МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

КАФЕДРА МИТНОЇ СПРАВИ ТА ТОВАРОЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

На тему: Особливості управління персоналом в митних органах

Здобувача вищої освіти 2 рівня, 2 курсу, МММ-22-1 групи
спеціальності 073 менеджмент
освітня програма менеджмент митної справи

(підпис) Черзорова Олександра Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник (підпис) Мельник Олена Володимирівна, к.е.н, професор
(прізвище, ім'я, по-батькояі, науковий ступінь, вчене звання)

Гарант освітньо-професійної програми (підпис) Гребельник Олександр Петрович, к.е.н, професор
(прізвище, ім'я, по-батькояі, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри
протокол від «24» 01 2024 № 7

Завідувач кафедри (підпис) Зубрицький Артур Ігорович, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькояі, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь — 2024

Реєстрація 30.01.2024
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту,на доопрацювання) (дата)

Результат захисту добре 06.02.2024
(оцінка) (дата)

Голова комісії: (підпис) Л.В.Дейн
(ініціали,

Члени комісії: (підпис) О.П.Трубель
(ініціали,

(підпис) О.В.Мель
(ініціали,

(підпис) Т.В.Мель
(ініціали,

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.:голови комісії, членів комісії, секретаря (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І, Доповідь	від 0 до 10			Л.В. Дейнеко
2. Роздатковкй матеріад	від 0 до 5			О.П. Трегубник
3. Знання теоретичного та практивного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			О.В. Мельник
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0ДО 10			Т.В. Микитенко
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			О.Ю. Хорунженко
Загальна кількість балів	від 0 до 100	78		

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

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.:голови комісії, членів, секретаря (підписи)
78	С	добре	06.02.2024	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	А	5 (відмінно)
80-89	В	4 (добре)
70-79	С	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	Е	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет/навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра митної справи та товарознавства

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент митної справи

Затверджую
Завідувач кафедри Гребельник О.П.
«____»_____202___

Завдання на кваліфікаційну роботу(проєкт)

здобувачу вищої освіти

Черзорова Олесандра Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)

Особливості управління персоналом в митних органах

Затверджена наказом ректора від «15»грудня 2021 №1289

2. Строк здачі закінченої роботи 02.24
3. Мета роботи дослідити ефективність управління персоналом Державної митної служби України, та надати рекомендації щодо удосконалення даної системи

Об'єкт дослідження управління персоналом в митних органах

Предмет дослідження суспільні відносини, що виникають під час управління персоналом державної митної служби України

Орієнтовна база дослідження Державна митна служба України

4. Вихідні дані до роботи у роботі застосована система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. З метою виявлення тенденцій в управлінні персоналом митних органів були використані такі емпіричні методи, як спостереження, опис, порівняння, індуктивне узагальнення.
5. Перелік графічного матеріалу таблиці, діаграми, графіки, схеми, які ілюструють управління персоналом митних органів України.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом)

   Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом в митних органах
   1.1. Роль та значення управління персоналом в митних органах україни
   1.2. Основна методика управління персоналом митної служби україни
   Розділ 2. Аналіз системи розвитку персоналу державної митної служби україни

2.1. Оцінка підходів до управління персоналом та його розвитком
2.2. Аналіз організаційних засобів та якісного складу персоналу дмс україни
Розділ 3. Напрямки удосконалення моделі кадрового менеджменту україни та пропозиції щодо удосконалення системи мотив співробітників

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів робот	
		За планом	Фактич
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	01.10.2022	
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	02.11.2022	
3	Видача завдання науковим керівником	22.02.2023	
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її науковому керівнику	06.05.2023	
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її науковому керівнику	02.09.2023	
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її науковому керівнику	03.10.2023	
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	23.11.2023	
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.12.2023	
9	Попередній захист роботи	21.12.2023	
10	Отримання відгуку керівника роботи	12.01.2024	
11	Отримання зовнішньої рецензії	20.01.2024	
12	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	26.01.2024	
13	Захист роботи	02.2024	

8. Дата видачі завдання «22»02.2023

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Мельник О.В.
(Підпис) (прізвище, ініціал

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Гребельник О.
(Підпис) (прізвище, ініціа

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Черзорова С
(Підпис) (прізвище, ініці

Відгук
наукового керівника
на кваліфікаційну роботу
Черзорової Олександри Олександрівни
на тему „Особливості управління
персоналом в митних органах"

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню та вирішенню актуальних у сучасних умовах питань управління персоналом в митних органах. Робота характеризується послідовністю змісту, логічністю формулювання завдань, які вирішуються відповідно до поставленої мети дослідження. План кваліфікаційної роботи відображає сутність проблеми, її складність та логіку дослідження. Питання, поставлені в плані, розкриті достатньо повно. Студенткою здійснено огляд використаної при написанні роботи літератури з посиланнями на авторів.

До кваліфікаційної роботи не включені додатки. При її оформленні допущені окремі неточності.

Кваліфікаційна робота рекомендується до захисту на ДЕК.

Науковий керівник О.В. Мельник,
канд. екон. наук,
доцент

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Черзорова Олександра Олександрівна
«Особливості управління персоналом в митних органах»

Магістерська робота, що була подана на рецензію, написана у встановлені терміни та у повному обсязі. Робота складається із вступу, основної частини, яка містить три розділи та висновки. Перший розділ – теоретичний, у другому проведено аналіз розвитку персоналу Державної митної служби, а у третьому – надано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації співробітників та напрями удосконалення моделі кадрового менеджменту.

Тема дипломної роботи є особливо актуальною у наш час, оскільки, проблеми, які виникають під час управління персоналом можна вирішити шляхом розвитку її функцій, структури чи технологій, під час змін у митних органах.

У роботі було виділено основні напрямки, які необхідно удосконалити задля ефективного управління персоналом Державної митної служби України. Зокрема, впровадити довгострокове планування, підвищити рівень комунікації та координації, раціонально використовувати кадровий ресурс, зменшити кількість реорганізацій митних органів, структуровано дивитися на усі процеси, впровадити нову та ефективну систему мотивації. Все це дозволить більш ефективно управляти персоналом митних органів та зробить їх роботу продуктивнішою.

Дипломна робота заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент:

д.е.н., професор, завідувач кафедри
економіки та менеджменту Харківського
національного університету
імені В.Н. Каразіна Ганна ДОРОШЕНКО

«___»_____202__р.

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку курсової/випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Черзорова Олександра Олександрівна

Курс/група _____ММ-22-1_____

Тема дипломної роботи

Особливості управління персоналом в митних органах

П. І. Б. наукового керівника

Мельник Олена Володимирівна

Дата захисту: 20.01.24

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 92,21%
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) 7,79%, цитат 0,35%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена дослідженню та розробці комплексних рекомендацій, які дозволять покращити роботу митниці та управління персоналом.

Об’єкт дослідження – управління персоналом у митних органах.

Мета роботи – дослідження ефективності управління персоналом Державної митної служби України та надання рекомендацій щодо удосконалення даної системи.

Дипломна робота складається із трьох розділів, вступу та висновку.

У вступі визначається актуальність теми та висвітлюється короткий огляд поставленого завдання.

У першому розділі описується значення та роль управління персоналом у митних органах та основні методи управління ними.

У другому розділі проводиться аналіз розвитку персоналу Державної митної служби України.

У третьому розділі надані напрямки удосконалення моделі кадрового менеджменту ДМС України та пропозиції, які дозволять покращити систему мотивації працівників.

У висновку проведено аналіз та підсумок всіх отриманих результатів у ході написання даної роботи.

Магістерська робота містить 49 сторінок, 9 рисунків, 1 таблиця, 16 джерел.

ABSTRACT

The master's thesis is devoted to the research and development of comprehensive recommendations that will improve the work of customs and personnel management.

The object of research is personnel management in customs authorities.

Purpose - to study the effectiveness of personnel management of the State Customs Service of Ukraine and to provide recommendations for improving this system.

The thesis consists of three chapters, introduction and conclusion.

The introduction defines the relevance of the topic and provides a brief overview of the task at hand.

The first section describes the importance and role of human resources management in customs authorities and the main methods of human resources management.

The second section analyzes the development of the staff of the State Customs Service of Ukraine.

The third section provides directions for improving the HR management model of the SCS of Ukraine and proposals that will improve the system of employee motivation.

The conclusion analyzes and summarizes all the results obtained in the course of writing this work.

The master's thesis contains 49 pages, 9 figures, 1 tables, 16 sources.

ЗМІСТ

Тема: Особливості управління персоналом в митних органах

ВСТУП.....9

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1. Роль та значення управління персоналом в митних органах України 12

1.2. Основна методика управління персоналом митної служби України 18

Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка підходів до управління персоналом та його розвитком..... 25

2.2. Аналіз організаційних засобів та якісного складу персоналу ДМС України 3

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДМС УКРАЇНИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ.....45

ВИСНОВКИ 51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 54

Вступ

Актуальність теми. Ефективність роботи митних органів та особливості здійснення управлінської діяльності відіграють не малу роль у регулюванні митної справи. Тому, все більш актуальним стає питання пов'язане із розв'язанням проблем управління персоналом митної служби завдяки розвитку її функцій, структури, технологій під час реструктуризації державних органів, що здійснюється в Україні у наш час в рамках адміністративної реформи.

Основою написання даної роботи були праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як В.Б.Авер'янов, О.Ю.Амосов, Г.В.Атаманчук, В.Д.Бакуменко, Ю.П.Битяк, Д.О.Безносенко, О.А.Воронько, В.Є.Воротін, І.А.Грицяк, В.В.Дорофієнко, С.Д.Дубенко, В.М.Князєв та ін. Окремі питання щодо працівників митних органів досліджували такі вітчизняні науковці в галузі митної служби, як: В.А.Аргунов, Є.М.Березний, В.В.Бичков, Ф.Л.Жорін, М.М.Каленський, Ю.Д.Кунєв, П.В.Пашко та ін. Їх роботи були написані у галузі державного управління та кадрової політики державної служби.

Відповідно до Митного кодексу України, до складової частини зовнішньоекономічної діяльності відноситься митна справа. Воно є пріоритетним напрямом згідно із планом дій Україна – ЄС та Стратегією інтеграції України до ЄС.

Метою магістерської роботи є дослідження ефективності управління персоналом Державної митної служби України та надання відповідних рекомендацій до удосконалення їх функціонування. Також, виділити сильні сторони в управлінні персоналом.

Для того, щоб досягти поставленої мети необхідно виконати наступне:

- пояснити зміст поняття і сутність управління персоналом в митних органах;
- звернути увагу на рівень розробки даної теми у світовій на вітчизняній літературах;
- виділити основні методи в управлінні персоналом митних органів;
- проаналізувати організаційну складову в управлінні персоналом митних органів;
- проаналізувати кадровий менеджмент митних органів України;
- виділити напрямки, які необхідно удосконалити, що стосуються управління персоналом ДМС України;
- проаналізувати організаційні засоби та якісну складову персоналу ДМС України;
- запропонувати напрямки удосконалення моделі кадрового менеджменту ДМС України та надати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації співробітників.

Об'єктом магістерського дослідження є управління персоналом у митних органах.

Предметом магістерського дослідження є суспільні відносини, що виникають під час того, коли відбувається управління персоналом державної митної служби України.

Методи дослідження. До основних методів дослідження відносяться теоретичні та емпіричні. Теоретичні мають ціль існування у встановленні прецедентів та визначенні зовнішніх зв'язків поміж ними. Емпіричні основані на дослідженні конкретних явищ, їх описі та узагальнені.

Для різних частин роботи використовуються ріні методи. Для теоретичної можна використати такі, як метод аналізу, системний підхід, метод дедукції, метод індукції, метод класифікації, метод абстрагування.

Натомість для практичної частини можна використати метод спостереження, порівняння, виміру та метод експерименту.

Структура роботи. Магістерська робота складається із трьох розділів, що мають 4 підрозділи, вступу, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи 50 сторінок, не враховуючи списку використаних джерел - 4 сторінки.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1 Роль та значення управління персоналом в митних органах України.

Правильне функціонування Державної митної служби України прямим чином залежить від ефективного управління персоналом. Для безперебійної роботи всіх процесів персонал має це забезпечити на високому рівні. Розглянувши управління із різних сторін варто виділити найважливіше. Тому, кожен із вчених висловив свою думку на цей рахунок[45].

Н.Р. Нижник був впевнений, що управління – це багатоцільова і за внутрішньою будовою складна свідома діяльність, що вміщує ряд незалежних компонентів[1]. Головні функції управління такі: можливість передбачити майбутні зміни організації та прогнозувати її можливий стан; розробити та описати в необхідних деталях бажані стани організації (цілевизнання); не забувати про те, що людина може мати вплив на організацію, намагатися зменшити вплив природних та штучних процесів один на одного, створювати один план розвитку, враховувати перебіг часу (планування); створити можливий розвиток органічним аспектом та моментом функціонування організації, і для цього індивідуально структурувати її елементи (організація); розробити дієву стимуляцію персоналу до плідної роботи (мотивація); спостереження за досягненням організацією своїх планів та цілей (контроль); підпорядковувати процеси природної зміни організацій, на які діє управління, спеціальним цілям і робити їх умовами і способами досягнення своєї мети (політика).

Щодо ефективності процесу адміністрування митної справи в Україні [45]. В першу чергу впливають наступні фактори: вибір найбільш ефективного підходу до управління. працівники митних органів, які здійснюють виважену кадрову політику. Персонал митних органів є об’єктом

впливу цих чинників. Зовнішні та внутрішні фактори мають на це вплив. До зовнішніх відноситься ринок праці, соціальні зв'язки, доходи, податки, економіку держави, екологію країни, кадрову політику держави, тощо, до внутрішніх – технології підбору, атестації, навчання, методи роботи з особовим складом митних органів, умови праці службовців-митників тощо. Прямий вплив на співробітників митних органів мають внутрішні фактори.



Рисунок 1.1 - Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління персоналом митних органів України

Джерело: розроблено автором на основі даних ДМС України

Персонал (від лат. persona — особистість) або штат — колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Персонал можна поділити за такими ознаками[2]:

- за характером участі (виробничий та невиробничий);

- залежно від функцій, які вони виконують (робітники, службовці, спеціалісти, керівники)
- за професіями та спеціальностями (професія вимагає обов'язкової підготовки, а спеціальність характеризується вузьким колом навиків та виконуваних робіт);
- за рівнем кваліфікації (найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, практики, висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані);
- за статтю та віком (до 30 років, від 30 до 60, більше ніж 60);
- за стажем роботи (до 1 року, 1-3 роки, 3-10, більше 10 років).

«Персонал митних органів» - це всі постійні та тимчасові працівники, весь особовий склад митних органів, спеціалістів та службовців, які обслуговують їх діяльність[19].

Кадри (від фр. cadres) – соціально-економічна категорія, що означає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, що перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними підприємствами, фірмами, організаціями, установами тощо[3]. Поняття «кадри» має не одне визначення, а декілька, які варто розглянути[21]:

- працездатні громадяни держави (широке значення);
- основні, постійні, добре підготовлені працівники, що становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції;
- постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання різних, покладених на них функцій;
- керівні кадри (працівники), кадри апарату, що виконують функції управління;

- кваліфіковані працівники, що пройшли попередню якісну професійну підготовку та мають відповідну освіту, трудові навички та/або досвід роботи в даній сфері діяльності.

Термін «кадри» у зарубіжних та вітчизняних джерелах відносять лише до певної частини працівників. Це стосується лише спеціалістів та робітників високої кваліфікації та стажем роботи у певній організації. Тому, термін «персонал» буде більш коректно застосувати описуючи працюючих людей[20].

Також виділили три основних ланки кадрів управління:

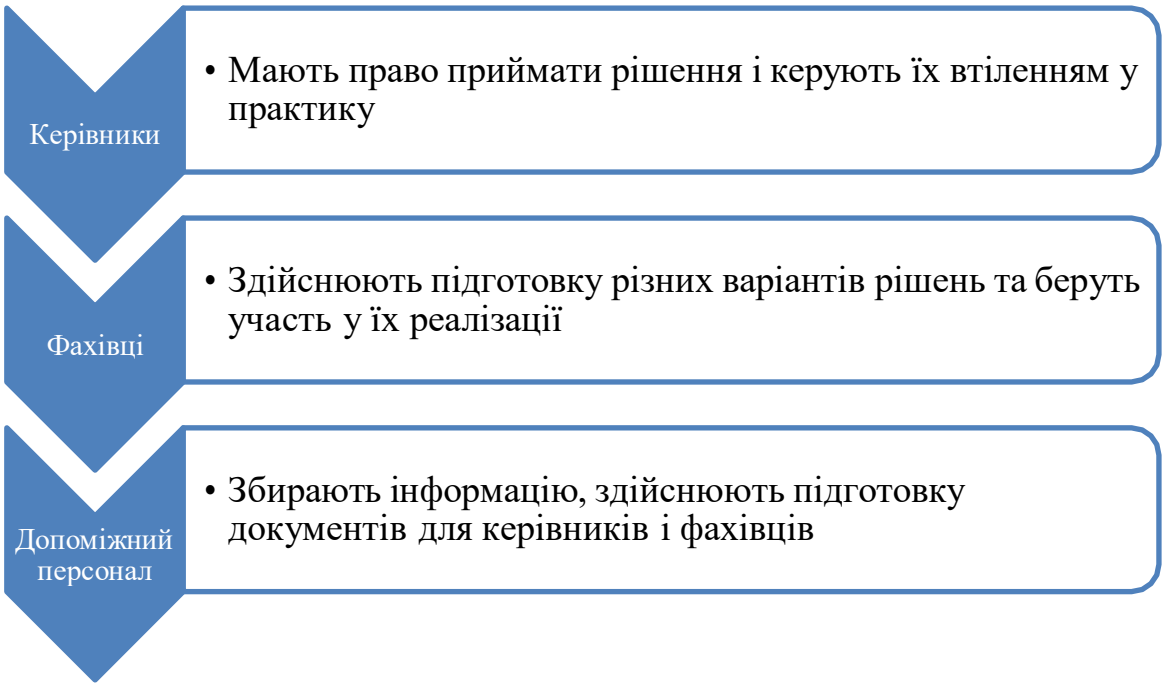


Рисунок 1.2. – Основні ланки кадрів управління

Джерело: Довідник посад службовців [17]

Значення поняття “кадри митних органів” охоплює штатних (постійних) кваліфікованих працівників митних органів, які раніше уже мали можливість пройти професійну підготовку, мають навички митної справи та досвід роботи в митній службі, володіють необхідними званнями і перебувають у трудових відносинах з керівництвом Державної митної служби України[22]. Працівники митних органів є добре підготовленими та

професійно зайнятими в процесах формування і реалізації державно-керуючих впливів.

Керівна частина митних органів – це частина особового складу митних органів, що займається управлінською діяльністю внаслідок свого формального становища в організаційній структурі управління, тобто це ті кадри, що професійно займаються прийняттям управлінських рішень і які входять до складу апарату управління ДМС України[23].

Службовці-митники, до яких можна віднести лінійно-функціональних керівників управлінь, відділів, департаментів та спеціалістів, є складовою частиною управлінського персоналу митних органів України.

Керівники митних органів, що належать до лінійних насамперед повинні спрямовувати, координувати та стимулювати діяльність митних органів. Натомість, основним завданням керівників ДМС України є сприянням до ефективної роботи лінійних керівників митних органів. Вони вже відносяться до функціональних.

Завданням спеціалістів з митної справи є впровадження нових знань, створення митних технологій та вміти знайти правильні варіанти вирішення організаційних та управлінських проблем.

Варто виділити і основні завдання Державної митної служби України:

- забезпечення реалізації державної митної політики, особливо забезпечення митної безпеки та захисту митних інтересів держави і створення необхідних умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, збереження належного балансу між митним контролем і спрощенням законної торгівлі;
- забезпечення реалізації державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань

державної митної справи, запобігання та протидії контрабанді, боротьби з порушеннями митних правил;

- внесення пропозицій щодо забезпечення формування державної митної політики на розгляд Міністра фінансів.

Надавати технічну та інформаційну допомогу управлінцям митні службовці чи технічні спеціалісти. Виконання стандартних процедур , які підлягають нормуванню, і є особливістю їх роботи.

Управлінських персонал митних органів слід поділити на такі три групи:

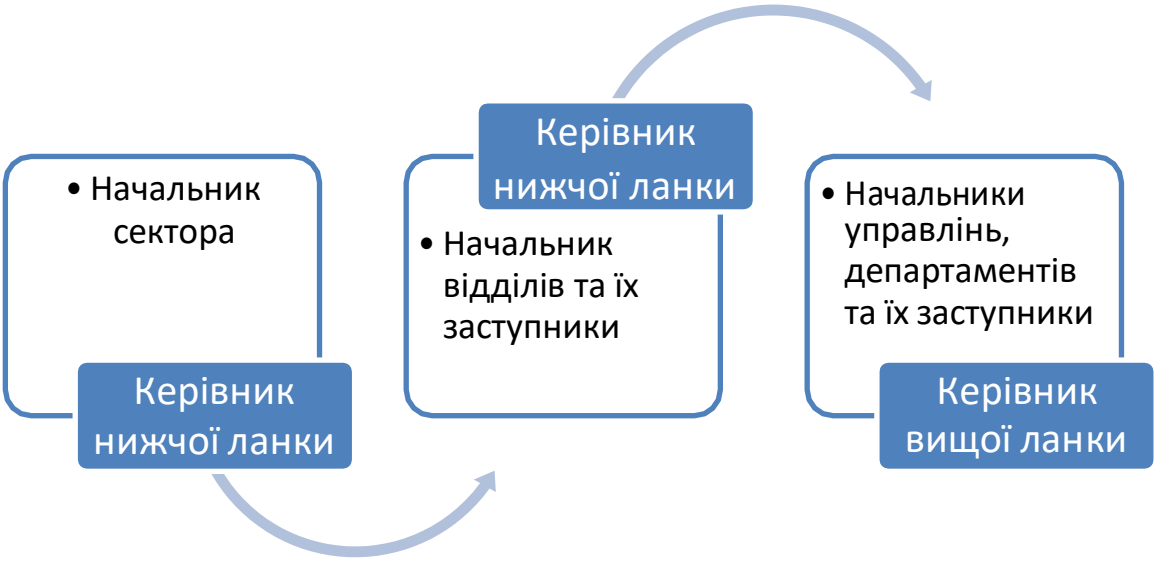


Рисунок 1.3 – Управлінський персонал митних органів

Джерело: Складено автором на основі даних ДМСУ [12]

На нашу думку робота із персоналом повинна проводитися за допомогою організації управління та праці із відділами по роботі з персоналом.

ДМС України прогнозує та передбачає свою роботу за допомогою стратегічного планування. Мета досягається шляхом досягнення проміжних цілей та головною, тому, ми можемо його назвати довгостроковим.

Також, важливим у будь-якій діяльності є контроль. Управлінський контроль перевіряє якість управлінської діяльності, яку видно через досягнуті результати, порівнюючи із очікуваними, та тими цілями, що були поставлені на початку[24]. Для того, щоб перевірити рівень виконання завдань та цілей службовцями-митниками, використовується контролювання роботи з персоналом. Таким способом ми можемо виявити відхилення чи недоліки роботи та причини їх виникнення, щоб пізніше не було нагромадження помилок.

Отже, роботу митних органів варто сприймати як діяльність керівного особового складу, яка стосується розробки кадрової концепції, політики, стратегії, системи, структури, функцій, технологій.

1.2. Основна методика управління персоналом митної служби України

Суть діяльності управління персоналом включає в себе принципи та методи управління. Вони є саме її змістовної частиною. Всі методи управління персоналом були поділені на загальні та приватні. За допомогою загальних методів ми можемо визначити спосіб досягнення цілей та завдань функціонування митної системи, натомість приватні можна застосувати у системах оперативного та поточного управління.

До методів прямого управлінського впливу відносяться організаційно-розпорядчі і правові[25]. Організаційно-розпорядчі займають перше місце у системі інструментів наукового керівництва. Суть цих методів у тому, щоб досягти максимального результату так, як вони впливають на сам об’єкт та можуть підвищити ефективність функціонування всієї системи шляхом правильної організації управління. Ці методи також можуть впливати на матеріальні та соціальні інтереси людей і таким чином підвищувати їх мотивацію до роботи.

Організаційно-розпорядчі методи також ще діляться на два великих блоки: на методи організаційного впливу та окремо розпорядчого. Організаційне нормування та планування, інструктаж, контроль – все це методи організаційного впливу. За допомогою розпорядчий методів можна забезпечити високу дисциплінованість, координацію трудових зусиль, за допомогою спонукання працівників до роботи а також повний контроль не лише за кожним співробітником окремо, але і за організацією в цілому[26].

Ю. Козлов та М. Онищук поділили методи управління на дві групи[4]: перша - позаекономічного або адміністративного (прямого) та друга - економічного (опосередкованого) впливу. Онищук говорив, що наука про методи управління є однією із найбільш важливих складових частин науки про управління. Тому запитання про методи управління завжди буде одним із основних як в управлінській діяльності, так і в теорії державного управління. Також, ця наукова категорія найменше досліджувалася, а кількість літератури з цієї проблематики є достатньо невеликою. Певною мірою цей стан пояснюється складністю методу як наукової категорії.

А. Луньов – поділив методи на чотири різних групи: морально-політичні, економічні, організаційні та адміністративно-директивні. Головними, класичними методами адміністративного права є заохочення, переконання та примус[5]. Таким чином, ґрунтуючись на цій теорії (переконувати, примушувати, заохочувати) В. Колпаков виділив ці три найуніверсальніші та найкраще визначені методи управління – переконання, заохочення та примус[6].

Г. Атаманчук - на чотири: адміністративні, морально-ідеологічні, соціально-політичні, економічні[7]; О. Козлова, І. Кузнецов виділили економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні методи[8]. Г. Щокін поділив всі ці методи на дві групи: основні та комплексні. Існують є багато інших підходів, за якими розрізняють методи: одноосібні, колегіальні, колективні, комбіновані.

До методів непрямого впливу відносяться – економічні, соціально-психологічні та ідеологічні. Соціально-психологічні методи є актуальними та дієвими у наш час. Різні об’єктивні та суб’єктивні фактори впливають на активність людей під час роботи. Зараз добре розвинені різні способи мотивації, що не відносяться до матеріальних. Це може бути мотивація метою, цілями, заохоченням до роботи у різних, цікавих для особи, напрямках – такий спосіб ще називають організаційним, що також входить до соціально-психологічних методів.

До моральних методів відноситься визнання, похвала як публічно, так і особисто. Соціально-психологічні це розвиток колективу, це всі соціальні процеси разом, що можуть відбуватися.

Ідеологічні вже більше направлені на підвищення культурного рівня працівників. Також, вони використовуються щоб розвинути демократичну тенденцію у колективі, сформувати сумлінне ставлення до роботи, щоб підлеглі мали почуття обов’язку та відповідальності за свої дії.

Також можна матеріально стимулювати працівників. Тут уже необхідно використати економічний метод. Цей метод є найважливішим у всій системі методів управління. Забезпечивши потрібну реакцію управлінської складової на інтереси об’єкта, він буде дієвим. За допомогою цих методів можна виявити нові можливості працівників. Всю систему економічних методів, можна поділити на методи які передбачені законодавством та ті, що стосуються напряму керівництва.

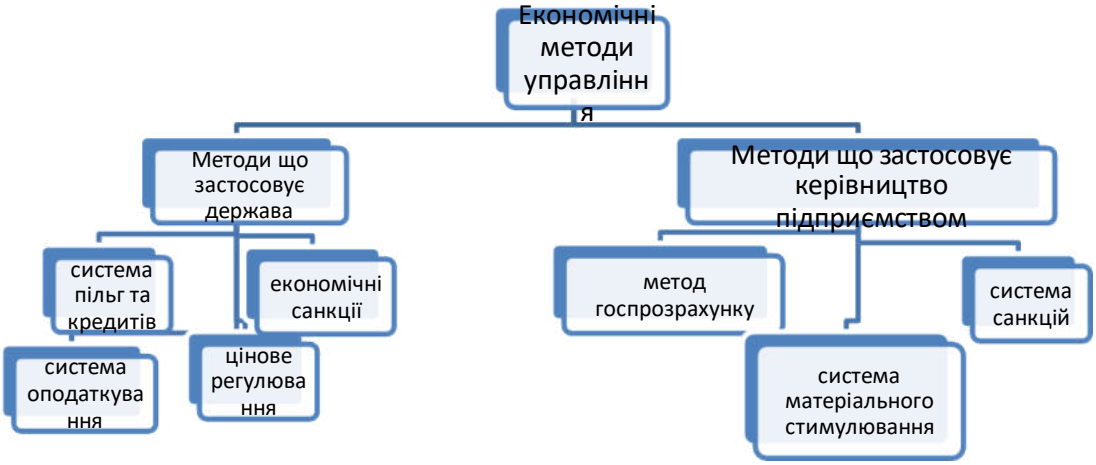


Рисунок 2.1. – Діюча система економічних методів управління

Джерело: складено автором на основі даних класифікації методів управління

Завдяки матеріальному заохоченню, яке призведе до плідної роботи працівників, митна система згодом буде покращувати свою роботу та показники, адже всі будуть заохочені до цього.

Приватні, засоби управління персоналом митних органів[9]:

- Шляхом морального та матеріального заохочення;
- Збагачення змісту праці та підвищений інтерес до роботи;
- Планування власної кар'єри;
- Стимулювання працювати заради власного внеску у загальний результат;
- Використання владних повноважень та застосування негативних покарань;
- Чіткий розподіл повноважень, прав, обов'язків та відповідальності;
- Вчасне та точне донесення необхідної інформації;
- Контроль діяльності, для злагодженої роботи всіх працівників.

Функція управління персоналом, для якої потрібні управлінські операції - це конкретний вид управлінської діяльності. Натомість

управлінська операція – це закінчена одна або декілька дій, що спрямовані на виконання певної задачі організаційного, економічного, соціального чи будь-якого іншого характеру.

Специфічні функції, що забезпечують управління персоналом в митних органах:

- Адміністративна;
- Кадрового планування;
- Підвищення якості службової діяльності;
- Соціальна;
- Мотивації;
- Інформаційно-аналітична;
- Виховна.

Специфічні функції з управління персоналом у нормативних документах не закріпленні, їх можна знайти у переліку завдань та обов'язків, який знаходиться у "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників"[10].

Вся система управління персоналом митних органів складається із наступних складових:

- нормативно-правової бази управління персоналом;
- інформаційно-методичного забезпечення системи управління персоналом;
- технологій управління персоналом;
- функцій та методів управління персоналом;
- організаційної структури управління персоналом.

Якщо всі ці складові будуть між собою ефективно взаємодіяти, то будуть швидко та правильно вирішуватися завдання кадрового менеджменту у митних органах та у найкоротші терміни буде досягнута поставлена ціль.

Також, окремо виділили основні принципи ефективного управління персоналом. До них, зокрема, відносять:

– науковість – основана на побудові всієї системи управління на відповідних досягненнях науки, вимагає прогнозування розвитку технологій, використання соціології, психології й інших наук;

– нормативність – побудова системи управління на дійсних правових нормах;

– економічність – забезпечення раціонального співвідношення між витратами на управління та досягнутими результатами;

– мотивація – базується на особистій зацікавленості співробітників у матеріальних, моральних, психологічних та інших заохоченнях до роботи;

– справедливе ставлення, гуманізм – незалежно від займаної посади – всі співробітники рівні між собою, а взаємодія працівника з адміністрацією формується на повазі, розумінні людини більше ніж засобу управління;

– оптимальність – між ієрархічністю й оперативністю рівня управління щодо прийняття управлінських рішень, у визначенні оптимального обсягу та норми управління;

– закріплення функцій і делегування повноважень – розподіл функцій між посадовими особами, структура взаємозв’язків між ними та методи стимулювання їхньої діяльності; делегування повноважень базується на тому, що управлінець “виконує свою роботу за допомогою своїх підлеглих”;

– персоналізація – конкретизація відповідальності, забезпечення балансу прав та обов’язків;

– зворотній зв’язок – своєчасне отримання точної інформації про стан виконання запланованого та всі проблеми, що з цим пов’язані .

Державна митна політика є невід’ємною частиною державної економічної політики. Натомість державна економічна політика включає в себе митну політику держави.

Основною метою управління в системі митних органів є забезпечити реалізацію митної політики. Вимоги, щодо результату роботи є такими:

- точно відповідати певним потребам, сфері застосування чи призначенню;
- задовольняти вимоги замовника та споживача;
- забезпечувати одержання прибутку;
- відповідати діючим стандартам, технічним умовам або іншим спеціальним вимогам;
- відповідати чинному законодавству.

Для того, аби прискорити товарообіг, митні органи України мусять забезпечити високий рівень власної праці, таким чином буде покращено систему управління митними процесами.

МС ІСО серії 9000 – це система управління якістю праці[11]. Ці стандарти застосовуються при створенні та удосконаленні систем управління якістю праці. Застосувавши методи системи TQM, у сфері послуг чи діяльності адміністративних органів є досить важливим коли досліджується питання підвищення ефективності управління та якості надання митних послуг. Її перевагами є:

– відповідність уніфікованим міжнародним вимогам;

– комплексність функцій і процедур;

– наявність механізму самовдосконалення, що дозволяє нескінченно поліпшувати СУМП.

Запровадивши дану систему буде забезпечення дисципліни та зацікавленість персоналу до роботи, також буде постійне підвищення кваліфікації персоналу, швидке реагування на відхилення від вимог нормативних правових актів.

Отже, методи управління – це певні способи здійснення управлінський дій на співробітників для досягнення цілей організації шляхом виконання поставлених завдань. Використовуючи різні методи впливу на персонал менеджер повинен домогтись правильної постановки цих завдань, які можуть бути скерованими як на окрему особу, так і на групу людей. Всі ці методи потрібно використовувати у митній справі постійно, незалежно від ситуації що виникає.

Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1. Оцінка підходів до управління персоналом та його розвитком

Вчені провели дослідження, після якого зробили висновок, що кадровий персонал у сфері митної служби належним чином не підготовлений до інноваційної діяльності та проведення суспільних реформ. Підходи до управління персоналом, які є на сьогоднішній день, не відповідають теперішнім вимогам та європейським стандартам. Для того, щоб персонал державної служби мав можливість якісно надавати послуги громадянам, він має бути якісно підготовленим, мати високий рівень підготовки.

Останні декілька років постійно зростають вимоги до підготовки працівників державних органів, а саме митних, покращення їх рівня знань та навичок. Це відбувається для того, щоб підвищити продуктивність праці,

покращити роботу працівників, більше буде користі у навчанні людей, які уже працюють, аніж постійно змінювати персонал та в подальшому мати низьку якість його навчання.

Шляхом об'єднання організаційних структур, методів, процесів, ресурсів ми отримаємо загальну систему розвитку персоналу. Вона є необхідною для виконання різних завдань, що є потрібними для розвитку персоналу, його навчання та задоволення власних потреб.

Мета професійного навчання – підвищити якість професійного складу працівників державних (митних) органів; сформувати якості професіонала своєї справи; сучасне мислення у різних сферах; бути гнучкими, та знати як діяти у випадку різких змін; завжди бути продуктивними, цілеспрямованими та налаштованими на плідну роботу.

Основою системи професійного навчання є:

- обов'язкове, безперервне, постійне навчання протягом всього проходження служби в державних органах;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

- інноваційності та практичної спрямованості;

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- відкритості та академічної доброчесності;

- наближеності місця навчання до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання працівників.

Наскільки правильними та обдуманими є підходи до управління персоналом митної служби, можна побачити за рівнем підготовки

співробітників, також проаналізувавши всю систему розвитку персоналу та роботою працівників після проходження курсів, сесії чи просто навчання.

Кабінетом Міністрів України було розроблено план з розвитку митних органів, їх навчання та підвищення кваліфікації. Для початку необхідно провести оцінку персоналу, щоб зрозуміти «слабкі» та «сильні» сторони. Таким чином можна організувати навчання, яке принесе максимум користі працівникам. Для цього було запущеного програму тестування співробітникам митної служби України, які знаходились на спеціальних ІТ-платформах.

Тестування розробили наступним способом[27]:

- знання митного та антикорупційного законодавства;

- виявлення рівня абстрактного, числового та вербального мислення;

-психологічний тест для виявлення схильності до корупції та непродуктивної поведінки на роботі.

Даний тест був запущений для того, щоб стимулювати та заохотити співробітників, посадовців до ініціативного виконання своїх обовязків, для справедливого просування по службі та відповідності займаній посаді, одним із основних факторів було зниження рівня корупції та забезпечення чесного виконання своїх обов`язків на робочому місці.

Для того, щоб персонал розумів до чого він має прагнути повинні бути окреслені чіткі рамки вимог до рівня компетентності та морально-етичних якостей. Будь-який план дій чи завдання мають бути закріплені кінцевою метою та надані посадовцям. По завершенню необхідно проаналізувати заплановане та досягнуте, порівняти та зрозуміти чи все було виконане правильно. Якщо ж є певні відхилення, слід підвищувати результативність управління персоналом державної митної служби. Таке управління

забезпечить гнучкість та адаптивність механізмів управління митними органами, у тому числі і сферу по підбору персоналу у державні органи.

Всі проблеми, що на сьогодні існують на нашій митниці виникли через низький рівень професіоналізму працівників, недоброчесність, низький рівень мотивації. Всі дії, що пов'язані із управлінською складовою мають мати кінцеву мету і йти до неї.

Такі відомі дослідники, як Е. Воутілайнен, Т. Йеннер, Е. Майер, Й. Х.Ніссінен, П. Поренне, Т. Рейхман, Т.Санталайнен, П.Хорват та інші, застосовували концепцію управління за результатом, яка складалась із таких етапів:

- аналіз результатів;
- управління та спостерігання за досягненнями цих результатів;
- контроль за результатами.

Такі недоліки в управління, як безініціативність, небажання брати на себе відповідальність, заважають ефективному управлінню. Це необхідно змінювати на свідому та бажану участь в управлінні персоналом.

Таким чином, першим та головним етапом всього процесу управління за результатами є процес виявлення результатів. Глибокий аналіз цілей і є його початком. Необхідно побудувати ієрархію цілей, мети, проміжних цілей та стратегію управління персоналом та план її втілення.

Коли необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори це уже буде управління по ситуації, яке передбачає управління по ситуації та детальний аналіз[29,30]. З'ясувати результати відбору на підбору персоналу, які з них були досягнуті випадково а які були спланованими можна на завершальному етапі – контроль. Для запровадження подальших заходів необхідно прийняти правильні рішення після аналізу здійсненого контролю. Це необхідно для стратегічного контролю та оперативного управління. Якщо

впровадити методологію контролю, то можна таким чином підвищити ефективність управління персоналом.

Розглянемо концепцію контролінгу при підборі на посади в митні органи:

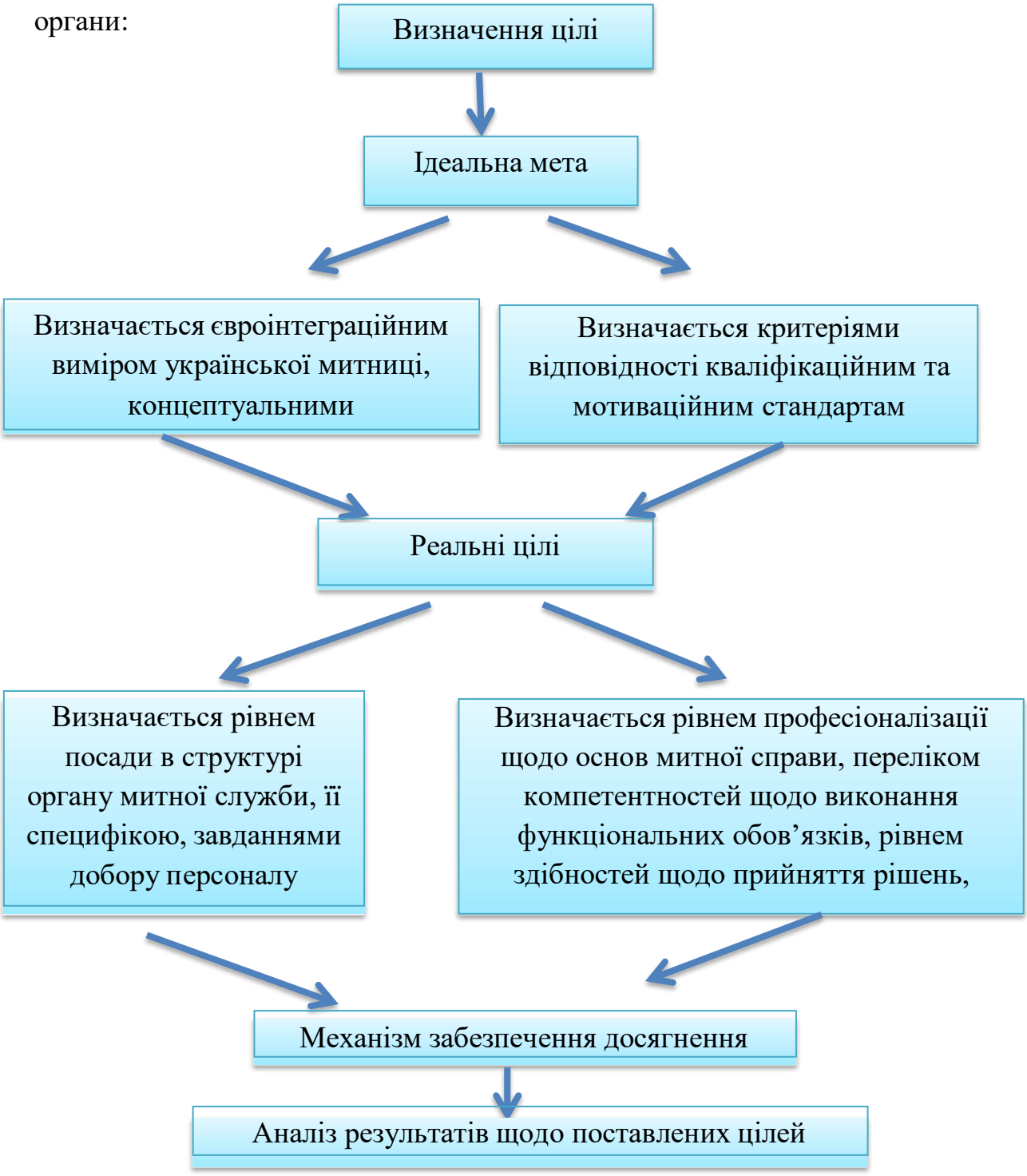


Рисунок 2.1 – концепція контролінгу при підборі на посади митних органів

Джерело: розроблено автором на основі даних ДМС України [12]

Концептуальна модель контролінгу базується на ідеальній меті, реальних цілях[34]. Кожна ціль повинна мати підцілі, які досягаються поступово, з часом повинен бути отриманий результат. Ці результати необхідно проаналізувати та співставити із цілями організації чи установи та згодом приймати рішення для подальших дій.

Також, слід зрозуміти чи тестування на виявлення у працівників схильності до корупції є точним. Застосувавши методологію контролю можна виявити не лише кількість таких посадовців а і зрозуміти що їх до того штовхає, чим не задоволені, і на основі цього розробляти заходи щоб вплинути на ці негативні фактори та знову оцінити результати їх роботи.

У 2021 році було проведено тестування посадовців Державної митної служби, яке відносилось до першого етапу кадрової реформи. Результати були такими[13]:

- 56% працівників було рекомендовано до подальшої роботи – це ті, у яких не було жодного зауваження чи сумніву щодо їх кваліфікації;
- 10,7% були рекомендовані умовно;
- Для близько 20% перевірка не дала точної відповіді.

За допомогою цього тестування службовці мали змогу підтвердити не лише кваліфікацію а і благонадійність[28]. Саме таку мету визначили розробники тесту, це Міністерство фінансів, Держмитслужба та експерти, залучені Міжнародною організацією з міграції (МОМ) та Посольством США в Україні, за їх підтримки здійснюється проєкт із тестування посадових осіб митних органів.

Загалом у цьому тестуванні взяли участь більше ніж 9 000 осіб. Близько 500 осіб показали відмінний результат, більше як 500 добре не знають законодавства, та 777 не склали тест на загальні здібності. Більше ніж 17% співробітників були недопущені до перевірки на благонадійність, через те що не пройшли попередній етап тестування.

Найкращий результат у Буковинської, Енергетичної та Дніпровської митниці (понад 90%). Херсонська та Тернопільська області – найнижчі результати.

Тест на благонадійність це – психологічний тест щоб виявити схильність до порушень. До нього не було допущено таких відсоток посадовців[14]: Таблиця 2.1

Буковинська митниця	7,6%	Київська (м.Київ)	16,1%
Енергетична митниця	7,8%	Слобожанська (Сумська обл)	16,2%
Дніпровська митниця (Дніпропетровська)	8,8%	Азовська	18,6%
Чорноморська (Миколаївська)	10,2%	Галицька (Львівська обл)	19,1%
Дніпровська (Запорізька)	10,2%	Галицька (І-Ф обл)	20,4%
Поліська митниця	10,6%	Східна митниця	21,3%
Подільська (Хмельницька)	11,3%	Київська (Київська обл)	22,2%
Київська (Черкавська обл.)	11,7%	Північна (Сумська обл)	22,9%
Дніпровська (Кіровоградська)	11,9%	Подільська (Вінницька обл)	23,4%
Північна (Чернігівська)	12,1%	Одеська митниця	24,2%
Дніпровська (Полтавська)	13,1%	Слобожанська (Харкінська обл)	24,4%
Закарпатська	13,6%	Чорноморська (Херсонська обл)	24,7%
Волинська	13,9%	Галицька (Тернопільська)	27,9%

Київська (Житомирська облю)	15,9%	Координаційно-моніторингова митниця	31,2%

Джерело: складено автором на основі даних ДМС України

Таким чином лідери – це Подільська (Хмельницька область), Північна (Чернігівська область), Київська (Черкаська область) митниці, де показник благонадійності був достатньо високим (75-69%). Найменшим був показник на Азовській, Галицькій (Івано-Франківській) та Східній митницях (16-22%).

На сьогодні, в умовах співпраці України з Європейським союзом та світовим товариством, дуже важливим є питання протидії корупції та вдосконалення системи її запобігання. Ні одна реформа не має шансу впровадження якщо присутні корупційні схеми. Якщо будуть позитивні зрушення у цій протидії, то будуть відбуватися демократичні зрушення у державі, зміцнення національної безпеки, громадяни будуть довіряти владі[31].

Питання корупції в митних органах досліджували такі вчені , як О. С. Баранова, Я. Ю. Демедюк, О. А. Коваленка, І. М. Коросташова, І. Машковської, О. В. Тодощака та інших.

У системі митних органів є спеціально уповноважені органи, які задіяти до протидії із корупцією та її запобіганням. До них відноситься: Національне антикорупційне бюро, Національне агентство з питань запобігання корупції; Департамент організації протидії митним правопорушенням; міжвідомчі мобільні групи. Цей перелік також можна поділити на ті установи, що займаються боротьбою з корупцією у всіх суб’єктах державної влади, та на ті що працюють саме у митній службі.

Антикорупційна політика Державної митної служби ґрунтується на таких підходах:

- дотримання стандартів та доброчесності на публічній службі;
- нетерпимість до корупції;
- розвиток кадрового потенціалу;
- ефективність та законність використання бюджетних коштів;
- відкритість та прозорість процесів підготовки та прийняття публічних рішень;
- пріоритетність додержання прав, свобод і інтересів як фізичних, так і юридичних осіб;
- створення механізмів партнерства з інститутами громадського суспільства;
- взаємодія із бізнес-асоціаціями та міжнародними урядовими/неурядовими організаціями.

Для зменшення корупції варто змінювати особовий склад, як це уже раніше практикувалося. Наприклад, щомісяця замінювати одну чи дві людини. Таким чином інші працівники будуть розуміти, що мають працювати чесно, інакше також можуть бути усунені від роботи.

У 2021 році для того, щоб попередити або виявити корупцію, було проведено перевірку 35-ти повідомлень викривачів про можливі порушення, які по’вязані із корупцією:

- направлено 12 повідомлень до правоохоронних органів, щоб надали правову оцінку;
- 22 особи прослухали профілактичні лекції щодо дотримання вимог антикорупційного законодавства та правил поведінки на митниці;
- проти двох осіб порушено дисциплінарні впровадження. Це було зроблено після аналізу одного із повідомлень та було виявлено факт дисциплінарного антикорупційного проступку[41].

Саме у 2021 році було розроблено та направлено проєкт Меморандуму про співпрацю між Державною митною службою України та Національним агентством з питань з питань запобігання корупції, задля співпраці у майбутньому та ефективної роботи проти корупційних схем.

У наш час дуже актуальним є питання забезпечення співробітниками митних органів на деокупованих територіях[32]. Таким чином 23 травня 2023 року було створено резерв державних органів для роботи на таких територіях. Цей резерв формується із осіб, що добровільно виявили бажання працювати у державних органах на деокупованих територіях на посади державної служби. Система почала працювати 3 липня 2023 року. Для цього є спеціальне посилання за яким всі бажаючі можуть заповнити анкету. Даний проєкт діє на таких територіях: Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Харківська, Херсонська області та Автономна Республіка Крим. Резерв формується на основі тих, хто заповнив анкету, зараз працює або ж раніше працювали у митних органах. Після деокупації цих територій буде можливість влаштуватися на роботу.

Отже, у митних органах України система розвитку персоналу знаходиться на достатньо високому рівня. Правильно організоване навчання буде ефективним не тільки для кожного посадовця окремо, але і для всієї митниці, оскільки робота такої особи буде ефективною та плідною. Система розвитку персоналу має бути комплексною та орієнтованою на працівників. Професійні знання посадовців та доброчесність повинні перевірятися постійно аби вчасно виявити схильність до корупції та не допустити її.

2.2. Аналіз організаційних засобів та якісного складу персоналу ДМС України

Коли Україна стане демократичною та соціально орієнтованою правовою країною, тоді можна буде вирішити питання, які стосуються забезпечення прав та свобод громадян. До складу правової реформи входить

також і адміністративна[35]. Вона забезпечує якісне виконання законів, спрямоване на те щоб суспільство мало змогу реалізувати свої права, громадяни повинні відчувати що вони постійно під захистом від правопорушень. З часом, за допомогою цієї реформи є можливість подолати прояви некомпетентності, бюрократії чи безвідповідальності у посадовців. Правила поведінки чи діяльності, забезпечення прав громадян – це конституційна норма.

Щоб забезпечити виконання митних органів дотримання прав громадян необхідно проводити внутрішній контроль та перевірку оперативно-службової діяльності[33]. Достатньо часто внутрішній контроль порівнюють із внутрішнім аудитом. Основними цілями внутрішнього аудиту є:

- достовірність та надійність інформації;
- відповідність політиці суб'єкта планам, процедурам та діючому законодавству;
- економічне та ефективне використання ресурсів;
- досягнення поставлених цілей та завдань.

Метою будь-якої організації є створення контролю, який допоможе вчасно виявити помилки та сприятиме підвищенню ефективності роботи. Все це необхідно задля забезпечення законності у роботі митних органів, оскільки суб'єкти відомчого контролю є найбільше наближеними до цієї діяльності, то можуть у повному обсязі оцінити рівень виконання своїх обов'язків службовцями митних органів. Тоді буде можливість миттєво зреагувати на всі проблеми та недоліки і швидко їх усунути без шкоди та незручностей для громадян.

Будь-який вид контролю повинен проводитись із урахуванням наступних принципів:



Рисунок 2.2 – Принципи контролю

Джерело: Складено автором на основі даних ДМС України - [12]

Чітка та продумана система контроль у ДМС України має своїх переваги. Вона забезпечить належне виконання обов’язків працівниками та контроль за їх діями. Повний контроль за всіма співробітниками можна буде забезпечити шляхом прийняття окремого нормативно-правового акту та

після встановлення єдиної методики перевірки оперативно-службової діяльності митних органів.

Велику роль відіграє і контроль керівника по відношенню до кожного співробітника окремо. Це необхідно для того, щоб становити фактичний стан справ та для розробки методичних рекомендацій. Будь-які вимоги повинні бути виконані та дотримані посадовцями. Проводивши оцінку персоналу можна зрозуміти чи досягає особа результатів під час своєї діяльності. Варто звертати увагу не лише на професійні можливості людини, а і на рівень її професійних можливостей та здатності їх досягати.

«Оціночний лист працівників митних органів» - за допомогою цього документу можна оцінити ділові та особисті якості персоналу митних органів України[36]. Його започаткувала Державна митна служба України у роботу відділів по роботі з особовим складом у 2001 році. Але згодом у його використані виявили чимало недоліків. Він має 5 пунктів:

- основні відомості про посадовці – перший;
- самооцінка власної діяльності – другий;
- характеристика особи – третій;
- підсумок та загальна оцінка працівника – четвертий.

Кожного року проводиться оцінювання діяльності працівників митних органів. В основному найбільший акцент роблять на оцінці рівня професійної підготовки та компетентності, ступінь ефективності діяльності особового складу. Таким чином можна підвищити відповідальність посадовців та забезпечити професійне зростання працівник ДМС України.

Отже, оцінка персоналу – це атестація, що входить до складу організаційно-правової реформи. Також, це процес, за допомогою якого можна визначити наскільки ефективно працівники виконують свої обов’язки.

У період 2021-2022 року з’явилися законопроєкти, що були направлені на впровадження механізму атестації посадових осіб. За допомогою цієї атестації намагалися стимулювати такі процеси:

- Оптимізувати відбір, ротацію та постановку кадрів, вирішення питань, які напряму стосуються відповідності займаної посади чи надання необхідних рекомендацій щодо подальшої служби;
- Підвищити ефективність роботи митних органів, підрозділів, відділів чи окремих працівників;
- Вмотивувати працівників до самонавчання, розвитку та підвищення кваліфікації.

Саме у митних органах така атестація проводиться раз на три роки, але є певні виключення для тих, хто може не проходити її. Сюди відносяться такі ситуації:

- перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, у відпустці для догляду за дитиною;
- навчаються в закладах освіти за очною формою здобуття освіти;
- призвані на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняті на військову службу за контрактом.

Також, вагітні жінки проходять атестацію лише за власним бажанням.

Крайнє подібне тестування проводилось у період із 15.09.21 по 27.09.21р.

Негативною стороною атестації є те, що недотримуються вимог, які стосуються характеристик працівників. Зацікавлені особи знаходяться спосіб домовитись про таку характеристику, яка буде їм вигідною[39].

Також, до службової характеристики, крім основних даних, варто вносити також і дані щодо дотримання правил поведінки, особистих якостей, аналіз виконаних завдань та обов'язків, підвищення кваліфікації, просування по службі, кількість та оцінку тестування, сертифікати з курсів навчання.

Отже, можна зробити висновок, що основною метою атестації є оцінити ділові, особисті морально-психологічні якості персоналу, їх кваліфікаційний рівень та перспективи просування по службі[37,38].

KPI є універсальним методом, за допомогою якого можна оцінити ефективність роботи службовців кожного окремо чи як колективу. Щоб це точно оцінити, слід взяти показники для визначення ефективності персоналу окремо кожного співробітника чи групи та виміряти у кількісних та якісних вимірах. Час, кількість одиниць продукції, розмір прибутку, кількість браку – все це кількісні показники, тобто ті, що можна виміряти у конкретних одиницях. Вимірюватись можуть в тонах, метрах, кілограмах, гривнях і т.д. Рівень компетентності, якість обслуговування – це вже будуть якісні показники. Тобто результат та масштаби ми розуміємо умовно але точної одиниці виміру не буває.

За допомогою оцінки плинності кадрів, забезпечення персоналом, навчання, розвиток, ведення кадрового діловодства – все це основні фактори, які допоможуть визначити ефективність персоналу[40].

У застосуванні методу KPI є значні переваги. Їх можна побачити у наступному[15]:

- Можливість включити перевагу об'єктивності;
- Можливість проаналізувати всі критерії та в залежності від завдань визначити наскільки кожен з них є важливим;
- Після проведеного аналізу виявити у співробітників слабкі місця, та на що необхідно звернути увагу під час наступної атестації;

- Методика KPI допомагає визначити найбільш оптимальні терміни для виконання будь-якого завдання
- Індивідуальні співбесіди мають більший вплив на працівників, так вони більш схильні до обговорення проблем та завдань, їм легше зрозуміти на що їм необхідно звернути увагу.

Основні KPI встановлюються для кожного підрозділу окремо. Діяльність керівника оцінюється за певними визначеними показниками. Необхідно зрозуміти, що під час проведення оцінки ні в якому разі не можна порівнювати працівників між собою, необхідно співставляти лише їх міру відповідності стандартам. Для того, щоб визначити ефективність певного підрозділу необхідно співставити планове значення та фактичне. Таким чином ми будемо бачити наскільки підрозділ виконав своє завдання та яким є відхилення від норми.

Для того, щоб ефективно провести оцінку, слід звернути увагу на такі ключові фактори ефективності:

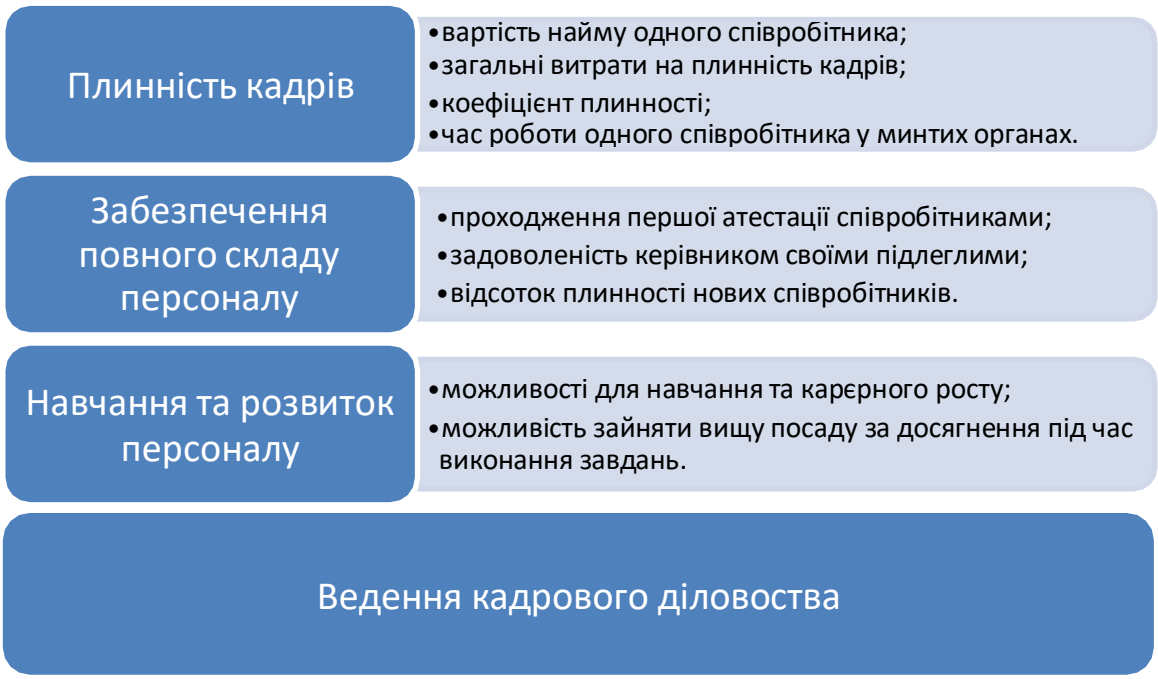


Рисунок 2.3 – Ключові фактори ефективності для здійснення оцінки

Джерело: Складено автором на основі даних книги. Виханского О.С [18]

Отже, цей метод оцінки персоналу має багато переваг, які були перераховані раніше та користується попитом у Державній митній службі України. Також, після застосування цього методу оцінки працівники мають декілька переваг: наочність оцінки (надається у цифрах та динаміці), прозорі критерії системи оцінки, мотивація до навчання та бажання розвиватися, відчуття стабільності та значущості своєї роботи.

Розстановка персоналу є важливим способом забезпечення ефективності роботи персоналу Державної митної служби. За допомогою розстановки персоналу посадовець може повністю зануритись у роботу. Тому, можна виділити основні принципи раціональності розстановки кадрів:

- Порівно розділити працівників за напрямками роботи;
- Рівномірно навантажувати всіх працюючих;
- Кожна особа має відповідати своїй спеціальності;
- Попередження застою кадрів.

При розстановці кадрів весь наявний персонал повинен має бути розподілений за підрозділами апарату управління та іншими підрозділами організації[42,43].

Виділимо принципі, яких потрібно дотримуватися при підборі та розстановці персоналу:

- Кожен кандидат повинен відповідати певній ділянці ти об’єкту своєї роботи;
- Для того, щоб була можливість обмінюватися знаннями, навичками та досвідом, необхідно поєднати старіших працівників із молодими недосвідченими;
- Якості кандидата мають відповідати необхідним якостям для об’єкту роботи ;
- Найближчі працівники до керівника та сам керівник мають бути із схожими якостями.

У висновку, можна сказати, що рівномірне та правильне розподілення посадовців за структурними підрозділами та посадах, відповідно до знань, навичок та рівня підготовки, досвіду роботи чи інших особистих якостей – це найбільш точне визначення «розстановки кадрів».

Професійна адаптація відноситься до професійної. Це певна соціальна діяльність, яка проводиться у сфері використання особистих професійних навиків. Співробітнику необхідно ознайомитись із діяльністю організації та вміти працювати відповідно до вимог середовища та оточення.

Професійна адаптація відбувається у таких основних предметних областях його професійної взаємодії із середовищем:

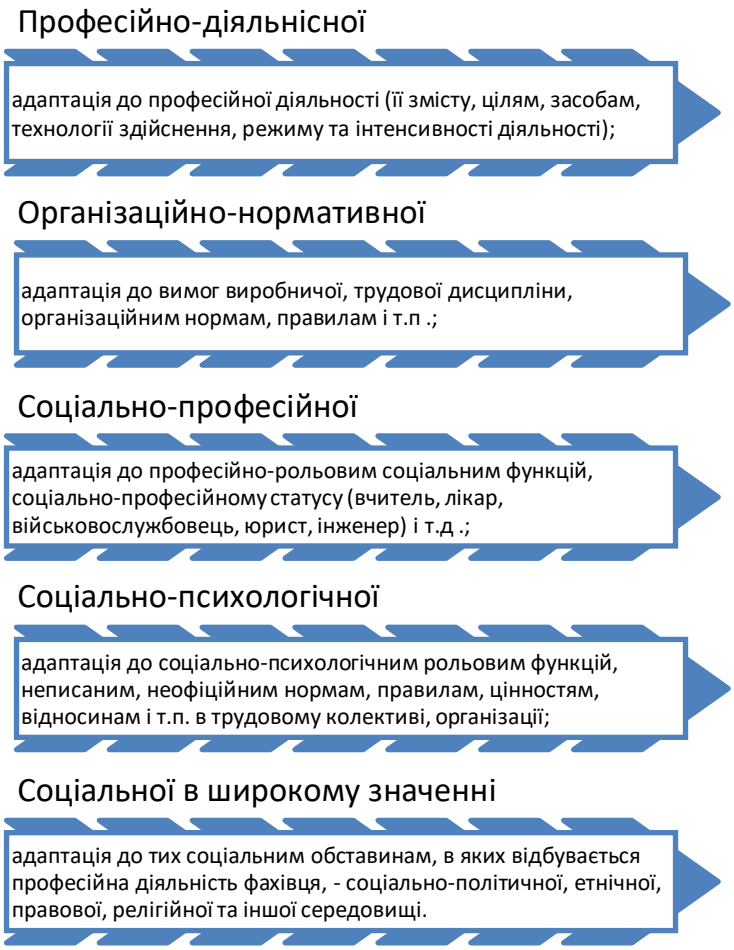


Рисунок 2.4 – Основні області у яких здійснюється професійна адаптація

Джерело: Складено автором на основі основних положень

Будь-яка із цих предметних областей професійної адаптації працівників передбачає певний рівень підготовлення осіб. Під час адаптації особистості можуть випереджати різні тенденції.

Кожен молодий фахівець може успішно чи неуспішно пройти адаптацію, оскільки вона є автономною. Є звичайно, окремі сфери де адаптація та всі її процеси є взаємопов'язаними.

П.А. Просецький говорив, що «Несформованість саморегулювання поведінки і діяльності, яка викликана недостатньою підготовленістю, слабкістю волі, невмінням самоорганізовуватися, керувати собою, своєю поведінкою, невмінням скласти і виконати правильний режим дня, організований особистий побут і дозвілля» [16]. Тому професійна адаптація ні в якому разі неможлива без постійної, періодичної самоосвіти, самоконтролю та самовиховання.

У 2022 році гранична чисельність апарату Державної митної служби становить 571 одиницю, 10737 одиниць – це ті, що відносяться до територіальних органів Державної митної служби. 548 посадових осіб – це фактична чисельність апарату, на 93% укомплектований центральний апарат. 9704 особи – це фактична чисельність територіальних органів, вони укомплектовані на 90%. У цьому ж році було проведено такі заходи:

- Проведено роботу щодо призначення осіб на посади (на посади державної служби в апараті Держмитслужби, на посади керівників територіальних органів);
- Вжито заходи із організації роботи а апараті Держмитслужби та з координації діяльності її територіальних органів(утворено спеціальний комітет, затверджено етапи його роботи, організовано навчання його складу);

- Вжито заходи, які стосуються простою в роботі апарату Державної митної служби України, окремих територіальних органів;
- Заходи, що спрямовані на посадових осіб та осіб територіальних органів Держмитслужби, які більше трьох днів не виходили на зв'язок та могли постраждати фізично, зникли безвісти, є можливість їх перебування у полоні під час воєнних дій;
- Збір інформації щодо майна співробітників, яке було пошкоджене унаслідок воєнних дій;
- Кожного тижня проводився моніторинг місця перебування працівників, їх переміщення та закріплення за митницями;
- Залучення та тимчасове переведення працівників до роботи в інших територіальний органах Державної митної служби;
- Здійснено перерозподіл чисельності працівників територіальних органів Держмитслужби;
- Проводилась робота щодо заохочення посадових осіб Держмитслужби до Міжнародного дня митника, Дня митника України, Дня Незалежності України, Дня захисників та захисниць України;
- З метою нематеріального заохочення було проведено заходи, які були направлені на винагороду службовців та інші заохочувальні дії;
- Впроваджено постійний моніторинг виконання службових обов’язків та аналіз переліку посад, на які призначення здійснюється шляхом укладання контракту;
- Було проведено спеціальне тестування для осіб, що не мали змоги його пройти у 2021 році з різних причин. Тестування проходило 95 осіб;
- Розроблено систему навчання для потенційних працівників, стажування для молоді, студентів та випускників;

- Вжито ряд заходів, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи професійного навчання посадовців.

У 2022 році, через повномасштабне вторгнення все очне навчання співробітників було переведено в очно-дистанційну форму із метою безпеки. Такою формою навчання скористалося 7564 особи. 880 осіб пройшли спеціальну та спеціалізовану підготовку, 6580 осіб пройшли підготовку за спеціальними короткостроковими програмами, 104 особи пройшли навчальні онлайн курси.

Отже, для того, щоб Державна митна служба ефективно функціонувала вимоги держави до персоналу мають бути чітко сформованими та прописаними, за невиконання чи неправомірне виконання задач має особа нести відповідальність .

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДМС УКРАЇНИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ

За допомогою нового методичного підходу, який базується на оцінці факторів, що забезпечує якість кадрової політики, можна удосконалити процес управління персоналом. Для того, щоб персонал міг просуватися по службі, якісно виконувати всі завдання, йому необхідне безперервне навчання.

Існує безліч способів за допомогою яких можна підвищити продуктивність персоналу та вмотивувати його. Наприклад, за допомогою організаційної структури, основними складовими якої є цінності, принципи, групові норми, поведінкові стереотипи, морально-психологічний клімат.

У наш час в Україні робота із кадрами митної служби України розвивається у кадрову політику, яка здійснюється на всіх рівнях митної системи. Бюрократія, яка є у будь-якій державній службі, має дуже

негативний вплив на кадрову політику. Перед працівниками ставляться жорсткі рамки, яких вони обов'язково мають дотримуватися.

Для ефективної роботи персоналу має проходити безперервне вдосконалення їх вмінь та навиків. Коли будуть впроваджені наукові реформи та відбудеться удосконалення митних технологій тільки тоді можна говорити про розвиток митної справи в Україні.

Станом на 2023 рік ми виділили напрямки, які необхідно удосконалити задля ефективного управління персоналом та його плідної роботи:

- Відсутнє довготермінове планування та сталість дій у сфері управління персоналом;
- Низький рівень комунікації та координації дій між працівниками служб управління персоналом та всередині Державної митної служби загалом;
- Нераціональне використання кадрового ресурсу та відсутність системного аналізу потреб у нових кадрах;
- Чисельні реорганізації митних органів та розмивання кадрового потенціалу Державної митної служби, зокрема її служби управління персоналом;
- Відсутність структурованого бачення процесів у сфері управління персоналом Держмитслужби та, відповідно, структурованого розвитку;
- Відсутність ефективної системи мотивації персоналу, особливо нематеріальної, дієвої системи кар'єрного росту та зворотнього зв'язку у середині організації;
- Відсутність HR-бренду Державної митної служби України.

Виділивши недоліки, варто розібрати кожен з них окремо. Насамперед, слід впровадити довгострокове планування у Держмитслужбі. Це забезпечить ефективний підхід до економного використання усіх ресурсів, у тому числі і

робочої сили, дає змогу прогнозувати подальший розвиток митної справи, можна визначити місце, важливість та вартість кожною структурної ланки окремо та створює ефективний контроль за всіма процесами.

Низький рівень комунікації та координації дій між працівниками служб управління персоналом та всередині Державної митної служби загалом можна вирішити шляхом щоденної комунікації співробітників та менеджерів. Також, повинні бути узгоджені дії між керівником та підлеглим, а також між усіма працівниками та головними цінностями організації. Головним чинником є наявність прозорою комунікації між всіма співробітниками та відсутність недомовленостей, непорозумінь чи секретів, адже у колективі це недопустимо.

Обов'язково має раціонально використовуватись кадровий ресурс. Це можна зробити шляхом повного виявлення потенціалу та здібностей кожного співробітника окремо, стимулюванням працівників до особистого внеску у кінцевий результат, розвитком спеціальних вмінь необхідних для роботи та матеріальне і нематеріальне стимулювання. Потрібно систематично проводити аналіз наявних кадрів та виявляти неефективних, тих, яких необхідно замінити.

Масштабна реорганізація митних органів також має негативний вплив на управління персоналом. Причиною є постійні зміни під які необхідно вміти підлаштуватися та ефективно працювати.

Також, необхідно структуровано дивитися на усі процеси та намагатися так їх і розвивати у подальшому. Коли є чіткі рамки, тоді набагато легшим є процес управління та розуміння персоналом їх обов'язків.

Дуже важливою складовою є система мотивації працівників. Вона має бути присутня як матеріальна так і нематеріальна, добре продумана система кар'єрного росту та зворотнього зв'язку в середині організації.

Говорячи про матеріальну систему мотивації, відразу слід розуміти що це, насамперед, заробітна плата працівників, також, сюди можна віднести премії, надбавки, додаткові виплати. Саме всі ці дадаткові матеріальні заохочення мають дуже вагомий вплив, оскільки основна заробітна плата є дуже низькою та конкурентно неспроможною. Надбавки можуть виплачуватись у наступних випадках:

- Присутність відряджень у співробітника;
- Робота у нічний час, у такому випадку додатково виплачується +35% до основної заробітної плати.

Також, даний вид стимулювання можна розділити ще на два підвиди:

- Матеріально-грошові (сюди відносяться заробітну плату, надбавки, премії, виплати);
- Матеріально-негрошові (вартісні подарунки, оплата житла, місця у дитячому садочку для дітей, можливість вибрати час для відпустки, оренда гаражних кооперативів, абонемент у спортзал чи інші гуртки поза робочим часом).

Нематеріальне стимулювання також є дуже важливим чинником, який може забезпечити ефективну роботу митників. До нематеріальною мотивації відноситься заохочення, похвала, нагородження, також стимулювання довірою, достатнім зворотним зв’язком, це буде означати, що співробітник є важливий і до нього відносяться із повагою. Останні види можна віднести також і до моральних.

Що стосується морального стимулювання, сюди можна віднести також і наступне:

- Подяка в усному вигляді;
- Подарунки;
- Грамоти;

- Привселюдне визнання;
- Нагородження відомими медалями чи відзнаками.

До соціального захисту, як методу мотивації відноситься наступне:

- Всім службовцям та членам їх сімей гарантується захист їх життя, честі та гідності;
- Отримання службового житла всім працівникам, які мусять змінити місце проживання у зв'язку із місцем роботи;
- Безоплатне медичне обслуговування службовцям та членам їх сімей;
- Обов'язкове державне страхування;
- Виплата у десятиразовому вимірі заробітної плати для родичів загиблого, у ході виконання своїх обов'язків;
- Матеріальна допомога (5 заробітних плат) у разі заподіяння тілесних ушкоджень на робочому місці (якщо тілесні ушкодження середньої тяжкості тоді виплата здійснюється у розмірі річної виплати).

Поширеною проблемою у роботі Державних митних органів є швидкість виконання своїх обов'язків. Тому необхідно забезпечити негативну мотивацію, яка буде стосуватися штрафів за повільне виконання своїх обов'язків. Для цього необхідно встановити часові рамки на виконання певних завдань. Також, до негативної мотивації можна віднести:

- Зауваження;
- Догани;
- Неможливість у підвищені по роботі на певний період часу;
- Пониження на посаді;
- Можливість отримати неповну службову відповідальність;
- Звільнення із служби чи відсторонення.

Що стосується HR-бренду, то його розвиток забезпечить підвищення ефективності та результативності системи управління персоналом, як частини покращення загальної інституційної спроможності Державної митної служби України. Основними цілями HR-стратегії є:

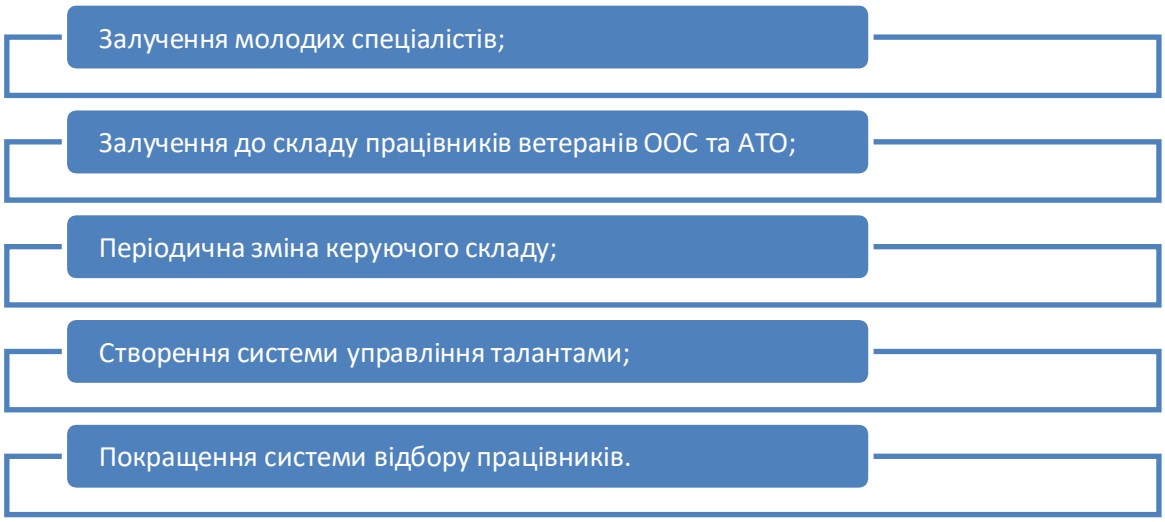


Рисунок 3.1 – Основні цілі HR-стратегії

Джерело: Створено автором на основі даних ДМС України - [12]

Підсумувавши все вище сказане. Можна зробити висновок, що система управління персоналом Державної митної служби України є недостатньо розвиненою. Якщо запровадити всі рекомендації та дотримуватися їх то є можливість розвивати не лише кожного працівника окремо, а і всю митну систему України в цілому. Найбільший вплив все ж таки має матеріальне стимулювання, тому слід найбільше уваги виділити саме йому, та намагатися удосконалювати, щоб ця система була дієвою та справедливою.

Висновки

Провівши аналіз особливостей управління персоналом у державних митних органах України ми надали рекомендації щодо удосконалення всієї системи та необхідний розвиток системи мотивації для ефективної роботи посадовців.

Що стосується організаційно-правової складової управління персоналом ДМС України, було зрозуміло, що розвиток завжди спрямований на те., щоб досягати тільки позитивні результати.

Для того, щоб діяльність митниці показувала хороші результати, в першу чергу необхідно мотивувати керівників то ефективного управління, оскільки вони є головними особами митних органів. Запровадивши єдину системи пов'язаних між собою дій можна забезпечити ефективне управління всією митницею.

Провівши аналіз різних напрямків, стає зрозуміло, що для того, аби удосконалити роботу митниці слід змінити її систему та структуру. Об'єднавши дані елементи буде забезпечено ефективне функціонування всієї організації. Внутрішню синхронізації всіх елементів можна домогтися шляхом розвитку системи управління персоналом.

Проаналізувавши управління персоналом Державної митної служби України, ми виділили такі аспекти, що можуть оптимізувати роботу митних органів:

- Проаналізувати всі обов'язки кожного співробітника окремо та підготувати нові посадові інструкції;
- Створення системи відкритих вакансій;
- Активізувати роботу митних органів для того, щоб розвивалась система управління та розвитку персоналом.

Впровадивши ці рекомендації можна підвищити ефективність використання професійного потенціалу всіх співробітників.

Проаналізувавши систему мотивації співробітників, ми дійшли висновку, що на даний момент вона є слабо розвиненою. Основне місце займає матеріальна система мотивації та визначається як найбільш дієва, хоча існує багато й інших варіантів мотивації працівників. Необхідно все ж таки робити акцент на нематеріальній системі мотивації, навчати співробітників, надати їм можливість покращити свої знання та отримати підвищення у посаді. Будь-які знання чи трата часу обов'язково мають бути винагородженими.

Основним демотиватором та небажанням службовців добре працювати, що в подальшому штовхає їх до корупції, є недостатній рівень оплати праці. На це також керівництву митних органів слід звернути увагу та вирішувати дане запитання.

До процесу управління персоналом відноситься наступне:

- Прогнозувати можливі зміни особового складу;
- Враховувати наслідки впливу працівників та весь митний орган;
- Мотивувати працівників;
- Забезпечити резервним складом працівників.

Такі функції, як мотивування, організація, контролювання, координація дозволять повністю розкрити зміст цього процесу. Щоб був можливим процес управління персоналом мають бути узгоджені кадрові рішення, які приймає персонал.

Ефективна організація діяльності співробітників може забезпечити різні перетворення у митній службі. Аналізуючи досвід попередніх років, ми бачимо, що реорганізація митних органів може відбутися тільки за використання всіх етапів. Для початку необхідно повністю проаналізувати

внутрішнє та зовнішнє середовище, всі негативні та позитивні фактори. Далі потрібно розробити варіанти розвитку персоналу, та на завершення розробити необхідні проекти, програми законодавчих актів та певних інструкцій.

Проаналізувавши всі результати було запропоновано наступні кроки з удосконалення системи розвитку персоналу:

- Проаналізувати виконання службовцями своїх завдань та не допустити їх повторення;
- Створити список посад, який буде доступним для кожного, який забезпечить повну прозорість громадян, які висловили бажання зайняти відповідну посаду;
- Створити HR-бренд Державним митним органам України;
- Повна та відкрита характеристика кожної наявної вакансії;
- Забезпечити синхронізовану роботи працівників митних органів, особливо те, що стосується розвитку персоналу;
- Забезпечити на високому рівні комунікацію між працівниками та керівниками;
- Забезпечити повне нематеріальне стимулювання, яке стосується пільг, забезпечення житла та медичного обслуговування.

Виконавши хоча б деякі рекомендації, буде можливість удосконалити систему управління та мотивації персоналом, і, також, ефективно використовувати наявні ресурси та знання у роботі митниці.

Список використаних джерел

1. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / за ред.. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160с
2. https://buklib.net/books/37312/
3. https://naurok.com.ua/kadri-pidpriemstva-h-sklad-i-struktura-290586.html
4. Онищук М.В. «Методи державного управління впровадженням науково-технічних досягнень» - 1996. – 96с.
5. Lunev, A.E. (1974). Teoreticheskie problemy gosudarstvennogo upravleniya.[Theoretical problems of state administration]
6. Колпаков В.К. Адміністративне право України: підручник. Київ: Юрінком-Інтер,1999. 736 с
7. Атаманчук Г.В. «Теорія державного управління» - 1997.
8. https://economics.studio/derjavne-upravlinnya-munitsipalne/412-klasifikatsiya-metodiv-79086.html
9. http://ni.biz.ua/17/17_2/17_2174_funktsii-upravleniya-personalom-tamozhennoy-sluzhbi.html
10. http://buhoblik.inf.ua/spr/dkhp/dkhp/dkhp01.htm
11. https://academy.tms.ua/blog/standarty-iso-serii-9000/
12. https://customs.gov.ua
13. https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti
14. Звіт Державної митної служби України за 2021 рік
15. https://sendpulse.ua/support/glossary/kpi
16. https://stud.com.ua/5549/psihologiya/profesiyna_adaptatsiya_osobistosti
17. Стаття 11 Закону України "Про державну службу" та Положення про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженого Указом Президента України від 18 липня 2011 року № 769/201

18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: навчальний посібник. – 3-е вид-во. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с
19. «Реформування митних органів України в умовах євроінтеграції», Л.М. Дорофєєва
20. «Публічне управління у сфері митної справи», Навчальні та Практичні посібники, Митне право, книги видавництва Фенікс, 2021
21. Книга «Митна справа», Олег Кузьмін, Ольга Мельник, Вікторія Терлецька
22. «Ретроспективно-компаративний аналіз систему управління митними органами в Україні», В. Ю. Єдинак, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро)
23. https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18619/
24. «Інституційне реформування митної системи : вітчизняний досвід державного управління», В.В.Ченцов, А.В. Мазур
25. 1. Гончарук Н. Т.Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. - 2018. - Т. 6, № 1-2. - С. 42-51. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8.
26. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: постанова КМУ від 13 травня 2020 р. № 569-р. - Режим доступу:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#n9.
27. Загальна інформація про проєкт «Тестування»: офіційний сайт Державної митної служби України. - Режим доступу: https://customs.gov.ua/testuvannia.
28. Тестування з питань кваліфікації та благонадійності: офіційний сайт Міністерства фінансів України. - Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475.

29. Волик С. Держмитслужба формує нову систему відносин між суб'єктами ЗЕД та митними органами / С. Волик // Митниця. – 2009. – № 8. – С. 9-11. Воротін В. Державне управління в умовах глобалізації // Командор. – 2008.– № 1. – С. 14–17.
30. Грицяк І.А. Європейський вимір у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (17). – С. 208–223.
31. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання : Навч. посіб./ Упоряд. О.І. Сушинський. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 290 с.
32. Кабанець А.Г. Проблеми кадрового менеджменту в системі державної служби в Україні // Управління розвитком. – 2011. - № 10 (107). – С.86-88.
33. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: https://pidru4niki.com/67930/menedzhment/riznovidi_kombinatsiyi_modeley_upravlinnya_organizatsiyami
34. Слободян В.В. Моделі організації митної служби України за роки незалежності: переваги та недоліки. Приазовський економічний вісник. 2020.Вип. 5(22). С. 8-13.
35. Деркач Л.В. Українська митниця: вчора, сьогодні, завтра. – К.: Державна митна служба, 1998. – 512 с.
36. Робоча книга психолога митної установи: Навчальний посібник / За ред. Н.А.Липовської. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2004. – 114 с.
37. Пилипенко А.А. Організаційно-правові аспекти психологічного відбору кадрів як складова загальної проблеми підготовки фахівців з митної справи // Митна політика України на сучасному етапі: Науково-практична конференція. Дніпропетровськ, 8-9 листопада 2001 р. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2001. – С.181-182.

38. Пилипенко А.А. Організаційно-правові аспекти відбору кадрів до митних органів України // Науковий вісник Дніпропетровського юридичного інституту МВС України: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2001.– № 3 (6). – С. 225-233.
39. Про необхідність розробки експериментальної системи тестового відбору осіб, які претендують на зайняття посад у Держмитслужбі України:Лист Секретаріату Президента України Державній митній службі України, Академії митної служби України, Національній академії державного управління при Президентові України від 28 вересня 2005 року № 03-02/3474.
40. Ківалов, С. В. Митна політика України : підручник / С. В. Ківалов, Б. А. Кормич. – О. : Юрид. л-ра, 2001
41. «Засоби забезпечення службової дисципліни в органах внутрішніх справ України (організаційно - правові питання)», Синявська О.Ю.
42. Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення та шляхи забезпечення / І. Г. Бережнюк, О. П. Гребельник, І. Г. Калєтнікта ін.; за ред.. П. В. Пашка./ Монографія. — К.: Знання, 2012. — 238с. — (Митна справа в Україні)
43. Падун П. П. Сучасна система управління митною справою в Україні: навч. посібник / П. П. Падун, В. А. Онишкевич, І. Г. Бережнюк. — Дніпропетровськ: АМСУ, 1999.
44. Регулювання митної справи: підручник [для студ. вищих навч. закл.] / Бережнюк І. Г., Булюк В. В., Войцещук А. Д. та ін.: за ред. А. Д. Войцещука. — Хмельницький: Інтрада, 2007.
45. Основи митної справи: тези лекцій /за ред. О. Т. Корнійчука, І. Г. Бережнюка, М. М. Іванюка. — Хмельницький: Поділля, 1996