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 у митних органах»

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

підпис здобувача вищої освіти

Безус Анастасії Олександрівни

Науковий керівник
науковий ступінь, вчене звання

підпис керівника

Мельник Олена Володимирівна, к.е.н., доцент

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 № 5 16.01.2025
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

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

Результат захисту 65 (задовільно) 06.01.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

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

Члени комісії:

(підпис) Цибенко О.І.
(ініціали, прізвище)

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

(підпис) Мамедов Р.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				
.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			
.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10			
.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
. Рецензент	від 0 до 5			
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 40**			
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
.Доповідь	від 0 до 15			
. Роздатковий матеріал	від 0 до 10			
. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 60**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	65		

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

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
65	D	Задовільно	01.12.2025	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ECTS

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

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ А Зубрицький
«01» 02 2023 р.

Завдання на випускну кваліфікаційну роботу
Безус Анастасії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи *«Особливості управління персоналом у митних органах»*

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

Строк здачі закінченої роботи _____

Цільова установка та вихідні дані до роботи

ета роботи *вивчення особливостей управління персоналом у митних органах раїни, аналіз існуючих проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення равлінських процесів у цій сфері*

б'єкт дослідження *Управління персоналом у митних органах*

редмет дослідження *особливості управління персоналом у митних органах раїни, зокрема методи та підходи, що використовуються для забезпечення ективності роботи персоналу.*

Перелік графічного матеріалу *Порівняльний аналіз основних категорій кадрів в итних органах, динаміка показників мотивації та оплати праці персоналу у карпатській та Чернівецькій митницях, оцінка ефективності системи кар'єрного осування працівників, аналіз складових управління персоналом в митних органах, ема перспективних напрямів розвитку системи HR-менеджменту.*

Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

розділі 1 дослідити теоретичні основи управління персоналом в органах ржмитслужби, визначити сучасні концепції та методи управління персоналом,

охарактеризувати особливості та складові системи менеджменту пе
митних органах України.

У розділі 2 проаналізувати сучасний стан розвитку системи управління пе
у Чернівецькій та Закарпатській митниці, оцінити ефективність проце
та професійного розвитку персоналу, дослідити систему мотивації та к
зростання працівників митниці.

У розділі 3 вивчити можливості впровадження сучасних HR-технологій
прикордонної митниці, дослідити перспективні напрями розвитку
управління персоналом, розробити рекомендації щодо підвищення ефек
менеджменту персоналу з урахуванням європейських стандартів.

7. Календарний план виконання роботи

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

8. Дата видачі завдання 04.02.2022

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Мельник О.В.
(підпис)

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

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Безус
(підпис)

ВІДГУК
керівника випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Кваліфікаційна робота Безус Анастасії Олександрівни на тему «Особливості управління персоналом у митних органах» присвячена актуальній проблемі вдосконалення системи управління персоналом у митних органах України. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності роботи митних органів через розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів управління персоналом в умовах євроінтеграції.

Мета дослідження, яка полягає у вивченні особливостей управління персоналом у митних органах України та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів, чітко сформульована та досягнута в процесі виконання роботи. Поставлені завдання логічно структуровані та послідовно вирішені у трьох розділах роботи.

Текст роботи відповідає поставленій меті та завданням. Автором проведено ґрунтовний аналіз теоретичних основ управління персоналом, досліджено практичні аспекти кадрової роботи в митних органах та запропоновано механізми підвищення ефективності менеджменту персоналу з урахуванням європейських стандартів.

Здобувач продемонструвала належний рівень опрацювання наукової літератури. У роботі використано достатній спектр джерел, включаючи наукові публікації вітчизняних дослідників, нормативно-правові акти та документацію митних органів. Список використаних джерел забезпечує необхідну теоретичну базу дослідження.

Особливої уваги заслуговує проведений автором порівняльний аналіз систем управління персоналом у Закарпатській та Чернівецькій митницях. Здобувач застосувала відповідні методи для оцінки кадрової політики, що підтверджується наведеними в роботі численними аналітичними таблицями та графічними матеріалами.

Робота оформлена відповідно до встановлених вимог. Текст супроводжується таблицями, рисунками та схемами, які підвищують наочність представлення результатів дослідження. Зокрема, робота містить детальний аналіз статистичних даних та порівняльні характеристики досліджуваних митниць.

Висновки та пропозиції, представлені в роботі, є обґрунтованими та мають практичну цінність. Запропоновані автором рекомендації щодо впровадження сучасних HR-технологій та адаптації європейських стандартів управління персоналом можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики в митних органах України.

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота може бути допущена до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи — О.В.Мельник, к.е.н., доцент, доцент кафедри митної справи та товарознавства

Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Безус Анастасії Олександрівни після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «17» січня 2025 № 12 та допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
митної справи та товарознавства — Сергій ТКАЧЕНКО

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти ДПУ
Безус Анастасії Олександрівни

«Особливості управління персоналом у митних органах»

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення управління персоналом у митних органах України відповідно до сучасних європейських стандартів. Враховуючи процеси євроінтеграції та реформування Державної митної служби, питання підвищення ефективності кадрового менеджменту стає все більш важливим для забезпечення високого рівня професійної підготовки та продуктивності працівників митних органів.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у проведенні комплексного аналізу особливостей управління персоналом у митних органах, визначенні основних проблем та запропонуванні шляхів їх вирішення. В роботі обґрунтовано необхідність впровадження сучасних HR-технологій у кадрову політику митних органів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. У роботі проведено глибокий аналіз системи управління персоналом у митних органах, розглянуто теоретичні аспекти, законодавчу базу та практичні механізми функціонування кадрового менеджменту. Використані таблиці, діаграми та графічні матеріали є змістовними та сприяють кращому розумінню викладених положень

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, митних органів ДМС України. Запропоновані у роботі рекомендації щодо покращення системи управління персоналом можуть бути використані в діяльності митних органів України. Вони спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення процесів підбору, мотивації та професійного розвитку персоналу.

Наявність недоліків. Недоліки в роботі відсутні або є незначними, що не впливають на загальний рівень дослідження. Можна відзначити, що робота могла б бути ще більш ґрунтовною при проведенні детальнішого емпіричного аналізу або залученні більш широкого спектру практичних даних.

Загальний висновок і оцінка роботи. Дипломна робота є актуальною, має наукову та практичну цінність. Вона виконана на високому рівні, містить ґрунтовний аналіз, обґрунтовані висновки та пропозиції. Робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних досліджень, та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
економічного факультету
доктор економічних наук, професор
ХНУ імені В.Н. Каразіна Ольга ГЛУЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
код 02071205

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

про перевірку кваліфікаційної роботи на академічний плагіат

П. І. Б. автора роботи

Безус Анастасія Олександрівна

Курс/група _____ММЗ-23-1_____

Тема кваліфікаційної роботи:

Особливості управління персоналом в митних органах.

П. І. Б. наукового керівника

Мельник Олена Володимирівна

Дата захисту: 05.02.25

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 99,15%
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) 0,85%, цитат 11,27%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

АНОТАЦІЯ

зус А.О. «Особливості управління персоналом у митних органах»

Мета роботи полягає у вивченні особливостей управління персоналом у тних органах України, аналіз існуючих проблем та розробка рекомендацій щодо осконалення управлінських процесів у цій сфері.

Завдання досліджень:

1. Визначити сучасні концепції та методи управління персоналом в митних ганах;

2. Проаналізувати особливості та складові системи менеджменту персоналу в тній службі;

3. Провести аналіз процесів добору та професійного розвитку персоналу в тниці;

4. Оцінити ефективності системи мотивації та кар'єрного зростання ацівників;

5. Впровадити сучасні HR-технології та методи управління персоналом;

6. Розробити механізм підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Предметом дослідження є особливості управління персоналом у митних ганах України, зокрема методи та підходи, що використовуються для безпечення ефективності роботи персоналу.

Об'єкт дослідження Управління персоналом у митних органах.

Базою досліджень виступають: законодавчі та нормативно-правові акти раїни; статистичні дані Державної митної служби України за 2022-2024 роки; утрішня документація Закарпатської та Чернівецької митниць; наукові публікації чизняних та зарубіжних дослідників; матеріали міжнародних організацій щодо тної справи.

За результатами дослідження проаналізовано особливості управління рсоналом у Закарпатській та Чернівецькій митницях.

Одержані результати поглиблюють загальні відомості щодо управління рсоналом у митних органах.

Кваліфікаційна робота викладена на 55 сторінках; містить 17 таблиць, 8 сунків та список використаних джерел, що включає 43 найменувань.

Ключові слова: управління персоналом, Закарпатська митниця, Чернівецька тниця, митні органи, мотивація, ефективність роботи, професійний розвиток.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2024.

Рік захисту кваліфікаційної роботи: 2025.

ANNOTATION

Bezyc A.O. "Features of Personnel Management in Customs Authorities"

The aim of the work is to study the features of personnel managem customs authorities of Ukraine, analyze existing problems, and develop recomn for improving management processes in this field.

Research Objectives:

1. To identify modern concepts and methods of personnel management i authorities.

2. To analyze the features and components of the personnel management the customs service.

3. To conduct an analysis of the processes of recruitment and pr development of customs personnel.

4. To evaluate the effectiveness of motivation systems and career g employees.

5. To implement modern HR technologies and personnel management met

6. To develop a mechanism for improving the efficiency of personnel man

The subject of the study is the features of personnel management in th authorities of Ukraine, particularly the methods and approaches used to e efficiency of personnel o

The object of the study is personnel management in customs authorities.

The research base includes: legislative and regulatory acts of Ukraine; data of the State Customs Service of Ukraine for 2022–2024; internal docume Zakarpattia and Chernivtsi Customs; scientific publications by domestic an researchers; materials of international organizations on customs affairs.

Based on the research results, the features of personnel management in Z and Chernivtsi Customs have been analyzed. The obtained results enhanc knowledge about personnel management in customs authorities.

The qualification paper consists of 55 pages, contains 17 tables, 8 figures, of references including 43 sources.

Keywords: personnel management, Zakarpattia Customs, Chernivtsi customs authorities, motivation, work efficiency, professional development.

Year of completion of the qualification paper: Year of defense of the qualification paper: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖМИТСЛУЖБІ 8

1.1. Сучасні концепції та методи управління персоналом в органах Держмитслужби 8

1.2. Особливості та складові системи менеджменту персоналу в митних органах України 14

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ТА ЗАКАРПАТСЬКІЙ МИТНИЦІ 20

2.1 Аналіз процесів добору та професійного розвитку персоналу в митницях 20

2.2. Оцінка ефективності системи мотивації та кар'єрного зростання працівників митниці 30

РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ТА ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ МИТНИЦІ ДЕРЖМИТСЛУЖБИ 41

3.1 Впровадження сучасних HR-технологій та методів управління персоналом в умовах прикордонної митниці 41

3.2 Розробка механізмів підвищення ефективності менеджменту персоналу з урахуванням європейських стандартів 44

ВИСНОВКИ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ВСТУП

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішного функціонування будь-якої організації, включаючи митні органи, які відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави та регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на виклики сучасного глобалізованого світу, включаючи інтеграцію України до міжнародних торговельних систем та адаптацію до стандартів Європейського Союзу, митні органи стикаються з необхідністю підвищення ефективності роботи своїх співробітників. Це вимагає розробки сучасних підходів до управління персоналом, зокрема в умовах змін нормативно-правового середовища, цифровізації процесів та зростання професійних вимог.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю врахування психологічних, мотиваційних та організаційних аспектів у роботі з персоналом митних органів, що сприятиме підвищенню рівня їхньої професійної компетентності, зниженню рівня стресу та покращенню якості виконання завдань.

Метою роботи є вивчення особливостей управління персоналом у митних органах України, аналіз існуючих проблем та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів у цій сфері.

Завдання дослідження:

1. Визначити сучасні концепції та методи управління персоналом в митних органах;

2. Проаналізувати особливості та складові системи менеджменту персоналу в митній службі;

3. Провести аналіз процесів добору та професійного розвитку персоналу в митниці;

4. Оцінити ефективності системи мотивації та кар’єрного зростання працівників;

5. Впровадити сучасні HR-технології та методи управління персоналом;

6. Розробити механізм підвищення ефективності менеджменту персоналу.

Об’єкт дослідження - управління персоналом у митних органах.

Предмет дослідження - особливості управління персоналом у митних органах України, зокрема методи та підходи, що використовуються для забезпечення ефективності роботи персоналу.

Інформаційну базу дослідження складають:

- законодавчі та нормативно-правові акти України;
- статистичні дані Державної митної служби України за 2022-2024 роки;
- внутрішня документація Закарпатської та Чернівецької митниць;
- наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників;
- матеріали міжнародних організацій щодо митної справи.

Методи дослідження включають:

- системний та порівняльний аналіз;
- статистичні методи обробки даних;
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз;
- методи узагальнення та систематизації;
- графічний метод представлення результатів.

Дослідження проведено на основі діяльності митних органів України, зокрема їх підрозділів, що відповідають за кадрову політику, а також з урахуванням даних про роботу митних органів країн Європейського Союзу.

Практична новизна дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для вдосконалення системи управління персоналом у митних органах України. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення професійної компетенції працівників, оптимізацію процесів управління та мотивацію персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи митних органів у цілому.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖМИТСЛУЖБІ

1.1. Сучасні концепції та методи управління персоналом в органах Держмитслужби

Управління персоналом є ключовим аспектом функціонування митних органів України, який безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності. Якість процесу управління персоналом визначається низкою чинників, серед яких можна виділити вибір оптимальної концепції управління, проведення зваженої кадрової політики та реалізацію цілеспрямованої стратегії.

Управління являє собою фундаментальний аспект людської діяльності, виниклий з необхідності координації взаємодії людей та ресурсів у різноманітних сферах суспільства. Ця діяльність є невід'ємною частиною соціально-політичних, технічних, економічних та соціально-культурних процесів, метою яких є досягнення певних цілей. Завдяки поділу праці та інтеграції знань, управління стає вирішальним чинником у підвищенні ефективності виробничих процесів.

Особливістю сучасного управління є «його розділення на три ключові сфери: управління неживою природою, дикою природою та соціальне управління. У цьому контексті соціальне управління виступає як цілеспрямована діяльність, що включає планування, організацію, регулювання, координацію, мотивацію та контроль у рамках соціально-економічної системи. Це дозволяє ефективно управляти як індивідуальною діяльністю, так і діяльністю команд» [1, с. 106].

Значення управління людськими ресурсами у сучасних умовах важко переоцінити. Люди, на відміну від матеріальних ресурсів, «наділені інтелектом і емоціями, що вимагає від організацій використання спеціальних методів управління. Інтелектуальний потенціал та емоційна відповідь людей на зовнішні стимули роблять процес взаємодії двостороннім та непередбачуваним» [7, с. 39].

Тому ефективне управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, який би забезпечував розвиток та мотивацію, враховуючи унікальність кожного індивіда.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітні тлумачення концепції управління персоналом. Як підтвердження цього факту, в роботах вітчизняних економістів ми можемо знайти безліч визначень даного поняття, кілька з них розглядається в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення «управління персоналом» вітчизняними економістами

Автори	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [1]	«це комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення її конкурентоспроможності».
В. Брич [7]	«це процес планування, координації та контролю за діяльністю працівників в організації з метою забезпечення максимальної продуктивності та задоволеності працівників».
Н.Кирич [18]	«це систематичний підхід до управління людськими ресурсами, який включає в себе процеси найму, розвитку, мотивації та збереження персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації».
О.І. Драган [14]	«це взаємодія між керівниками та працівниками організації з метою ефективного використання та розвитку людських ресурсів для досягнення корпоративних цілей».
К.Коцюба [21]	«це процес планування, організації, контролю та координації діяльності персоналу з метою забезпечення відповідності кваліфікації та потреб бізнесу».
З.Я. Шацька [38]	«це стратегічна діяльність, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників для досягнення конкурентних переваг організації».

Джерело: складено автором за даними [1;7;14;18;21;38]

Сучасні підходи до управління персоналом часто розділяють на стратегічний (управління людськими ресурсами) та оперативний (управління персоналом). Стратегічний підхід «акцентує увагу на соціальному розвитку та довгостроковому плануванні, тоді як оперативний зосереджується на щоденній роботі з кадрами» [3]. Ці підходи взаємодоповнюють один одного, формуючи комплексну систему управління, що дозволяє оптимально використовувати людський потенціал на користь як індивідів, так і організацій.

Ключовим елементом управління є персонал, який одночасно є і об'єктом, і суб'єктом управлінських впливів. Ефективне управління передбачає розробку

соціально-економічних, організаційно-правових заходів для оптимізації використання та розвитку людських ресурсів. Роль профспілок, асоціацій та інших колективних організацій також є значущою в цьому процесі, оскільки вони сприяють захисту прав та інтересів працівників.

Оптимальна концепція управління персоналом у митних органах передбачає гнучкий підхід до роботи з кадрами, що враховує специфіку завдань Держмитслужби має бути зорієнтована на довгострокові цілі, враховувати особливості митної служби як державної установи, що працює у сфері регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Кадрова політика Держмитслужби має вирішальне значення для забезпечення стабільності та професійного розвитку персоналу. Її основними завданнями є «формування професійного складу митників, створення умов для підвищення їхньої кваліфікації та стимулювання досягнення поставлених цілей. Ефективна кадрова політика сприяє підтримці високого рівня мотивації працівників і їхньої залученості до виконання функцій митного регулювання» [10, с. 121].

Персонал митних органів як об'єкт управління піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (рис. 1.1).

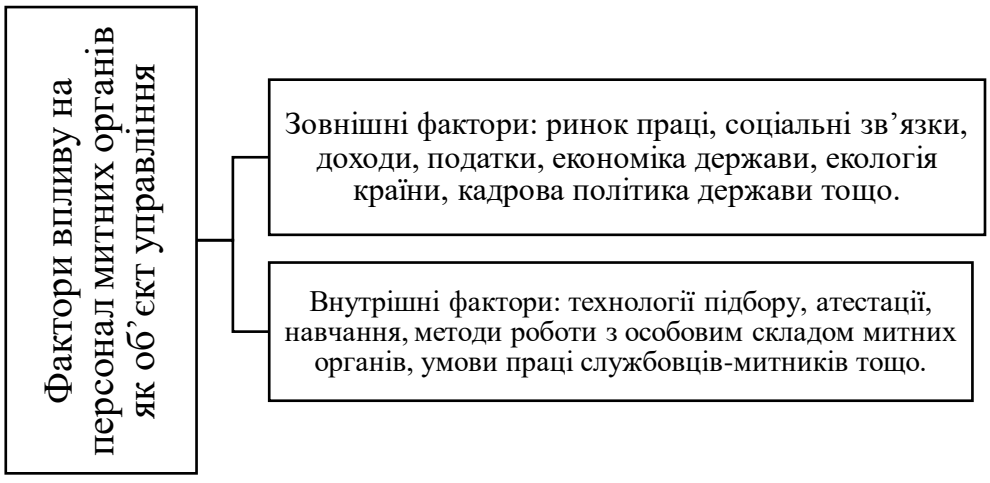


Рис. 1.1 Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління персоналом митних органів України

Джерело: складено автором за даними [11]

Як зазначає доктор юридичних наук Н.Т. Гончарук, «…управління є багатогранним процесом, що включає прогнозування, планування, організацію, мотивацію, контроль та розвиток. Ці складові дозволяють не лише реагувати на зміни в організаційному середовищі, але й передбачати їх. Наприклад, прогнозування дає змогу підготувати персонал до майбутніх змін у законодавстві, а контроль забезпечує досягнення цілей організації через оцінку ефективності роботи кожного співробітника» [16, с. 37].

Персонал митних органів «охоплює як постійний, так і тимчасовий штат працівників, що забезпечують виконання ключових функцій установи. Його структуру можна класифікувати за різними ознаками, включаючи адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, обслуговуючий і робочий склад» [25, с. 386]. Такий підхід є поширеним у світовій практиці управління, про що свідчать дослідження зарубіжних науковців, зокрема М. Армстронга, Едвіна Б. Фліппо, П. К. Стеєрта.

Професійна придатність і компетентність персоналу є ключовими показниками його ефективності. Саме ці характеристики визначають здатність персоналу адаптуватися до змін, виконувати складні завдання та реалізовувати стратегічні цілі митних органів.

На відміну від персоналу, поняття "кадри" має більш вузьке значення. Воно стосується «…штатних, кваліфікованих працівників, які мають відповідну професійну підготовку, володіють навичками митної справи та спеціальними званнями. Кадри митних органів формують основу діяльності установи, адже саме вони реалізують митну політику та виконують функції, регламентовані службовими положеннями» [21 с. 175].

Як зазначає С.Б. Довбня та О.О. Письменна [26], кадри можна умовно поділити на три основні категорії (рис. 1.2):

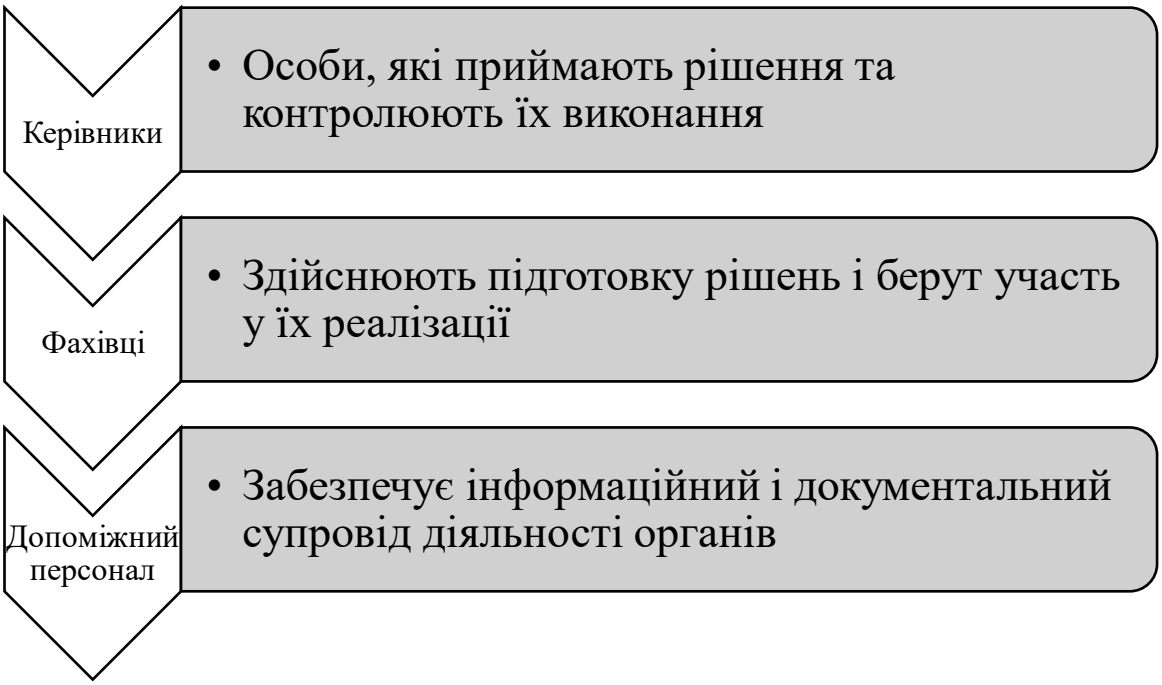


Рис. 1.2 Основні категорії кадрів

Джерело: складено автором за даними [26]

Кадри митних органів відіграють провідну роль у функціонуванні системи державного управління, забезпечуючи реалізацію основних завдань у сфері митного регулювання.

Професійний склад митних органів формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори, такі як стан економіки, розвиток ринку праці, рівень освіти та соціальні зв’язки, створюють основу для формування якісного кадрового потенціалу. Водночас внутрішні фактори, серед яких методи підбору, навчання, умови праці та управлінські практики, визначають ефективність використання цього потенціалу.

Зокрема, «внутрішні заходи, спрямовані на покращення якості управління персоналом, можуть включати:

- впровадження сучасних методик підбору кадрів для залучення найбільш компетентних працівників;

- організацію регулярної атестації та підвищення кваліфікації для підтримки високого рівня професіоналізму;

- оптимізацію умов праці, що сприяє підвищенню продуктивності та

задоволеності працівників» [29, с. 165].

Митні органи України, як важлива складова державної фіскальної системи, вимагають особливого підходу до керування кадрами, що відповідає специфіці їхньої діяльності.

Митниця як інститут не тільки відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності країни через збір податків та мит, але й стоїть на варті економічної безпеки, контролюючи потік товарів через кордон. Відповідальність, покладена на митні органи, робить керівний персонал ключовим елементом у досягненні цілей організації.

Управлінський персонал митних органів «…складається з осіб, які відповідають за стратегічне планування, прийняття рішень та їх впровадження. Керівники митниць забезпечують розробку та виконання політик, що впливають на всю митну діяльність країни. Вони мають бути не тільки досвідченими управлінцями, але й володіти глибокими знаннями у сфері митної справи, законодавства та міжнародної торгівлі» [31, с. 48].

Основною задачею управлінського персоналу є впровадження ефективних управлінських рішень, що сприяють підвищенню загальної продуктивності та оптимізації робочих процесів. Спеціалісти, які працюють у митних органах, відповідають за підготовку рішень, в той час як технічні виконавці займаються обробкою інформації, необхідної для їх реалізації. Така диференціація ролей дозволяє підвищити ефективність робочих процесів та забезпечити чітке розмежування відповідальностей.

Якість персоналу митних органів є «вирішальним фактором у їх діяльності. Це означає, що велика увага приділяється підбору, навчанню та розвитку кадрів. Професійний розвиток службовців, постійне підвищення їх кваліфікації та залучення до новітніх практик є основою для покращення якості роботи митних органів» [29, с. 119]. Забезпечення персоналу сучасними інформаційними системами та технологіями, а також формування корпоративної культури, що сприяє інноваціям та ефективності, є важливими аспектами кадрового менеджменту.

В контексті кадрової політики митних органів особливе значення має також підтримка високого рівня моральних та етичних стандартів серед службовців. Чесність, прозорість, непідкупність - ключові вимоги до кожного, хто працює у сфері митного контролю.

Управління персоналом митних органів є складним, але вкрай важливим аспектом забезпечення національної безпеки та економічного процвітання. Ефективний кадровий менеджмент, стратегічне планування та впровадження інновацій є ключем до успіху в цій критично важливій галузі державного управління.

1.2. Особливості та складові системи менеджменту персоналу в митних органах України

Управління персоналом митних органів є ключовою складовою забезпечення ефективної роботи цих структур, оскільки спрямоване на задоволення їхніх потреб у кваліфікованих працівниках. Цей процес охоплює не лише кількісний, а й якісний аспект, включаючи набір, управління кар'єрою та оплату праці персоналу.

Американський дослідник Медісон визначає управління персоналом як «…виконання всіх функцій менеджменту, що стосуються планування, відбору, розвитку, використання, винагороди та збільшення потенціалу людських ресурсів» [25, с. 96]. Це визначення підкреслює комплексний характер кадрового менеджменту, його системність і залежність від багатьох факторів. Зі свого боку, українські вчені З. Пушкар та Б. Пушкар наголошують «…на професійній природі цієї діяльності, що потребує спеціальних знань і кваліфікації» [36, с. 82].

Для задоволення потреб митних органів у працівниках необхідно виконувати три основні завдання (рис. 1.3):

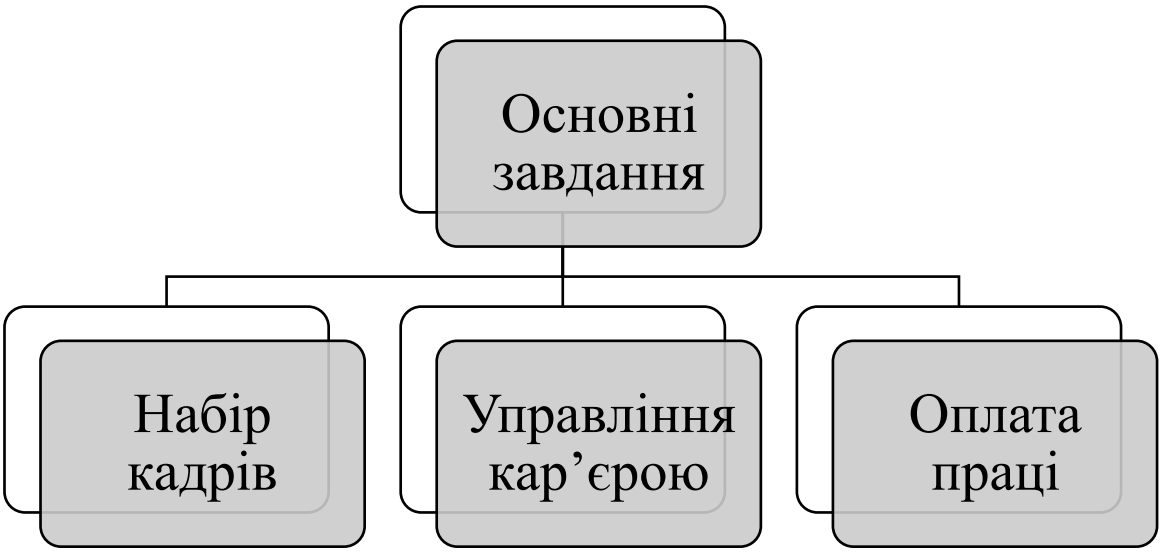


Рис. 1.3 Основні завдання управління персоналом у митних органів

Джерело: складено автором за даними [36]

Процес управління персоналом митних органів розглядається як сукупність кадрових функцій, які включають мотивування, організовування, планування, контролювання, координування, облікування та регулювання. Ці функції характеризуються постійністю дії, що передбачає організацію процесів набору, підбору, адаптації кадрів тощо (рис. 1.4).

Центральне місце в управлінні персоналом займає «відділ кадрової роботи Департаменту митної справи ДМС України. Відділ відповідає за формування та вдосконалення структури, що безпосередньо впливає на всю систему управління персоналом. Структура управління персоналом, її чітка організація та розподіл функцій є вирішальними для забезпечення належної взаємодії всередині організації та успішного виконання завдань» [40, с. 218].

Однією з ключових функцій є планування роботи з особовим складом, яке полягає у виборі стратегій для досягнення майбутніх цілей. Це дозволяє митним службовцям чітко розуміти їхні обов'язки і вимоги, а також є підґрунтям для розвитку компетентності та професіоналізму кожного співробітника. Як зазначав Анрі Файоль, планування дій створює міст між минулим та майбутнім, і це

особливо актуально для динамічного поля митної служби.



Рис. 1.4 Процес управління персоналом митних органів

Джерело: складено автором за даними [40]

Стратегічне планування кадрів включає прогнозування потреб та планування дій, спрямованих на оптимальне використання ресурсів. Це вимагає інтеграції різних видів інформації, від оперативної до фінансової та управлінської, для формування комплексного розуміння поточних і майбутніх вимог до персоналу.

Функція контролю є також важливою, адже «…дозволяє оцінити якість виконання кадрової політики та виявити потребу у корекціях. Контролювання охоплює не лише виконання заданих завдань, але й відслідковування відхилень, що дає можливість оперативно реагувати на проблеми та мінімізувати ризики» [7, с. 103].

Значення функції облікування також не можна недооцінювати. Вона включає «збір, реєстрацію та аналіз інформації про персонал, що є важливим для

ухвалення управлінських рішень та підготовки стратегічних документів. Координування роботи з персоналом спрямоване на забезпечення узгоджених дій і взаєморозуміння між різними підрозділами» [29, с. 44].

Всі ці аспекти формують комплексний підхід до управління персоналом в митних органах, який вимагає точності, прозорості та стратегічного бачення. Це дозволяє не тільки досягати короткострокових цілей, але й планувати довготривалий розвиток, що є ключем до ефективності митної служби України.

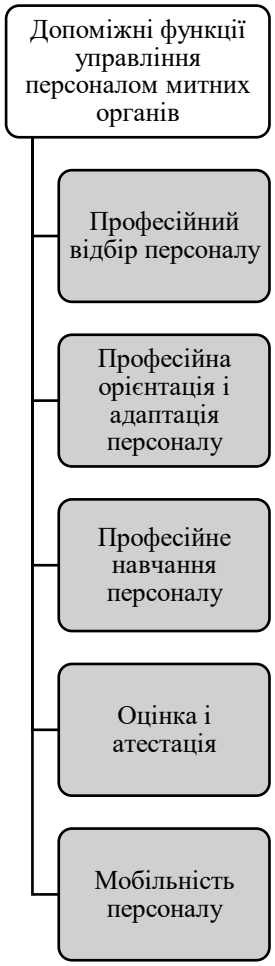


Рис. 1.5 Допоміжні функції управління персоналом митних органів

Джерело: складено автором за даними [29]

Допоміжні функції управління персоналом у митних органах відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та відповідності операцій митниці. Кожна функція спрямована на формування кваліфікованого персоналу, який може адекватно реагувати на складнощі сучасного митного адміністрування.

Через ретельний відбір персоналу, всебічну орієнтацію та навчання, регулярні оцінки та стратегічну мобільність, митні органи можуть підтримувати високі стандарти професіоналізму. Такий системний підхід до управління персоналом є важливим для забезпечення безпеки та економічних інтересів, які захищають митні органи.

Огляд наукових джерел свідчить, що традиційно в управлінні використовуються терміни «організація», «контроль», «облік», «мотивація». Проте, ці поняття «…не повністю відображають динамічність і тривалість процесів управління персоналом. У сучасному розумінні важливо акцентувати на постійності цих дій, що краще передають дієслова недоконаного виду» [14, с. 225]; такі як «організовування», «мотивування», «контролювання», «облікування».

Термін «організовування» в контексті митної служби охоплює сукупність дій, спрямованих на систематизацію і вдосконалення взаємозв’язків між структурними елементами. Це дозволяє забезпечити ефективність функціонування організації, адаптацію персоналу до нових умов, підтримання внутрішньої узгодженості в системі.

Система управління персоналом відіграє життєво важливу роль у забезпеченні не лише достатньої кількості працівників, а й гарантує їх якість та своєчасність, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічні цілі організації, визначені вищим керівництвом, «формують основу кадрової політики, яка охоплює всі аспекти управління персоналом від стратегічного планування до його практичної реалізації. Така політика сприяє створенню чітких відносин, прав та обов'язків між керівництвом та виконавцями, що веде до виконання спільних соціально-економічних цілей» [3].

Основні компоненти системи управління персоналом включають у себе адміністративні, економічні та соціальні методи. Адміністративні методи, такі як централізоване керування та дисциплінарні заходи, забезпечують стабільність і порядок у робочому середовищі. Економічні методи, які включають стимули та мотиваційні системи, спонукають працівників до більш продуктивної роботи.

Соціальні методи, наприклад, управління соціальними відносинами та моральним станом персоналу, підвищують загальне задоволення та залученість працівників.

Впровадження ефективної системи управління персоналом «вимагає не тільки наявності кваліфікованих кадрів і фінансових ресурсів, але й здатності керівництва глибоко розуміти цінність управління людськими ресурсами. Особлива увага приділяється кадровому плануванню, забезпеченню персоналом, трудовій адаптації, навчанню та розвитку працівників, що забезпечує не тільки кількісне, але й якісне наповнення трудових ресурсів» [36, с. 519].

Особливе значення в системі управління персоналом займає мотивація працівників. Створення сприятливих умов праці та забезпечення відповідної мотивації є вирішальним для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Також критично важливим є правове та інформаційне забезпечення, що включає правове регулювання трудових відносин та ефективне інформування працівників про всі аспекти кадрової політики.

Таким чином, система управління персоналом не тільки задовольняє потреби організації в робочій силі, але й відіграє стратегічну роль у досягненні довгострокових цілей, підвищенні конкурентоспроможності та пристосуванні до змін у зовнішньому середовищі. Забезпечення високої якості та мотивації персоналу є ключем до успіху і стабільності будь-якої організації, що робить управління персоналом одним з основних напрямків її стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ ТА ЗАКАРПАТСЬКІЙ МИТНИЦІ

2.1 Аналіз процесів добору та професійного розвитку персоналу в митницях

Штатна структура митних органів України визначає організацію роботи, взаємодію між підрозділами та забезпечення виконання функцій, передбачених законодавством. В аналізі розглянуто структуру та посадові обов'язки працівників двох регіональних митниць - Закарпатської та Чернівецької, які функціонують у прикордонних регіонах і мають специфічні особливості роботи через географічне розташування та обсяги товарообігу.

Закарпатська митниця відзначається складною організаційною структурою, обумовленою географічним розташуванням. «Велика кількість пунктів пропуску через кордон з Угорщиною, Словаччиною та Румунією формує значне навантаження на її структурні підрозділи. Основні напрямки роботи включають митне оформлення вантажів, контроль автотранспорту, боротьбу з контрабандою та міжнародне співробітництво. Високий обсяг перевезень зумовлює необхідність у значній штатній чисельності» [42].

Посадові інструкції працівників акцентують на швидкому та ефективному митному оформленні вантажів. Особливу увагу приділяють роботі з документацією, перевірці митної вартості товарів і транзиту вантажів через територію України. Завдання підрозділів значною мірою орієнтовані на ефективність і швидкість обслуговування транспорту, що відображає високий рівень організаційної відповідальності.

Чернівецька митниця має меншу кількість пунктів пропуску, оскільки її діяльність зосереджена на кордоні з Румунією. Це формує компактнішу структуру, орієнтовану на менш інтенсивний, але ретельний контроль. Її штатна чисельність менша, оскільки обсяг роботи відносно менший у порівнянні з

Закарпатською митницею.

Головними завданнями Чернівецької митниці є «перевірка легальності вантажів, правильність заповнення декларацій і боротьба з контрабандою. У посадових інструкціях робиться акцент на детальній перевірці товарів та ретельному дотриманні митного законодавства. Особливість роботи полягає в збалансуванні ефективності оформлення товарів із виявленням спроб порушення правил перетину кордону» [44].

Закарпатська митниця характеризується значною штатною чисельністю працівників та ширшим спектром підрозділів. Це обумовлено великим обсягом міжнародних вантажоперевезень через її кордони. Натомість структура Чернівецької митниці є компактнішою та адаптованою до роботи на менших обсягах перетину кордону.

У Закарпатській митниці посадові інструкції спрямовані на швидкість і ефективність оформлення великого потоку транспорту. У Чернівецькій митниці робота працівників акцентована на ретельності перевірки та боротьбі з контрабандою. Обидві митниці чітко регламентують обов’язки працівників, адаптуючи їх до специфіки завдань кожного пункту пропуску.

Закарпатська та Чернівецька митниці є прикладом ефективної адаптації митної служби до різних умов та обсягів роботи. Перша демонструє високий рівень організації для обслуговування інтенсивного транспортного потоку, тоді як друга спеціалізується на детальному контролі меншого масштабу. Їх взаємодоповнюваність у межах митної системи України забезпечує баланс між швидкістю обслуговування та якістю контролю, сприяючи розвитку економічної безпеки країни.

Закарпатська та Чернівецька митниці, як структурні підрозділи митної служби, здійснюють свою діяльність у специфічних умовах, що обумовлено їх географічним розташуванням, близькістю до державних кордонів з країнами Європейського Союзу та особливостями регіональної економіки.

Таблиця 2.1

Основні структурні підрозділи та їхні завдання

Митниця	Підрозділ	Основні завдання
Закарпатська митниця	Відділ митного оформлення №1	Контроль та оформлення товарів і транспортних засобів на митному посту 'Ужгород-автомобільний'
Закарпатська митниця	Відділ боротьби з контрабандою №2	Виявлення та припинення контрабандних операцій на території митниці
Чернівецька митниця	Відділ митного оформлення №3	Оформлення товарів та транспортних засобів на митному посту 'Чернівці'
Чернівецька митниця	Відділ внутрішньої безпеки	Забезпечення дотримання законності та запобігання корупції серед працівників митниці

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України

Основні структурні підрозділи митниць виконують важливі функції, спрямовані на забезпечення контролю, оформлення товарів і транспортних засобів, а також запобігання незаконній діяльності. Закарпатська митниця зосереджена на митному оформленні та боротьбі з контрабандою, тоді як Чернівецька митниця виконує функції оформлення та забезпечення внутрішньої безпеки. Це дозволяє забезпечити ефективний митний контроль, дотримання законності та безпеку на державному кордоні.

Таблиця 2.2

Керівництво основних підрозділів

Митниця	Підрозділ	Посада	ПІБ керівника
Закарпатська митниця	Відділ митного оформлення №1	Начальник відділу	Іваненко Петро Миколайович
Закарпатська митниця	Відділ боротьби з контрабандою №2	Начальник відділу	Сидоренко Олександр Васильович
Чернівецька митниця	Відділ митного оформлення №3	Начальник відділу	Коваленко Марія Іванівна
Чернівецька митниця	Відділ внутрішньої безпеки	Начальник відділу	Гриценко Андрій Сергійович

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

У таблиці представлена інформація про керівництво основних підрозділів двох митниць: Закарпатської та Чернівецької. Кожен підрозділ очолюється

начальником відділу, чиї ПІБ вказані в таблиці. Закарпатська митниця має два відділи — митного оформлення та боротьби з контрабандою, які очолюють Іваненко Петро Миколайович та Сидоренко Олександр Васильович відповідно. Чернівецька митниця також має два підрозділи — митного оформлення та внутрішньої безпеки, начальниками яких є Коваленко Марія Іванівна та Гриценко Андрій Сергійович.

Таблиця 2.3

Контактна інформація підрозділів

Митниця	Підрозділ	Адреса	Телефон	Електронна пошта
Закарпатська митниця	Відділ митного оформлення №1	м. Ужгород, вул. Собранецька, 20	(0312) 64-96-16	zk.dilo_sbk@customs.gov.ua
Закарпатська митниця	Відділ боротьби з контрабандою №2	м. Ужгород, вул. Собранецька, 20	(0312) 64-96-16	zk.dilo_sbk@customs.gov.ua
Чернівецька митниця	Відділ митного оформлення №3	м. Чернівці, вул. Руська, 248-М	(0372) 55-38-97	cv@customs.sfs.gov.ua
Чернівецька митниця	Відділ внутрішньої безпеки	м. Чернівці, вул. Руська, 248-М	(0372) 55-38-97	cv@customs.sfs.gov.ua

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

Наведена таблиця містить контактну інформацію підрозділів Закарпатської та Чернівецької митниць, включаючи адреси, телефони та електронні пошти. Зокрема, вона допомагає швидко знайти необхідний підрозділ, що відповідає за митне оформлення, боротьбу з контрабандою або внутрішню безпеку в цих регіонах. Контактні дані однакові для підрозділів, розташованих за однією адресою, що свідчить про спільну місцезнаходження та координацію діяльності.

Діяльність структурних підрозділів митних органів, таких як Закарпатська та Чернівецька митниці, має комплексний характер і є критично важливою для забезпечення економічної безпеки України. Їх ефективна робота сприяє як підтримці правопорядку на кордонах, так і розвитку міжнародної торгівлі. Для досягнення цих цілей необхідно продовжувати вдосконалювати нормативно-правову базу, впроваджувати інноваційні технології та розвивати співпрацю з міжнародними партнерами.

Таблиця 2.4

Пункти пропуску та види сполучення

Митниця	Кількість пунктів пропуску	Види сполучення
Закарпатська митниця	19	Автомобільне, залізничне, пішохідне, повітряне
Чернівецька митниця	3	Автомобільне, пішохідне, повітряне

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

Проаналізована таблиця демонструє різницю в кількості пунктів пропуску та різноманітті видів сполучення між Закарпатською та Чернівецькою митницями. Закарпатська митниця має значно більше пунктів пропуску (19 проти 3 у Чернівецькій), що вказує на її важливу роль у забезпеченні транспортного сполучення. Крім того, обидві митниці мають автомобільне, пішохідне та повітряне сполучення, однак Закарпатська митниця додатково забезпечує залізничне сполучення. Це свідчить про її стратегічне значення як транзитного вузла та ширші можливості для обслуговування міжнародного руху.

Таблиця 2.5

Основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності

Митниця	Основні країни-партнери	Основні товари експорту	Основні товари імпорту
Закарпатська митниця	Угорщина, Словаччина, Румунія, Польща	Автомобільні деталі, електроніка	Промислове обладнання, сировина
Чернівецька митниця	Румунія, Молдова	Сільськогосподарська продукція	Споживчі товари, будівельні матеріали

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

Закарпатська митниця «…активно взаємодіє з Угорщиною, Словаччиною та Румунією, зосереджуючи експорт на автомобільних деталях та електроніці, а імпорт – на промисловому обладнанні й сировині, що свідчить про її промислову спеціалізацію. Натомість Чернівецька митниця спрямована на партнерство з Румунією та Молдовою, акцентуючи на експорті сільськогосподарської продукції та імпорті споживчих товарів і будівельних матеріалів, що вказує на її орієнтацію на аграрний сектор і місцевий ринок» [41].

Наочне порівняння динаміки зовнішньоекономічної діяльності

Закарпатської митниці за 2022-2023 роки представлено на рисунку 2.1, де відображено зміни обсягів імпорту та експорту за кварталами.

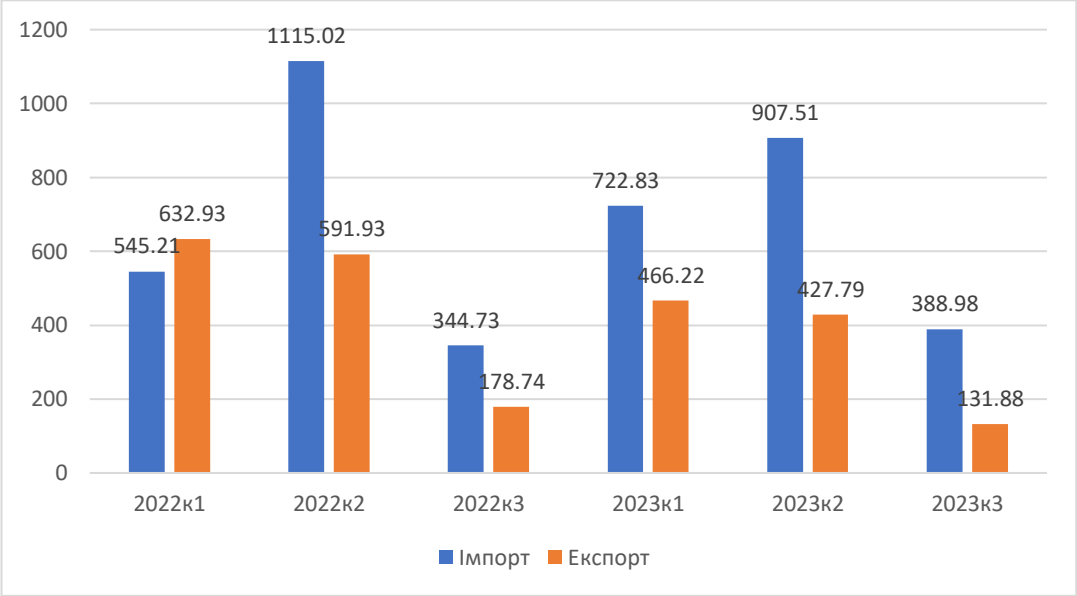


Рис. 2.1 Динаміка імпорту та експорту Закарпатської митниці за 2022-2023 рік по кварталам, млн.дол.США

Джерело: складено автором за даними [43]

У період 2022-2023 років Закарпатська митниця продемонструвала значні коливання у торговельній діяльності, що свідчить про нестабільність економічних відносин регіону з зовнішніми партнерами. Основною характеристикою цього періоду є суттєва перевага імпортованих товарів над експортованими, що призвело до торговельного дефіциту. Саме цей дефіцит стає відображенням залежності регіональної економіки від іноземних товарів та послуг.

Пік імпорту, який був досягнутий у другому кварталі 2022 року, засвідчує високий попит на іноземну продукцію, що може бути обумовлено рядом економічних факторів, включаючи інвестиційну активність та модернізацію виробничих потужностей. На противагу цьому, експорт, хоча і показав добрі результати, все ж залишався вдвічі меншим за імпорт, що вказує на проблеми у зовнішньоторговельній конкурентоспроможності регіону.

Мінімальні показники обох імпорту та експорту, зафіксовані у третьому

кварталі 2023 року, можуть свідчити про складні економічні умови, такі як зниження виробничої активності чи зміни у міжнародних економічних санкціях чи політиці, що мали місце у цей період.

Загальна тенденція до зниження як імпорту, так і експорту у 2023 році може вказувати на рецесію або переорієнтацію регіону на інші ринки чи внутрішнє виробництво. Такі зміни є важливими для розуміння загальної економічної стратегії і політики регіону.

Описана динаміка зовнішньої торгівлі Закарпатської митниці ілюструє низку викликів, з якими зіткнувся регіон у вказаний період, і підкреслює потребу в детальному аналізі економічних процесів для формування ефективної торговельної та економічної політики.

Порівняємо динаміку зовнішньоекономічної діяльності Чернівецької митниці за 2022-2023 роки. (рис. 2.2)

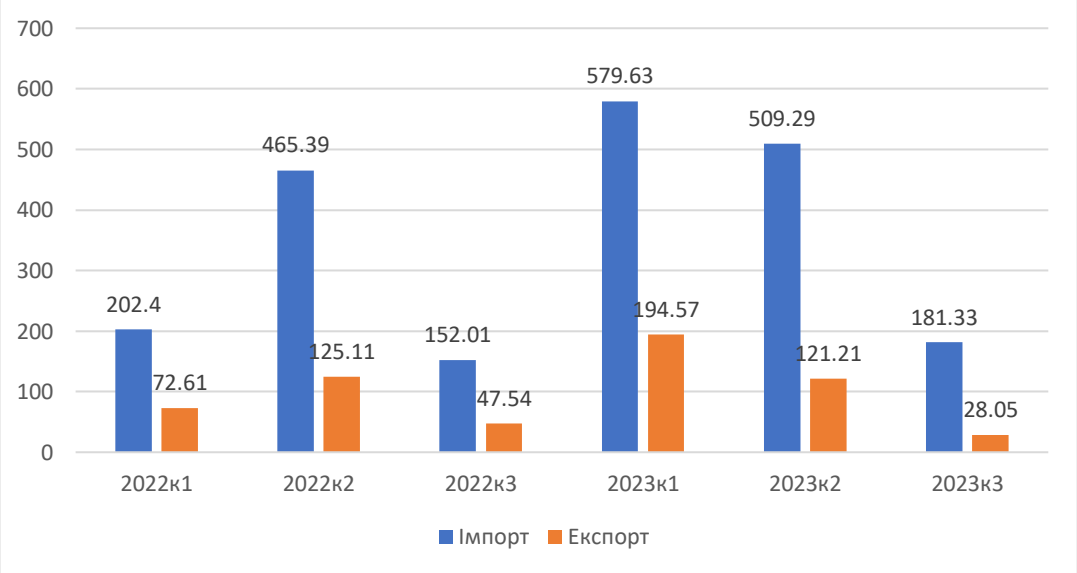


Рис. 2.2 Динаміка імпорту та експорту Чернівецької митниці за 2022-2023 рік по кварталам, млн.дол.США

Джерело: складено автором за даними [43]

Динаміка імпорту та експорту Чернівецької митниці за 2022-2023 роки демонструє значну перевагу обсягів імпорту над експортом у всі досліджувані квартали. Найвищий рівень імпорту спостерігався у 1 кварталі 2023 року (579,63

млн дол.), тоді як експорт за цей період також був максимальним, але значно нижчим (194,57 млн дол.). Загалом у 2023 році показники імпорту перевищують значення 2022 року, тоді як обсяги експорту мають тенденцію до зниження у другій половині аналізованого періоду.

У 2022-2023 роках динаміка імпорту та експорту Закарпатської та Чернівецької митниць виявилася предметом значного інтересу через їх вплив на економіку регіонів. Загальні тенденції виявляють різницю в обсягах та динаміці між цими двома пунктами.

Закарпатська митниця показує значно вищі показники імпорту та експорту, ніж Чернівецька. Саме в Закарпатті максимальні показники імпорту були досягнуті у другому кварталі 2022 року, сягнувши 1115,02 мільйонів доларів, тоді як максимальний експорт становив 591,93 мільйонів доларів. Цікаво, що після піку у 2 кварталі 2022 року було зафіксовано різке зниження активності у 3 кварталі, за яким послідувало поступове відновлення у 2023 році. Ці зміни можуть свідчити про зовнішні економічні чинники або внутрішні коригування політики.

На відміну від Закарпаття, Чернівецька митниця має значно нижчі обсяги торгівлі. Її найбільший імпорт досяг 579,63 мільйонів доларів у першому кварталі 2023 року, а експорт в цьому ж кварталі зареєстрував свій пік у 194,57 мільйонів доларів. Це показує, що динаміка Чернівецької митниці є значно стабільнішою з меншими коливаннями, що може вказувати на стабільніші, але менш об'ємні економічні відносини.

Ці відмінності можуть бути корисними для аналізу регіональних економічних стратегій та розробки політик, що сприяють більш збалансованому розвитку. Зокрема, можливості для розширення торгівельної діяльності в Чернівецькій області можуть бути розглянуті на основі цих даних, тоді як Закарпатська область може зосередитися на стабілізації та підвищенні ефективності своєї існуючої торгової інфраструктури.

Для глибшого розуміння поточного стану та потенційних напрямів розвитку, доцільно провести SWOT-аналіз митної інфраструктури регіону.

Таблиця 2.6 наводить SWOT-аналіз Закарпатської митниці та Таблиця 2.7 – Чернівецької області, що відображає їх сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку й зовнішні загрози. Цей аналіз дозволяє порівняти їх потенціал, обмеження та перспективи розвитку.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз Закарпатської митниці

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розташування на перетині кордонів з чотирма країнами ЄС (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія), що сприяє транзиту та міжнародній торгівлі	Можливі інфраструктурні обмеження через високий обсяг транзитного трафіку
Наявність розгалуженої транспортної мережі та прикордонної інфраструктури	Потреба в модернізації та оновленні технічного обладнання
Досвідчений персонал з багаторічним досвідом роботи	Можливі бюрократичні перепони та затримки в обробці вантажів
Можливості	Загрози
Розширення співпраці з країнами ЄС та збільшення обсягів транзиту	Посилення конкуренції з боку інших митниць та транспортних коридорів
Впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності роботи	Можливі зміни в митному законодавстві та регуляціях
Залучення інвестицій для покращення інфраструктури	Ризики, пов'язані з контрабандою та порушеннями митних правил

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз Чернівецької митниці

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розташування на кордоні з Румунією, що відкриває можливості для співпраці з Південно-Східною Європою	Обмежена кількість міжнародних пунктів пропуску порівняно із Закарпатською митницею
Наявність затвердженої стратегії розвитку області до 2027 року, що включає митні аспекти	Потреба в удосконаленні методів збору статистичної інформації та аналізу даних
Активна участь у регіональних програмах розвитку та співпраці	Можливі труднощі в адаптації до швидких змін у зовнішньоекономічному середовищі
Можливості	Загрози
Розвиток інфраструктури та відкриття нових пунктів пропуску для збільшення товарообігу.	Економічна нестабільність у сусідніх країнах, що може вплинути на обсяги торгівлі
Впровадження сучасних інформаційних систем для оптимізації митних процедур.	Зростання нелегальної торгівлі та контрабанди через недостатній контроль
Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями для підвищення кваліфікації персоналу.	Зміни в міжнародних торговельних угодах, які можуть негативно вплинути на регіон.

Джерело: складено автором за даними Державної митної служби України

Закарпатська митниця має стратегічно вигідне розташування на перетині кордонів з чотирма країнами ЄС: Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Це створює значні можливості для транзиту та міжнародної торгівлі. Крім того, митниця володіє розгалуженою транспортною мережею та прикордонною інфраструктурою, що сприяє швидкому обслуговуванню вантажопотоків. Перевагою також є досвідчений персонал з багаторічною практикою роботи.

Чернівецька митниця, в свою чергу, відзначається вигідним розташуванням на кордоні з Румунією, що відкриває перспективи для співпраці з Південно-Східною Європою. Важливою сильною стороною є затверджена стратегія розвитку області до 2027 року, яка включає митні аспекти, а також активна участь у регіональних програмах співпраці.

Таким чином, обидві митниці мають стратегічне розташування, проте Закарпатська митниця виграє за рахунок доступу до більшої кількості сусідніх країн та розвиненої інфраструктури.

Закарпатська митниця стикається з інфраструктурними обмеженнями через високий обсяг транзитного трафіку, що створює навантаження на транспортні коридори. Також існує потреба у модернізації обладнання та проблеми з бюрократією, що призводить до затримок у обробці вантажів.

Чернівецька митниця має іншу специфіку слабких сторін: обмежену кількість міжнародних пунктів пропуску, що знижує її конкурентоздатність у порівнянні з Закарпатською митницею. Крім того, є потреба в удосконаленні методів збору статистичних даних та адаптації до швидких змін у зовнішньоекономічному середовищі.

Відтак, основний виклик для Закарпатської митниці полягає в необхідності оновлення інфраструктури та мінімізації бюрократії, тоді як Чернівецька митниця потребує розширення пунктів пропуску та покращення аналітичних процесів.

Для Закарпатської митниці головними можливостями є розширення співпраці з країнами ЄС, що може призвести до збільшення обсягу транзиту.

Важливим є і впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності митних процедур та залучення інвестицій для покращення інфраструктури.

Чернівецька митниця має потенціал для розвитку інфраструктури через відкриття нових пунктів пропуску, що дозволить збільшити товарообіг. Впровадження сучасних інформаційних систем та співпраця з міжнародними організаціями для підвищення кваліфікації персоналу також є ключовими напрямами для розвитку.

Обидві митниці стикаються з подібними загрозами: зміни в митному законодавстві, які можуть ускладнити їх діяльність, та ризики нелегальної торгівлі та контрабанди. Закарпатська митниця додатково стикається з конкуренцією з боку інших транспортних коридорів, тоді як Чернівецьку митницю може послабити економічна нестабільність у сусідніх країнах.

Порівнюючи SWOT-аналіз Закарпатської та Чернівецької митниць, можна зробити висновок, що обидві митниці мають сильні сторони, які базуються на стратегічному розташуванні та потенціалі для розвитку інфраструктури. Закарпатська митниця виграє завдяки доступу до чотирьох країн ЄС та більш розвинутій мережі інфраструктури, але потребує модернізації та оптимізації процесів. Чернівецька митниця має потенціал для розвитку шляхом відкриття нових пунктів пропуску та впровадження сучасних технологій, проте її обмежена кількість пропускних пунктів та адаптаційні виклики ставлять перед нею додаткові завдання. Для обох митниць важливим є залучення інвестицій та мінімізація загроз, щоб забезпечити ефективність та конкурентоздатність у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ефективності системи мотивації та кар’єрного зростання працівників митниці

Сучасний світ висуває низку викликів перед державними установами, зокрема перед митними органами, які відіграють ключову роль у забезпеченні

економічної безпеки держави. Закарпатська та Чернівецька митниці стоять на передовій реалізації державної митної політики, контролю за переміщенням товарів і боротьби з контрабандою. Важливість їх роботи наголошує на необхідності висококваліфікованих та відданих співробітників.

Закарпатська митниця, подібно до Чернівецької, виконує важливі завдання, серед яких – реалізація державної митної політики. Ці дії мають на меті не тільки захист економіки, але й сприяння міжнародній торгівлі. Справність митних процедур впливає на образ України як надійного партнера у міжнародних відносинах.

У контексті державних установ кадрова політика набуває особливого значення. В митних органах, як Закарпатська, так і Чернівецька митниці, кадрова політика фокусується на забезпеченні організації професійними та відданими кадрами. Посадові особи мають не тільки володіти знаннями митного законодавства, але й вміти швидко адаптуватися до змін у роботі та ефективно реагувати на сучасні виклики.

Відбір та навчання співробітників є «…ключовою складовою успіху в роботі митниці. Закарпатська та Чернівецька митниці використовують комплексний підхід до відбору кадрів, який включає конкурсний відбір з числа діючих службовців, випускників вищих навчальних закладів та новачків. Це дозволяє забезпечити обрання найбільш кваліфікованих кандидатів, відповідно до високих стандартів служби» [38, с. 100].

Систематичне оновлення нормативно-правових актів та адаптація до сучасних викликів є необхідністю для забезпечення високої ефективності митних служб. Кадрова політика повинна бути гнучкою та орієнтованою на неперервне навчання і професійний розвиток співробітників, що є запорукою успіху у вирішенні завдань, пов’язаних із забезпеченням економічної безпеки та захисту економічних інтересів України.

Виконуючи ці завдання, Закарпатська та Чернівецька митниці демонструють високу професіональність та відданість своїй місії, що робить їх ключовими елементами у захисті національних інтересів України на міжнародній

арені. Однак, аби досягти успіху в цих сферах, важливо враховувати не лише професійну підготовку, але й ефективну мотивацію співробітників митних органів. Мотивація працівників митниць є критично важливим аспектом, що включає матеріальні та нематеріальні чинники, і без яких підтримка високого рівня ефективності в роботі неможлива.

Мотивація працівників митниць має два основні аспекти: матеріальний та нематеріальний. Заробітна плата є важливим елементом стимулювання, але не єдине джерело мотивації для співробітників митних органів. Окрім цього, велике значення має система преміювання, можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку, а також соціальні гарантії.

Заробітна плата в митницях відображає місцеві економічні умови та фінансову ситуацію в країні. Закарпатська митниця, як правило, має вищі оклади завдяки більшій завантаженості працівників та підвищеній ролі митниці в міжнародній торгівлі. Чернівецька митниця, при всіх своїх можливостях, має менші оклади через специфіку роботи та дещо інші економічні умови.

Таблиця 2.8

Рівень заробітної плати працівників митниці, 2024 рік

Категорія працівників	Закарпатська митниця	Чернівецька митниця
Інспектор	36 000 грн	33 000 грн
Начальник відділу	50 000 грн	44 000 грн
Керівник митного посту	60 000 грн	54 000 грн
Директор митниці	80 000 грн	74 000 грн

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації Закарпатської та Чернівецької митниць.

Преміювання базується на планових показниках та участі в боротьбі з контрабандою, що є важливим стимулом для працівників. Однак додаткові заохочення, як от премії за перевиконання плану чи за ініціативи щодо оптимізації митних процедур, варто посилити в обох митницях.

Крім того, для підвищення мотивації важливо використовувати нематеріальні стимули: відзначення досягнень, розвиток корпоративної культури, можливість навчання та розвитку. Це допомагає працівникам відчувати свою значущість у системі митного контролю та економічної безпеки.

Премії в обох митницях становлять від 10% до 30% окладу залежно від результатів квартальної роботи. Крім того, преміювання можливе за досягнення особливих успіхів у боротьбі з контрабандою та інших напрямах діяльності.

Особливістю преміювання у Закарпатській митниці є система додаткових заохочень для працівників, які працюють у складних умовах. Наприклад, у разі перевиконання планових показників на 15% і більше, працівники отримують одноразову премію, що становить 20% від місячного окладу. У Чернівецькій митниці діє практика нагородження працівників, які розробляють ініціативи щодо оптимізації митних процедур, грошовими бонусами у розмірі до 10 000 грн.

У обох митницях функціонує система соціальних виплат, що включає компенсації за оренду житла, часткову оплату дитячих садочків та додаткову медичну страховку. Це створює позитивний імідж організації та сприяє залученню нових кадрів.

Кар'єрне зростання є ключовим елементом мотивації працівників, оскільки воно дозволяє відчути перспективи в організації та дає відчуття досягнень. Для того, щоб співробітники мали можливість розвиватися, необхідно створити систему кар'єрного просування, яка базуватиметься на об'єктивних критеріях, таких як досвід, професійні досягнення та кваліфікація.

Кар'єрне зростання не лише забезпечує індивідуальний розвиток співробітників, але й покращує загальну ефективність митних органів. Це важливо в контексті швидко змінюваних умов міжнародної торгівлі та потреби в адаптації митних служб до нових викликів. Тому система кар'єрного просування повинна стимулювати працівників до вдосконалення своїх професійних навичок, навчання та освоєння нових технологій, що позитивно впливає на результативність роботи митниць.

Статистика за останні два роки демонструє позитивну динаміку

просування працівників на вищі посади:

Таблиця 2.9

Кар’єрне зростання працівників митниць, 2022–2024 рр.

Митниця	Кількість працівників, що отримали підвищення	Відсоток від загальної кількості
Закарпатська митниця	45	12%
Чернівецька митниця	28	10%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації Закарпатської та Чернівецької митниць.

Аналіз показників кар'єрного зростання свідчить про позитивну динаміку в обох митницях, проте процес підвищення на вищі посади в Закарпатській митниці є швидшим завдяки вищим вимогам до кваліфікації працівників та більшим можливостям для професійного розвитку. Чернівецька митниця, в свою чергу, має певні обмеження в цьому аспекті, проте процес вдосконалення системи кар'єрного зростання вже активно впроваджується.

Згідно з таблицею, в Закарпатській митниці 12% співробітників змогли отримати підвищення за останні два роки, що є значно вищим показником у порівнянні з Чернівецькою митницею, де цей показник складає 10%. Це свідчить про більш ефективну систему кар'єрного зростання в Закарпатській митниці, що може бути пов'язано з більшими можливостями для професійного розвитку та більш складними вимогами до працівників.

Важливою складовою цього процесу є забезпечення регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що є запорукою для їхнього успішного кар'єрного росту. Тому керівництво обох митниць повинно приділяти особливу увагу формуванню чіткої стратегії розвитку кадрів та впровадженню ефективних механізмів мотивації для сприяння кар'єрному зростанню співробітників.

Таким чином, хоча обидві митниці демонструють позитивну динаміку

кар'єрного зростання, Закарпатська митниця виглядає більш успішною в плані швидкості та обсягів підвищень. Чернівецька митниця також активно працює над вдосконаленням своєї кадрової політики, що має сприяти покращенню показників у майбутньому.

Продовжуючи тему кадрової політики, особлива увага в Закарпатській та Чернівецькій митниці приділяється освітній діяльності та самоосвіті. Постійне професійне навчання та розвиток є необхідними для адаптації до швидко змінюваних умов та вимог сучасного митного адміністрування. Кадрові ресурси митниць потребують безперервного вдосконалення, що дозволяє митним органам оперативно реагувати на нові виклики і зміни у міжнародній торгівлі.

Основні напрямки освітньої діяльності, на які спрямовано увагу на обох митницях, включають:

1. Наукова підготовка. Особлива увага приділяється підготовці наукових та науково-педагогічних кадрів, що забезпечує теоретичне підґрунтя для розробки та впровадження новітніх практик у митній справі. Це сприяє формуванню інноваційного підходу до вирішення стандартних та нових завдань митного адміністрування.

2. Вища освіта. Забезпечення фахівців митної справи з вищою освітою гарантує, що митники мають не тільки технічні навички, а й глибоке розуміння правових та економічних аспектів своєї роботи, що є необхідним для ефективного виконання службових обов’язків.

3. Перепідготовка. Систематична перепідготовка сприяє адаптації персоналу до змін у митному законодавстві та міжнародних стандартах, що дозволяє митниці швидко реагувати на глобальні виклики і підвищувати свою конкурентоспроможність.

4. Підвищення кваліфікації. Навчальні програми з підвищення кваліфікації охоплюють теоретичні та практичні аспекти митної справи, що забезпечує високий рівень професіоналізму серед митних службовців.

5. Стажування. Молоді спеціалісти та новоприйняті працівники проходять стажування, що дозволяє їм на практиці застосувати отримані знання та навички,

що підвищує їх готовність до виконання службових обов'язків.

6. Самостійне навчання. Заохочення самостійного навчання сприяє особистісному та професійному розвитку кадрів, підтримуючи ініціативу та інноваційний потенціал митників.

Ключову роль у кадровій політиці відіграють управлінські кадри. Якість їх підготовки безпосередньо впливає на ефективність управління та реалізацію митної політики на всіх рівнях. Система підготовки керівників охоплює не тільки технічні та адміністративні аспекти їх роботи, але й розвиток лідерських якостей, здатність до прийняття стратегічних рішень та управлінських навичок.

Підготовка та перепідготовка кадрів в Закарпатській та Чернівецькій митниці відіграє фундаментальну роль у підвищенні загальної ефективності митної системи. Через безперервне навчання та адаптацію до змінюваних умов, Закарпатська митниця підтримує високий рівень професіоналізму та готовність ефективно відповідати на виклики сучасності.

З огляду на стратегічне положення Закарпатської та Чернівецької митниць, розуміння їхньої ролі та внеску у забезпечення економічної безпеки України є надзвичайно актуальним. Оскільки обидві митниці розташовані на західних кордонах, їх діяльність має важливе значення для контролю міжнародної торгівлі. Закарпатська митниця, завдяки своєму географічному положенню, має більший обсяг оформлення вантажів, що сприяло збільшенню штату та розвитку її структур. Ця митниця акцентує увагу на впровадженні новітніх технологій у процес відбору кадрів, що дозволяє оптимізувати її діяльність та забезпечити ефективну роботу.

На противагу, Чернівецька митниця, хоч і нарощує кількість працівників, робить значний наголос на соціальну підтримку та спеціалізовану підготовку свого персоналу, особливо для боротьби з контрабандою. Вона активно працює над вдосконаленням освітніх програм, зокрема через навчання мовам та стажування у міжнародних організаціях, що сприяє адаптації до змін у митному законодавстві.

В контексті результативності, Закарпатська митниця виділяється завдяки

більшій кількості оброблених вантажів і транспортних засобів, а Чернівецька митниця — ефективністю у протидії контрабанді, завдяки географічним та топографічним особливостям регіону.

Порівняльний аналіз Закарпатської та Чернівецької митниць вказує на їхню важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та контролі за міжнародними вантажопотоками. Впровадження інновацій, ефективна кадрова політика та спеціалізація в освітніх програмах є ключовими елементами їхнього успіху. Для подальшого розвитку, обмін досвідом між цими митницями може сприяти оптимізації процесів та підвищенню ефективності у виконанні завдань, що стоять перед митною службою України.

Для оцінки ефективності систем мотивації було проведено порівняльний аналіз мотиваційних механізмів Закарпатської та Чернівецької митниць. Він враховує рівень матеріальної та нематеріальної мотивації, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Ось результати цього аналізу:

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз мотиваційних механізмів

Параметр	Закарпатська митниця	Чернівецька митниця
Рівень заробітної плати	Вищий	Нижчий
Преміювання	Регулярне	Регулярне
Навчання та підвищення кваліфікації	Ширші можливості	Менше можливостей
Кар'єрне зростання	Швидше	Повільніше

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації Закарпатської та Чернівецької митниць.

Таблиця показує, що Закарпатська митниця має вищий рівень заробітної плати порівняно з Чернівецькою митницею, що може бути пов'язано з більшими обсягами роботи та складнішими умовами праці. Преміювання в обох митницях є регулярним, що сприяє підтримці мотивації серед працівників. Проте

Закарпатська митниця має ширші можливості для навчання та підвищення кваліфікації, що дає її працівникам більше шансів на кар'єрне зростання. В той же час, у Чернівецької митниці можливості для кар'єрного розвитку обмежені, і процес підвищення на вищі посади є повільнішим, ніж у Закарпатській митниці.

Для поглибленого аналізу практики добору персоналу в Закарпатській митниці, було здійснено PEST-аналіз, який допомагає зрозуміти, як різні зовнішні фактори впливають на кадрову політику та ефективність процесів набору і управління персоналом.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз практики добору персоналу Закарпатської митниці Держмитслужби

Фактор	Опис впливу
Політичні фактори	- реалізація державної політики щодо оновлення кадрового складу митних органів, залучення вмотивованої та доброчесної молоді; - дотримання законодавства про державну службу, зокрема щодо добору, стажування та підвищення кваліфікації персоналу.
Економічні фактори	- рівень державного фінансування впливає на можливості залучення та утримання кваліфікованих кадрів; - конкурентоспроможність заробітної плати в митниці порівняно з приватним сектором впливає на привабливість вакансій.
Соціальні фактори	- сприйняття митниці як роботодавця впливає на бажання кандидатів працювати в ній; - наявність кваліфікованих фахівців на ринку праці, які відповідають вимогам митниці; - використання «Стартбуків» для швидкої адаптації нових працівників сприяє ефективному входженню в роботу.
Технологічні фактори	- використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації процесів добору та управління персоналом; - наявність електронних анкет та можливості подання документів онлайн спрощує процес подання заявок.

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

PEST-аналіз практики добору персоналу Закарпатської митниці Держмитслужби виявив ключові фактори, що впливають на ефективність цього процесу. Політичні чинники акцентують увагу на важливості оновлення кадрового складу, дотриманні законодавчих норм та розвитку професійних навичок персоналу. Економічні аспекти підкреслюють значущість адекватного державного фінансування та конкурентоспроможності заробітної плати для

залучення висококваліфікованих фахівців. Соціальні фактори свідчать про важливість формування позитивного іміджу митниці як роботодавця, адаптації нових співробітників та врахування специфіки ринку праці. Технологічні інновації, зокрема автоматизація процесів добору, використання електронних анкет та онлайн-платформ, значно спрощують процес рекрутингу та підвищують його ефективність.

Загалом, для забезпечення якісного добору персоналу Закарпатській митниці варто сфокусуватися на вдосконаленні кожного з цих аспектів, що дозволить залучати та утримувати професійних і вмотивованих працівників.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз практики добору персоналу Чернівецької митниці Держмитслужби

Фактор	Опис впливу
Політичні	- закон України «Про державну службу» регулює процедури добору та управління персоналом; - впровадження політик для запобігання корупції впливає на процес відбору кадрів; - оновлення процедур та структур може змінювати вимоги до персоналу.
Економічні	- конкурентоспроможність заробітної плати впливає на привабливість посад; - бюджетні обмеження можуть впливати на можливості найму та навчання персоналу.
Соціальні	- зміни в демографічному складі населення впливають на доступність кваліфікованих кадрів; - підвищення вимог суспільства до прозорості та ефективності державних органів впливає на процес добору персоналу.
Технологічні	- необхідність володіння сучасними технологіями вимагає відповідної кваліфікації від кандидатів; - використання інформаційних систем у процесі добору персоналу підвищує ефективність та прозорість процедур.

Джерело: складено автором за даними [41; 44]

Висновок до PEST-аналізу практики добору персоналу Чернівецької митниці Держмитслужби вказує на значний вплив зовнішніх чинників на процеси відбору та управління персоналом. Політичні аспекти, зокрема законодавство та антикорупційні ініціативи, формують строгі рамки для відбору кадрів, водночас впливаючи на оновлення вимог до персоналу. Економічні умови, як-от заробітна плата і бюджетні обмеження, безпосередньо впливають на

можливості найму та здатність утримувати кваліфіковані кадри.

Соціальні зміни, включаючи демографічні тенденції та вимоги суспільства до прозорості, змушують адаптувати методики добору, щоб відповідати очікуванням громадськості. Технологічні вимоги акцентують необхідність інтеграції сучасних інформаційних систем та володіння новітніми технологіями серед кандидатів. В цілому, ефективність та справедливість процесу добору персоналу значною мірою залежать від узгодженості з цими зовнішніми чинниками, що вимагає гнучкого підходу та постійної адаптації до змінюваних умов.

Закарпатська та Чернівецька митниці відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки України, виконуючи основні завдання, пов’язані з митним контролем, боротьбою з контрабандою та сприянням міжнародній торгівлі. Підвищення ефективності роботи цих митниць значною мірою залежить від кадрової політики, що включає відбір, навчання, мотивацію та кар'єрне зростання співробітників.

Згідно з проведеним аналізом, обидві митниці мають різні підходи до кадрової роботи. Закарпатська митниця має більш високий рівень заробітної плати, ширші можливості для навчання та кар'єрного зростання, а також швидшу динаміку просування працівників. Чернівецька митниця, в свою чергу, акцентує увагу на соціальній підтримці персоналу та вдосконаленні освітніх програм.

Для подальшого розвитку важливо покращити систему мотивації, навчання та кар'єрного просування в Чернівецькій митниці, а також забезпечити безперервне вдосконалення кадрів в обох митницях. Використання інноваційних технологій, покращення умов праці та постійне вдосконалення професійної підготовки співробітників сприятимуть підвищенню ефективності роботи митних органів.

РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКАРПАТСЬКІЙ ТА ЧЕРНІВЕЦЬКІЙ МИТНИЦІ ДЕРЖМИТСЛУЖБИ

3.1 Впровадження сучасних HR-технологій та методів управління персоналом в умовах прикордонної митниці

У сучасному світі цифрова економіка формує нову економічну систему, яка замінює індустріальну парадигму, стимулюючи розвиток знань, інновацій та нематеріального виробництва. Ця модель економіки дозволяє створювати продукцію з високою доданою вартістю, нові робочі місця та ефективно вирішувати соціальні й культурні завдання. Для прикордонної митниці, як важливого органу державного регулювання, впровадження сучасних HR-технологій є критичним елементом адаптації до викликів цифрового суспільства та глобальної економіки.

Цифрова HR-трансформація означає «перегляд традиційних підходів до управління персоналом на користь інноваційних методів. Це включає автоматизацію кадрових процесів, розвиток талантів, побудову культури навчання та інтеграцію сучасних технологій у повсякденну діяльність. Умови прикордонної митниці, зокрема висока динаміка роботи, необхідність обробки значних обсягів даних та співпраця між відомствами, вимагають впровадження таких технологій для підвищення ефективності» [2, с. 395].

Центральним аспектом цифрової трансформації є створення "цифрового мислення" у штатах митниць. Це означає, що кожен співробітник повинен розуміти цінність і можливості, які приносять цифрові інструменти, і використовувати їх для оптимізації робочих процесів. Такий підхід допомагає не лише спростити внутрішні процедури, але й значно підвищує ефективність праці.

За даними статистики, ключовим елементом у процесі підбору персоналу

є веб-сайти компаній, що підкреслює важливість онлайн-присутності в сучасному рекрутингу. Наступним за значенням є системи відстеження заявок, які дозволяють HR-фахівцям ефективно управляти кандидатурою потенційних співробітників від моменту їх залучення до моменту прийняття на роботу. Ці системи є важливими інструментами у цифровізації процесів HR і допомагають підтримувати рівень конкурентоспроможності митниць.

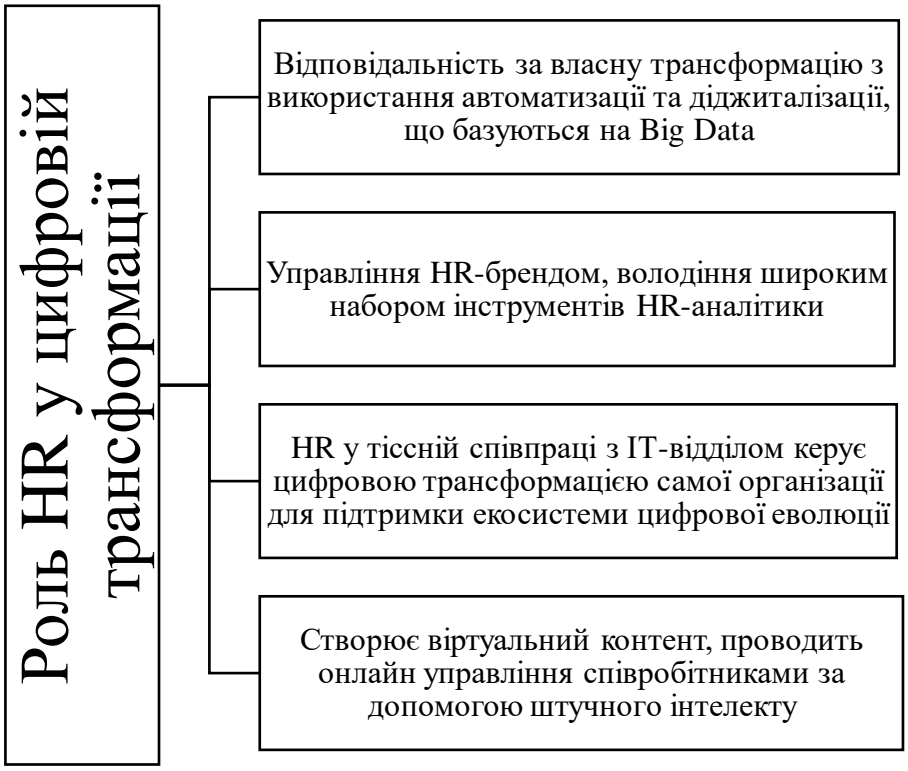


Рис. 3.1 Роль HR у цифровій трансформації

Джерело: складено автором за даними [7]

Дизайн та функціонування сучасної системи управління персоналом трансформувались у великою мірою інформаційні процеси, що дозволяє інтегрувати цифрові технології для підвищення продуктивності та ефективності роботи. Індикатори цифрової комп'ютеризації підприємства, як-от кількість персональних комп'ютерів, інтернет-провайдерів, серверів та користувачів Інтернету, стають фундаментальними у визначенні ступеня технологічної зрілості організації.

Впровадження сучасних HR-технологій та методів управління персоналом

є ключовим фактором підвищення ефективності роботи прикордонних митниць, зокрема в Закарпатській та Чернівецькій областях. Сучасні виклики, пов'язані з інтеграцією до європейського простору та необхідністю протидії контрабанді, вимагають від митних органів адаптації новітніх технологій та підходів у сфері управління персоналом.

Одним із пріоритетних напрямів є цифровізація кадрових процесів, що передбачає впровадження HR-систем та електронного документообігу. Це сприяє автоматизації рутинних завдань, підвищенню прозорості та оперативності в роботі з персоналом. Зокрема, використання електронних платформ для управління персоналом дозволяє ефективніше здійснювати підбір, оцінку та розвиток кадрів.

Державна митна служба України активно впроваджує європейські підходи в управлінні персоналом, зокрема модель компетенцій. Цей підхід передбачає визначення та оцінку необхідних компетенцій для кожної посади, що забезпечує більш точний добір та розвиток працівників. Пілотні проєкти з апробації цієї моделі вже реалізуються в різних регіонах України, що може бути корисним досвідом для митниць Закарпаття та Буковини.

Сучасні HR-технології також «…включають системи навчання та розвитку персоналу, що дозволяють працівникам постійно підвищувати свою кваліфікацію. Використання онлайн-платформ для навчання, вебінарів та інших форм дистанційної освіти сприяє швидкому освоєнню нових знань та навичок. Крім того, впровадження систем мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, підвищує залученість та продуктивність працівників» [11, с. 65].

Впровадження сучасних HR-технологій у прикордонну митницю сприятиме адаптації до нових умов цифрової економіки. Це дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників, забезпечити гнучкість організації, мінімізувати витрати часу та ресурсів, а також ефективніше виконувати ключові завдання.

У світлі цифрових трансформацій, що відбуваються в Європі, митна

служба України має можливість використати цей досвід для створення інноваційної моделі управління персоналом, яка відповідатиме вимогам сучасного інформаційного суспільства та забезпечуватиме конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

3.2 Розробка механізмів підвищення ефективності менеджменту персоналу з урахуванням європейських стандартів

Ефективність управління персоналом в державних структурах є важливим фактором не тільки внутрішньої операційної діяльності, але й зовнішнього іміджу країни на міжнародній арені. В Україні, особливо в контексті митних органів таких як Закарпатська та Чернівецька митниці, це завдання набуває особливої актуальності на тлі євроінтеграційних процесів.

Дотримання «європейських стандартів управління персоналом, які включають прозорість, рівні можливості, та безперервний професійний розвиток, є ключем до підвищення довіри та ефективності державних службовців. Ці стандарти вимагають не тільки адаптації існуючих практик, але й впровадження новітніх технологічних рішень» [12, с. 15].

Таблиця 3.1

Порівняння європейських та українських стандартів управління персоналом у митних органах

Критерій	Європейські стандарти	Українські стандарти
Прозорість відбору персоналу	Відкриті конкурси, чіткі критерії оцінювання, публічність результатів	Часто непрозорі процедури, можливі випадки корупції
Професійний розвиток	Регулярне навчання, обов'язкове підвищення кваліфікації, обмін досвідом з іншими країнами	Нерегулярне навчання, обмежені можливості для підвищення кваліфікації
Оцінювання ефективності	Систематичне оцінювання на основі чітких показників, прив'язка до системи винагород	Відсутність чітких критеріїв оцінювання, суб'єктивізм у прийнятті рішень
Використання ІТ-технологій	Широке впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, електронний документообіг	Обмежене використання ІТ, паперовий документообіг домінує
Етичні стандарти та доброчесність	Високі вимоги до етики поведінки, наявність кодексів етики, суворий контроль за дотриманням норм	Недостатня увага до етичних стандартів, відсутність дієвих механізмів контролю

Джерело: складено автором за даними [21;34;40]

Порівняння європейських та українських стандартів управління персоналом у митних органах демонструє суттєві розбіжності в підходах до забезпечення ефективності та прозорості кадрових процесів. Європейські стандарти характеризуються системністю, чіткістю та використанням сучасних технологій, що сприяє прозорості відбору персоналу, регулярному професійному розвитку, об'єктивному оцінюванню ефективності, а також високим етичним стандартам. Натомість в Україні спостерігаються недоліки у цих аспектах, зокрема непрозорі процедури відбору, нерегулярне навчання, суб'єктивізм в оцінюванні та обмежене використання IT-технологій.

Для успішного впровадження європейських стандартів управління персоналом у митних органах України необхідно чітко визначити ключові напрями професійного розвитку співробітників. Ці напрями мають бути орієнтовані на подолання існуючих недоліків та враховувати кращі європейські практики, зокрема системний підхід до навчання, розвиток цифрових навичок та забезпечення прозорих процедур оцінювання. Детальна характеристика основних напрямів представлена в таблиці нижче.

Таблиця 3.2

Основні напрями професійного розвитку персоналу

Напрямок	Опис
Підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги та семінари з актуальних питань митної справи
Вивчення іноземних мов	Курси для покращення знань мов країн-сусідів та англійської мови
Обмін досвідом	Стажування в митних органах країн ЄС
Ознайомлення з IT-технологіями	Навчання роботі з сучасними інформаційними системами та програмами

Джерело: складено автором на основі власних даних

Основні напрями професійного розвитку персоналу спрямовані на всебічне підвищення компетенцій співробітників, необхідних для ефективної роботи в умовах сучасних викликів. Зокрема, регулярні тренінги та семінари сприяють актуалізації знань у сфері митної справи, курси іноземних мов покращують

комунікативні здібності та відкривають нові можливості для міжнародної співпраці, стажування в країнах ЄС дозволяє переймати передовий досвід, а навчання ІТ-технологіям забезпечує адаптацію до використання сучасних інформаційних систем. Комплексний підхід до розвитку персоналу підвищує професійний рівень працівників, їхню ефективність та конкурентоспроможність.

Для забезпечення успішного професійного розвитку персоналу та адаптації до сучасних вимог, важливим є поетапне впровадження європейських стандартів управління персоналом. Цей процес базується на практичному застосуванні найкращих міжнародних практик та включає кілька ключових етапів, що дозволяють вдосконалити організаційні процеси та професійні навички співробітників. Наведена нижче таблиця ілюструє основні етапи цього процесу.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження європейських стандартів управління персоналом у Закарпатській та Чернівецькій митницях

Етап	Опис	Термін виконання
Аналіз поточного стану	Оцінка існуючих процедур управління персоналом, виявлення недоліків та розбіжностей з європейськими стандартами	3 місяці
Розробка плану впровадження	Створення детального плану дій з урахуванням специфіки кожної митниці, визначення відповідальних осіб	2 місяці
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та семінарів для ознайомлення з новими стандартами та процедурами	4 місяці
Впровадження нових процедур	Запуск оновлених процесів управління персоналом, адаптація ІТ-рішень, встановлення системи оцінювання	6 місяців
Моніторинг та коригування	Постійний контроль за виконанням, збір зворотного зв'язку, внесення необхідних коректив	Постійно

Джерело: складено автором на основі власних даних

Етапи впровадження європейських стандартів управління персоналом у Закарпатській та Чернівецькій митницях передбачають систематичний та поетапний підхід, спрямований на вдосконалення існуючих процесів і адаптацію до сучасних вимог. Аналіз поточного стану дозволяє виявити недоліки та визначити напрямки вдосконалення. Розробка детального плану дій та навчання

персоналу забезпечують готовність до змін та підвищення компетенцій працівників. Впровадження оновлених процедур і адаптація новітніх ІТ-рішень сприяють оптимізації управлінських процесів, а постійний моніторинг та коригування гарантують їх ефективність та відповідність європейським стандартам.

Послідовне впровадження європейських стандартів управління персоналом сприяє досягненню значних результатів, зокрема підвищенню ефективності роботи, прозорості процесів та професійної компетенції співробітників. Окрім того, адаптація до сучасних вимог забезпечує конкурентоспроможність митних органів на міжнародному рівні. Очікувані результати таких змін представлені у таблиці нижче.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження європейських стандартів у митницях

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень прозорості відбору персоналу	Низький	Високий
Частота підвищення кваліфікації	Нерегулярна	Регулярна
Ефективність роботи персоналу	Середня	Висока
Використання ІТ-технологій	Обмежене	Широке
Дотримання етичних стандартів	Часткове	Повне

Джерело: складено автором на основі власних даних

Впровадження європейських стандартів у митницях дозволяє досягти суттєвого покращення в ключових аспектах їх функціонування. Зокрема, рівень прозорості відбору персоналу зростає з низького до високого, що сприяє формуванню професійної та компетентної команди. Регулярне підвищення кваліфікації замінює нерегулярну практику, забезпечуючи безперервний розвиток знань і навичок працівників. Ефективність роботи персоналу підвищується до високого рівня, що позитивно впливає на загальну продуктивність митниць. Широке використання ІТ-технологій замість обмеженого сприяє автоматизації процесів та підвищенню швидкості й точності обробки даних.

Повне дотримання етичних стандартів, яке замінює часткове, зміцнює

довіру до роботи митних органів з боку суспільства і міжнародних партнерів. Таким чином, впровадження європейських стандартів створює основу для якісної модернізації митної системи, сприяючи її прозорості, ефективності та відповідності міжнародним вимогам.

Підвищення ефективності управління персоналом в митних органах України, зокрема в Закарпатській та Чернівецькій митницях, є комплексним завданням, що вимагає комплексного підходу. Інтеграція з європейськими стандартами через впровадження сучасних технологій та методів управління, а також акцент на професійний розвиток і прозорість, можуть значно підвищити якість роботи митних органів та їх довіру в суспільстві.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в митних органах України є фундаментальним аспектом, що впливає на ефективність діяльності та забезпечення національної безпеки. Ключовими компонентами ефективного управління є стратегічне планування, кваліфікація персоналу, а також інтеграція сучасних методів мотивації та навчання. Завдяки цьому процесу митні органи можуть адаптуватися до змін у законодавстві та вимогах ринку, водночас підтримуючи високі стандарти професіоналізму та етики.

У зв'язку з великою роллю персоналу в стратегічному розвитку митної служби, особлива увага має бути приділена кадровій політиці, яка включає всебічний розвиток і підтримку кожного співробітника. Це вимагає від керівництва глибокого розуміння цінностей та цілей організації, а також здатності до гнучкого реагування на зовнішні виклики, що є запорукою успішної реалізації стратегічних ініціатив митної служби України.

Аналіз штатної структури та діяльності Закарпатської та Чернівецької митниць виявив їхнє ключове значення у контексті митної служби України. Через своє розташування на кордонах з ЄС, ці митниці відіграють вирішальну роль у контролі за переміщенням товарів та боротьбі з контрабандою. Закарпатська митниця, маючи більшу чисельність пунктів пропуску і складнішу структуру, зосереджена на інтенсивному митному оформленні вантажів, тоді як Чернівецька митниця фокусується на детальному контролі, що є адаптованим до меншого обсягу торгівлі.

Обидві установи демонструють високу організаційну відповідальність і здатність до адаптації, що є суттєвим для забезпечення ефективності митного контролю та виконання завдань у відповідності до національної митної політики. Стратегічне управління та вдосконалення внутрішніх процесів у цих митницях сприятиме зміцненню економічної безпеки та розвитку міжнародної торгівлі України.

У сучасному світі цифрова економіка вносить суттєві зміни у багато

аспектів діяльності, включаючи управління персоналом в таких важливих установах, як митниця. Впровадження сучасних HR-технологій є критично важливим для адаптації до викликів цифрової ери. Автоматизація кадрових процесів, підвищення кваліфікації співробітників, інтеграція цифрових інструментів і створення культури навчання - всі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи та задоволення потреб сучасної економіки.

Основним завданням є формування "цифрового мислення" у кожного співробітника, що дозволить оптимально використовувати можливості цифровізації для підвищення продуктивності та вирішення складних задач. Такий підхід забезпечить не лише внутрішню оптимізацію робочих процесів, а й зміцнить позиції митниці на міжнародній арені у відповідності до глобальних трендів.

Таким чином, управління персоналом у митних органах України є критично важливим фактором, що визначає ефективність їхньої діяльності та здатність відповідати сучасним викликам. Поєднання стратегічного планування, професійного розвитку співробітників і впровадження сучасних HR-технологій створює основу для адаптації до змін у цифровій економіці та глобальних трендів. Досвід Закарпатської та Чернівецької митниць підкреслює важливість регіонального підходу до управління митною діяльністю, що дозволяє ефективно виконувати завдання як національного, так і міжнародного рівня.

Забезпечення високих стандартів етики, професіоналізму та інноваційного підходу до управління персоналом сприятиме не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й зміцненню економічної безпеки України та її позицій у глобальній торгівлі. У цьому контексті формування цифрового мислення і постійна інтеграція інновацій є ключовими напрямами для досягнення довгострокових стратегічних цілей митної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

3. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. Ефективна економіка. 2019. № 12.

4. Бережнюк І. Г., Мельник А. А. та ін. Митна енциклопедія: у 2 т. Т. 2. Хмельницький, 2019. 536 с.

5. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: НАУ.2019. 20 с.

6. Бороденко Т., Левченко К. Митна політика україни в умовах повномасштабної війни. Grail of Science, Вип. 27. 2023. С. 97–101. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.009

7. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

9. Герчаківський С. Д. Митна справа: навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2020. 290 с.

10. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

11. Дисциплінарна відповідальність державних службовців: практичний посібник для керівників служб управління персоналом: М. Канавець, Ю. Лихач,

С. Іголкін, І. Рощин, Д. Трипольський, за заг. ред. К. Ващенка. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. 68 с.

12. Доротич С. Адаптація митного законодавства України до європейських та міжнародних норм. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2021. Вип. 1 (3). С. 11-16.

13. Доценко О. С. Адміністративно- правові форми протидії організованої злочинності в Україні. Європейські перспективи. 2020. No 1. С. 55.

14. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ, 2019. 334 с.

15. Дуран М. М. Значення митної політики в системі державного регулювання. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 19 (1). С. 184−190.

16. Дурман О. Л., Клюцевський В. І. Цілі, етапи та переваги запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами . Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Т. 3 (69). No 5. С. 37-42.

17. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навч. Посібник. Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. К.:Кафедра, 2019. 278 с.

18. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. Україна: аспекти праці. 2019. №3. С. 39-42.

19. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

20. Костюк В. В. Досвід європейських країн щодо запобігання злочинності у сфері інтелектуальної власності. Вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. 39. С. 115–117.

21. Коцюба К. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження

міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Науковий вісник: Державне управління, Вип. 1 (15). 2024. С. 272–305. URL: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305

22. Кошикова Д. О. Сутність правових засад реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави. Вісник пенітенціарної асоціації України. 2020. No 1 (11). С. 164–175.

23. Красівський О., Товт В. Особливості та проблеми здійснення митного контролю в контексті європейської інтеграції. Аспекти публічного управління. 2021. No 1. С. 106–111.

24. Лемеха Р. І. Історія становлення та розвитку інституту митних режимів в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. No 5. С. 57–63.

25. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред.О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

26. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

27. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління: електронне наукове видання. 2020. №10. С. 184-196.

28. Пашко П. В. Функції митної політики. Вісник Академії митної служби України. 2019. No 1. С. 16–22.

29. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.

30. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління

людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. No 1343. Офіційний вісник України. 2021. No 4. С. 308

31. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

32. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

33. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. иКЬ : https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi- vlady.pdf

34. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко (кер. авт. колективу), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.

35. Старков В. І. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ: Національна академія прокуратури України, 2019. 186 с.

36. Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту

організацій та управління проектами 23–24 вересня 2021 року / ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 706 с.

37. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, No1, березень, 2017. с.19-29.

38. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. No 10 (257). С. 100-105. URL: http://surl.li/hyzeg

39. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313–315.

40. Шушпанов, Д., Литвинюк А. Інновації у сфері мотивації та стимулювання персоналу: досвід провідних країн світу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку 69 економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 1, 15 травня 2020 р. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 218-222

41. Закарпатська митниця. Державна митна служба України. URL: https://zk.customs.gov.ua

42. Закарпатська митниця. Facebook. Офіційна сторінка. URL: https://www.facebook.com/ZAKcustomsUA/?locale=uk_UA

43. Державна митна служба України. BI – Показники зовнішньої торгівлі України. URL: https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/