талантах співробітників, а також на їх задоволеності роботою. Таким чином, управління персоналом не зводиться до суворої регламентації дій кожного працівника, а полягає у взаємодії з ними: повазі, мотивації та спрямуванні їхньої роботи на користь установи.

Положення про Державну митну службу України визначає, що Держмитслужба з метою організації своєї діяльності: здійснює добір кадрів в апараті Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері митної справи.

Державна митна служба України, зважаючи на кількість посадових осіб митних органів, проводить потужну роботу у сфері управління персоналом. Авангардом у цьому питанні виступає Департамент по роботі з персоналом Держмитслужби.

Достатня увага зосереджена на законному перебігу проходження державної служби посадовими особами. Пріоритетними питаннями є також навчання, розвиток персоналу та його адаптація. З метою оцінки стану задоволеності регулярно проводяться аналітичні опитування.

В середньому укомплектованість персоналу Держмитслужби та її територіальних органів протягом 2021 – 2023 років становить 90%, що є високим показником та свідчить про якісну та своєчасну роботу Департаменту по роботі з персоналом.

Однак, можна і окреслити деякі проблемні питання. Однією з основних проблем залишається питання професіоналізації кадрів. Ефективне управління

персоналом вимагає системного підходу до відбору, навчання, мотивації та оцінки роботи працівників. Запровадження сучасних методів навчання, таких як регулярні тренінги, обмін досвідом та підвищення кваліфікації, є основою для формування компетентних і мотивованих кадрів. Це сприяє підвищенню рівня професіоналізму та відповідальності службовців митних органів, що є необхідним для зменшення корупційних ризиків та покращення якості виконання службових обов'язків.

Також, в умовах швидкого розвитку цифрових технологій, впровадження діджиталізації та автоматизації кадрових процесів у митній службі має велике значення. Сучасні інформаційні системи дозволяють не лише оптимізувати процеси управління, але й сприяти прозорості та ефективності діяльності персоналу. Використання таких систем дає змогу об'єктивно оцінювати роботу службовців, автоматизувати документообіг і спростити комунікацію між підрозділами.

Окрему увагу слід приділити морально-етичним аспектам діяльності працівників митниці. Корупція, як одне з головних суспільних викликів, може бути подолана шляхом посилення внутрішнього контролю та підвищення стандартів етичної поведінки службовців. Це передбачає впровадження механізмів запобігання зловживанням, систематичного моніторингу та покарання за порушення.

Таким чином, особливості управління персоналом у митних органах України обумовлюються необхідністю створення ефективної кадрової системи, що відповідатиме сучасним вимогам державної служби. Професіоналізація, мотивація, етична відповідальність та автоматизація процесів – це ті напрямки, які можуть забезпечити сталий розвиток митної служби і сприяти успішній реалізації державної політики на кордонах. Для досягнення цих цілей важливо поєднувати практичний досвід, наукові підходи та міжнародні стандарти в управлінні персоналом.

У кінцевому результаті, вдосконалення системи управління персоналом у митних органах сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи митної

служби, але й зміцненню іміджу держави на міжнародній арені. Корисними у цьому питанні є досвід провідних країн та адаптація їх найкращих практик, як потенційний ресурс для подальших реформ у напрямку управління персоналом в митних органах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Отрешко В. Поняття «Державотворення» в сучасному політологічному дискурсі / В. Отрешко // Гілея: науковий вісник. – 2015. – № 78. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_78_115 (дата звернення: 15.08.2024).

2. Організаційно-економічний механізм управління розвитком аграрного сектора економіки: монографія / за ред. Г.Л. Молдаван. – Полтава: ПДАА, 2019. – 312 с. – URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

3. Зарубіжний досвід управління персоналом / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова, Ю.В. Волощук // Часопис «Юридичні науки». – 2023. – № 2. – С. 95–101. – URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

4. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : автореф. дис. канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 / Є.І. Білокур. – О., 2015. – 23 с. URL: http://hdl.handle.net/11300/2377 (дата звернення: 08.11.2024).

5. Кравченко О.О. Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади: дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. – Харків, 2010. – 213 с.

6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. – Київ: Кондор, 2005. – 308 с.

7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

8. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 2 (54). – С. 137. – УДК 331.1.

9. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. – URL: https://nads.gov.ua/ (дата звернення: 15.11.2024).

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р // Кабінет Міністрів України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#n9 (дата звернення: 10.06.2024).

11. Закон України «Про державну службу». – URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/u810_98 (дата звернення: 15.10.2024).

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України» від 06.03.2019 р. № 227 // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-п (дата звернення: 02.04.2024).

13. Указ Президента України «Про деякі питання забезпечення діяльності митних органів» від 08.11.2019 р. № 837 // Офіційне інтернет-представництво Президента України. – URL: https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389 (дата звернення: 15.11.2024).

14. Офіційний сайт Державної митної служби України. – URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 08.06.2024).

15. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI (зі змінами і доповненнями) // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 15.11.2024).

16. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.03.2016 р. № 246 // Офіційний вебпортал Кабінету Міністрів України. - URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/248939538 (дата звернення: 15.11.2024).

17. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Державної митної служби України» від 27.09.2022 № 302 // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1283-22#Text (дата звернення: 13.09.2024).

18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про спеціальні звання посадових осіб митних органів» від 17.06.2020 № 501 // Офіційний вебпортал

Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/501-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 05.06.2024).

19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження опису та зразків форменого одягу посадових осіб Державної митної служби, норм забезпечення форменим одягом і строків його носіння» від 03.03.2021 № 165 // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 13.09.2024).

20. Офіційний сайт Всесвітньої митної організації – URL: https://www.wcoomd.org/en.aspx (дата звернення: 13.09.2024).

21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

22. Офіційний сайт Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби – URL: https://dspkz.customs.gov.ua/ (дата звернення: 28.09.2024).

23. Навчальна платформа Всесвітньої митної організації для митників – URL: https://clikc.wcoomd.org/ (дата звернення: 13.09.2024).

24. European Customs Academy/Європейська митна академія. – URL: https://www.globalcustomsacademy.com/eu-customs-academy/ (дата звернення: 28.09.2024).

25. Управління персоналом на засадах компетентністного підходу – URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/177-183.pdf (дата звернення 14.08.2024).

26. SalaryExplorer – URL: https://www.salaryexplorer.com/ (дата звернення: 28.09.2024).

27. Кормич Б. А. Митне право : навчально-метод. посібн. Освітні програми підготовки здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра в Національному університеті «Одеська юридична академія» галузі знань – 08 «Право», 29 «Міжнародні відносини», спеціальності – 081 «Право», 293 «Міжнародне право». / Б. А. Кормич, Н. О. Коваль. – Одеса : Фенікс, 2021. – 132 с.

28. Коломієць, Г. (2023). Європейські стандарти митного контролю та їх вплив на митну безпеку україни. Development Service Industry Management, (4), 222–226. – URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(33) дата звернення: 13.11.2024).

29. Проект Закону «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» № 6490-д від 06.04.2023 // Офіційний вебпортал Верховної Ради України. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-20#Text (дата звернення: 13.11.2024).

30. Пояснювальна записка до Проекту Закону «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів» – URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38722 (дата звернення: 10.07.2024).

Додаток А

Державна
митна служба
України

# Стартбук

EU4PFM

СРМА

ПРЯМУЄМО РАЗОМ