МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему

Особливості управління персоналом в митних органах на базі дослідження ДМСУ

Здобувача вищої освіти 6 курсу,
МММ-з 22-1 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент митної справи»

_____ *підпис здобувача вищої освіти*

Бець Катерини Валентинівни

Науковий керівник
науковий ступінь вчене звання

_____ *підпис керівника*

Бережнюк І.Г., д.е.н., проф.

Керівник освітньої програми
науковий ступінь вчене звання

_____ *підпис керівника*

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

Допущено до захисту за рішенням кафедри митної справи та товарознавства
протокол від 8 від 04.02.2024

_____ *підпис завідувача кафедри*

Зубрицький Артур Ігорьович, к.е.н.,

Ірпінь 2023

Реєстрація № 9 06.02.2024
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту

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

Результат попереднього захисту

(оцінка) (дата) (підпис)

Результат захисту 60 (шістдесят) 16.02.2024
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: О.В. Дейнеко
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: С.П. Чебанький
(підпис) (ініціали, прізвище)

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

Т.В. Мовчанюк
(підпис) (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				
міст випускної роботи ість теоретичного матеріалу, го зв'язок з практичним, іння представляти матеріал в гічній послідовності, наявність сновків та пропозицій)	від 0 до 20			
Дотримання вимог щодо рмлення	від 0 до 10			
Вчасне виконання роботи на іх етапах у встановлені федрою 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 рактичного матеріалу, вміння ідповідати на запитання	від 0 до 25			
. Апробація (участь у онференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 60**			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	60		

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ
ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
60	D	Задовільно	16.12.2024	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

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

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної

справи Кафедра митної справи та товарознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри митної
справи та товарознавства
А.І. Зубрицький

Завдання на випускну кваліфікаційну роботу

(проєкт) здобувачу вищої освіти

Бець Катерині Валентинівні

Тема випускної кваліфікаційної роботи (проєкт)
Особливості управління персоналом в митних органах
На базі дослідження ДМСУ

Затверджена наказом ректора від 15.12.2022№ 1289
Строк здачі закінченої роботи _____

роботи полягає у здійсненні комплексного аналізу особливостей управління оналом в митних органах.

кт дослідження поняття та особливості управління персоналом в митних органах

мет дослідження це сукупність ідей та поглядів, що розкривають управління оналом в митних органах.

т випускної кваліфікаційної роботи (проєкт) (перелік питань за кожним розділом

ДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ АНАХ

1.1. Поняття та сутність управляння персоналом в митних органах.

1.2. Особливості управління персоналом в митних органах

1.3. Функції управління персоналом в митних органах

ДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ РАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ

2.1. Аналіз кадрової політики ДМСУ

2.2. Аналіз системи мотивації працівників ДМСУ

2.3. Аналіз системи професійного розвитку працівників ДМС

ЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом в митних

органах України.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, системи мотивац працівників митних органів України.

ВИСНОВКИ

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкт)	Строк виконання е
		За планом
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел , постановка проблеми та складання плану роботи	25.09.2022
2	Вибір та вивчення навчальної, наукової та методичної літератури за темою	02.11.2022
3	Видача завдання науковим керівником	04.02.2023
4	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	06.05.2023
5	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	02.09.2023
6	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	03.10.2023
7	Доопрацювання роботи з урахування зауважень керівника	23.11.2023
8	Подання роботи для перевірки на наявність плагіату	02.12.2023
9	Попередній захист роботи	21.12.2023
10	Отримання відгуку керівника роботи	15.01.2024
11	Отримання зовнішньої рецензії	01.02.2024
12	Допуск роботи зав. кафедрою до захисту	27.01.2024
13	Захист роботи	

Календарний план виконання роботи

1. Дата видачі завдання «_____»_____202_
2. Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ _____
   (підпис) (пр
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ _____
   (підпис) (прізвищ
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти
   (прізвище ініціали) _____ (підпис)

Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проєкт)

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) «Особливості управління персоналом в митних органах», підготовлена здобувачем вищої освіти групи МММз 22-1 Бець Катериною Валентинівною є змістовним і комплексним науковим дослідженням, яке присвячено актуальним питанням менеджменту митної справи.

Випускна робота відповідає чинним вимогам щодо повноти розкриття теми та оформлення її частин. Теоретичний і практичний матеріал роботи є достатнім та добре структурованим. На позитивну оцінку заслуговує вміння здобувача творчо підходити до систематизації теоретичної інформації та інтерпретувати й узагальнювати матеріал. Тему роботи розкрито повністю, роботу виконано з урахуванням усіх чинних вимог щодо написання робіт такого рівня. Зауважень щодо змісту та оформлення роботи немає. Визначена структура роботи є логічною і такою шо відповідає її меті та дослідницьким завданням. В процесі роботи над темою опрацьовано значний масив наукової літератури.

Викладені у випускній роботі пропозиції, узагальнення та висновки можуть бути використані у подальшій роботі при вивченні та узагальненні актуальних питань та проблем здійснення управління персоналом в митних органах.

Випускна робота відповідає чинним вимогам щодо повноти розкриття теми та оформлення її вербальної, графічної й бібліографічної частин. Теоретичний і практичний матеріал роботи є достатнім та добре структурованим.

Керівник випускної роботи І. Г. БЕРЕЖНЮК

Висновок кафедри митної справи та товарознавства про випускну кваліфікаційну (проєкт) роботу

Випускна робота здобувача вищої освіти Бець Катерини Валентинівни, після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «04» 02 2024 р. № 8 допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри Артур ЗУБРИЦЬКИЙ

РЕЦЕНЗІЯ
на випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачки вищої освіти групи ММЗ 22-1
Державного податкового університету
БЕЦЬ Катерини Валентинівни
на тему: «Особливості управління персоналом в митних органах»

Актуальність теми. Державна митна служба України на сучасному етапі потребує суттєвих перетворень, особливо щодо професіоналізації, підвищення ефективності управлінської діяльності та підняття авторитету державних службовців. Державні службовці – посадові особи митних органів, крім професійної ролі, виконують також суспільно відповідальну роль. Вони є носіями і провідниками не тільки державної політики, а і державної моралі. Така ситуація вимагає від працівників державної митної служби наявності високих особистісних якостей, уміння бути авторитетним, доброчесним, витримувати тиск додаткової відповідальності та невизначеності, а також сталого розвитку особистості у відповідності до динамічних процесів суспільства. Саме тому питання управління персоналом в державних органах, визначення складових, що впливають на результативність їх професійної діяльності, напрямів удосконалення процесу управління, привертають увагу науковців і практиків.

Якість проведеного аналізу. Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) Бець К.В. на тему «Особливості управління персоналом в митних органах» є змістовним науковим дослідженням, яке присвячено комплексному аналізу особливостей управління персоналом в митних органах. Об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження встановлені чітко та конкретизовано, відповідають темі випускної кваліфікаційної роботи (проєкту). Зміст роботи повністю відповідає її цілям і завданням та є повною логічною завершеною роботою. Заслуговує на увагу авторська розробка рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в митних органах України.

Загальний висновок. Здобувачка вищої освіти повністю розкрила тему дослідження. За результатами виконаної роботи зроблено змістовні висновки та пропозиції. Робота відрізняється своїм стилем написання, правильним оформленням, логічністю та грамотністю викладення. Зауважень щодо змісту та оформлення роботи немає. Суттєвих змістовних недоліків у роботі не виявлено.

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) в основному відповідає встановленим вимогам і заслуговує позитивної оцінки за умови успішного публічного захисту результатів роботи, а її автор, Бець Катерина Валентинівна заслуговує на присвоєння кваліфікації «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів О.О. Критенко

Підпис Критенко О.О. засвідчую
Начальник відділу кадрів

Університет митної справи та фінансів ідентифікаційний номер 33966... м. Дніпро ВІДДІЛ КАДРІВ

Критенко О.В.

ННІ економічної безпеки та митної справи

Кафедра митної справи та товарознавства

ДОВІДКА

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

П. І. Б. автора роботи

Бець Катерина Валентинівна

Курс/група _____МММз-22-1_____

Тема дипломної роботи

Особливості управління персоналом в митних органах

П. І. Б. наукового керівника

Бережнюк Іван Григорович

Дата захисту:

За результатом перевірки оригінальний текст у роботі становить 100,00% 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) 0,00%, цитат 0,00%.

Відповідальна особа за перевірку на кафедрі М. Іщук

АНОТАЦІЯ

«Особливості управління персоналом в митних органах»

Мета роботи полягає в у здійсненні комплексного аналізу особливостей управління персоналом в митних органах.

Завданнями роботи є наступні:

- проаналізувати поняття та сутність управління персоналом;
- розкрити особливості управління персоналом в митних органах;
- охарактеризувати функції управління персоналом в митних органах;
- здійснити аналіз кадрової політики ДМСУ;
- здійснити аналіз системи мотивації працівників ДМСУ;
- здійснити аналіз системи професійного розвитку працівників ДМСУ;
- розробити рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом в митних органах України;
- розробити рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, системи мотивації та професійного розвитку працівників митних органів України.

Предметом дослідження є сукупність ідей та поглядів, що розкривають управління персоналом в митних органах.

Об’єктом дослідження виступають поняття та особливості управління персоналом в митних органах.

Базою дослідження виступає Державна митна служба України.

Одержані результати можуть бути використані на практиці митними органами України, а також іншими підприємствами, установами та організаціями.

Дипломна робота містить 75 сторінок, 3 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел складається з 62 найменувань, 4 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, митні органи, митна служба, кадрова політика, Державна митна служба України.

Рік виконання дипломної роботи – 2023-2024.

Рік захисту роботи – 2024.

ANNOTATION

"Peculiarities of personnel management in customs authorities"

The purpose of the work is to carry out a comprehensive analysis of the features of personnel management in customs authorities.

The tasks of the work are the following:

- analyze the concept and essence of personnel management;
- reveal the peculiarities of personnel management in customs authorities;
- describe the functions of personnel management in customs bodies;
- carry out an analysis of the DMSU personnel policy;
- perform an analysis of the motivation system of employees of the DMSU;
- to carry out an analysis of the system of professional development of employees of the DMSU;
- to develop recommendations for improving the regulatory framework of personnel management in the customs authorities of Ukraine;
- develop recommendations for improving personnel policy, motivation system and professional development of employees of customs authorities of Ukraine.

The subject of the study is a collection of ideas and views that reveal personnel management in customs authorities.

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

The basis of the study is the State Customs Service of Ukraine.

The obtained results can be used in practice by the customs authorities of Ukraine, as well as other enterprises, institutions and organizations.

The thesis contains 75 pages, 3 tables, 4 figures, the list of used sources consists of 62 titles, 4 appendices.

Keywords: personnel management, customs authorities, customs service, personnel policy, State Customs Service of Ukraine.

The year of completion of the thesis is 2023-2024.

The year of job protection is 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ 6

1.1. Поняття та сутність управління персоналом..... 6

1.2. Особливості управління персоналом в митних органах 12

1.3. Функції управління персоналом в митних органах..... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ 22

2.1. Аналіз кадрової політики ДМСУ..... 22

2.2. Аналіз системи мотивації працівників ДМСУ 30

2.3. Аналіз системи професійного розвитку працівників ДМСУ 38

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ . 43

3.1. Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом в митних органах України 43

3.2. Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, системи мотивації та професійного розвитку працівників митних органів України 50

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61

ДОДАТКИ 68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За часів жорсткої конкуренції сталий розвиток і стратегічні можливості підприємства в першу чергу забезпечуються за рахунок того, якою мірою система внутрішньо-корпоративного управління забезпечує всебічний розвиток. Управління персоналом, формує стратегію управлінської компетентності, відбирає і відбирає кращі кадри, які будуть здійснювати стратегічні зміни на найвищому професійному рівні.

Сьогодні вітчизняні підприємства, державні установи та організації змушені працювати в умовах воєнного стану. Кожен з нас змінив щось в собі, змінив своє життя, погляди та цінності. Країна має працювати, її тил є сьогодні вагомою складовою нашої перемоги. В таких умовах змінюються і методи управління персоналом в підприємствах, установах, організаціях, змінюються трудові відносини в цілому.

Україна перебуває на етапі становлення в розвинену, правову та цивілізовану європейську державу з високим рівнем життя, соціальною стабільністю, культурою та демократією. На цьому етапі розвитку державна влада створює новий тип державного адміністративного апарату, здатного діяти в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах. З цією метою необхідно вжити відповідних заходів для забезпечення кількості та якості високопрофесійних і компетентних державних службовців на державній службі. Якість процесу управління персоналом органів виконавчої влади, у тому числі митних органів, впливає на якість кадрового потенціалу Української держави.

Соціальна значущість вирішення цієї проблеми полягає у досягненні взаємозалежності якості державного персоналу та якості управління сферою суспільного життя, а практична – в ефективному використанні кадрового потенціалу держави. Виконання покладених на митні органи України завдань і функцій залежить від кваліфікації та сумлінного виконання персоналом своїх службових обов'язків. Митники виконують одночасно два основних завдання: податкові (забезпечення своєчасної та повної сплати коштів від справляння податків і зборів до державного бюджету України) та правоохоронні (боротьба з контрабандою та іншими

порушеннями митних правил).

Управління персоналом вимагає від фахівців знання кращих прикладів світових досягнень, що володіють навичками наукової роботи, досвідом реалізації проектів в області управління персоналом управління та інші важливі компетенції. Не менш важливо підвищувати управлінську компетентність менеджерів різних рівнів, їх розуміння сучасних реалій з урахуванням застосування світового управлінського досвіду провідних світових компаній.

Ринкова економіка ставить перед собою ряд фундаментальних завдань, найбільш важливою з яких є найбільш ефективне використання людських ресурсів. Для цього потрібне стратегічне управління персоналом організації, яке тісно пов'язане зі стратегічним управлінням всією організацією. Крім того, для реалізації стратегічного управління персоналом організації необхідні висококваліфіковані фахівці, яких вкрай не вистачає в цій області, а також література з цієї проблеми в Україні.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у здійсненні комплексного аналізу особливостей управління персоналом в митних органах.

Враховуючи мету дослідження **завданнями дипломної роботи** є наступні:

- проаналізувати поняття та сутність управління персоналом;
- розкрити особливості управління персоналом в митних органах;
- охарактеризувати функції управління персоналом в митних органах;
- здійснити аналіз кадрової політики ДМСУ;
- здійснити аналіз системи мотивації працівників ДМСУ;
- здійснити аналіз системи професійного розвитку працівників ДМСУ;
- розробити рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом в митних органах України;
- розробити рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, системи мотивації та професійного розвитку працівників митних органів України.

Об’єкт дослідження – поняття та особливості управління персоналом в митних органах.

Предмет дослідження – сукупність ідей та поглядів, що розкривають управління персоналом в митних органах.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в тому, що викладені у дипломній роботі теоретичні положення можуть бути використані під час вивчення

навчальних дисциплін: «Менеджмент», «Управлінський консалтинг».

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані на практиці митними органами України а також іншими підприємствами, установами та організаціями.

Методи дослідження. Для написання дипломної роботи були використані такі методи дослідження: логічного узагальнення, аналізу та синтезу, абстрагування, опису.

Структура та обсяг дипломної роботи обумовлені її метою. Дипломна робота має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки а також список використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи викладений на 72 сторінках. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1. Поняття та сутність управління персоналом

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя компанії, яка може значно підвищити ефективність цієї компанії. В сучасних умовах жорсткої конкуренції кожна компанія змушена пристосовуватися до умов ринку. Але умови ринку постійно змінюються і висувають нові вимоги до бізнес-процесів компанії. У цьому контексті зростає актуальність менеджменту персоналу, який необхідно постійно розвивати з метою кращого розуміння та освоєння поточної ситуації ринкової економіки.

Управління персоналом займає міцне лідерське місце у всій системі управління компанією. У методологічному відношенні ця сфера має специфічний понятійний апарат, має яскраво виражені показники та особливості діяльності, спеціальні процедури та методи.

Можна з упевненістю сказати, що без служби управління персоналом керівництво компанії не зможе впоратися з виникаючими новими завданнями і проблемами. Суть управління персоналом, включаючи працівників, роботодавців та інших власників підприємства, полягає у встановленні організаційних, економічних, соціальних, психологічних а також правових відносин між суб'єктом і об'єктом управління. Ці відносини засновані на принципах, методах і формах впливу на інтереси, поведінку і діяльність співробітників з метою максимального їх використання [17, с. 137].

Паралельно з процесом формування нових управлінських структур йде процес усвідомлення нової ролі персоналу в забезпеченні ефективної роботи підприємства. В даний час пріоритет віддається таким напрямкам діяльності, як: підвищення ступеня залученості персоналу в процес розробки і прийняття управлінських рішень, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, вдосконалення систем оцінки персоналу [23].

Управління виробництвом здійснюється через людей. Через людей вносяться

певні корективи в технічні, технічні та організаційні сторони виробничого процесу. Однак об'єктами управління є самі працівники. Це, насамперед, кількість і якість робочої сили, формування, розвиток і використання трудового потенціалу, мотиви трудової поведінки, трудові і людські відносини.

Для з’ясування деталей цієї специфічної управлінської діяльності необхідно насамперед з’ясувати мету та основний орган управління.

Об'єктами управління є окремі працівники та їх об'єднання як групи працівників. До загальної чисельності працівників можуть бути включені всі працівники підприємства, на яких діє загальне управлінське рішення, а також працівники структурних чи виробничих підрозділів [57, с. 38]. Група працівників, яка підлягає управлінню, характеризується певним взаємозв'язком діяльності працівників на основі спільної мети, що випливає з колективу.

Суб’єкти управління персоналом – це група фахівців, які виконують суміжні функції як персоналу кадрової служби, так і керівників усіх рівнів, які виконують функції управління своїми підлеглими [14, с. 45].

Суть управління людськими ресурсами полягає насамперед у формуванні, розміщенні та перерозподілі робочої сили на рівні підприємства шляхом використання взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, а також у підвищенні якості праці працівників (мета – забезпечення праці на корпоративному рівні шляхом створення умов для використання праці (робочої сили). Ефективність підприємства, функціонування та загальний розвиток працівників [11, с. 98].

Щоб визначити зміст системи управління людськими ресурсами на підприємстві чи організації, слід зосередитися на таких ключових компонентах: кадрова політика; планування людських ресурсів; організація персоналу; оптимізація кількості персоналу; професійний розвиток; оцінка персоналу; оплата праці співробітників; розстановка та адаптація співробітників; інформаційно-аналітична робота з кадрами.

Основними завданнями системи управління персоналом є: забезпечити організацію необхідною кількістю та кваліфікованою робочою силою; досягнення розумного співвідношення між структурою виробництва та кадровим потенціалом; максимально та ефективно розкривати потенціал співробітників і формувати стабільний колектив [28, с. 37].

Поняття управління персоналом близьке за змістом до поняття «управління

людськими ресурсами». В обох випадках об'єкт адміністративного впливу один і той же, різниця полягає в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу.

Невипадково концепція управління людськими ресурсами кілька років тому почала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як невід'ємною частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). Це означає, що відповідно до стратегії розвитку підприємство як виробничо-економічна система може або збільшити людські ресурси (екстенсивний шлях).



Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства

Акцент на управлінні людськими ресурсами змінює цілі управління, функції та структуру відповідних служб на підприємстві. Отже, однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку із збільшеною роллю людського фактору на сучасному виробництві є розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність з наявністю робочих місць.

Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільності інвестування у власну робочу силу компанії, природно, вимагають іншого підходу до прийняття управлінських рішень.

Практика показує, що існують два крайніх підходи до управління персоналом як невід'ємної частини управління підприємством - технократичний і гуманістичний.

Становлення ринкових відносин передбачає відхід від ієрархічних принципів

управління, жорстких систем управлінського впливу, створення нової організаційної культури, появу певної системи цінностей. У західних компаніях кадрова політика завжди була в полі зору керівництва і досі є одним із їхніх пріоритетів. Основною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення підприємств якісними людськими ресурсами та створення ефективних стимулів для їх продуктивного використання, професійного та соціального розвитку [28, с. 37].

Для ефективного управління людськими ресурсами організації компанія повинна мати чіткі цілі та продуману стратегію розвитку. Великі іноземні компанії (Дженерал Моторс, Форд, Тойота, Міцубісі, Соні та ін.) надають великого значення стратегічному плануванню. Виходячи з обраних цілей, плани дій щодо формування стратегії та організаційного розвитку (розширення виробництва основної продукції та подальше просування на розвинені ринки, розробка нових продуктів і збут на тих же ринках, розвиток нових ринків збуту, виробництво ▪ Рішення щодо диверсифікації збутової діяльності) та відповідні моделі управління.

Традиційно стратегію розглядають як багатовимірний процес, що пов’язаний насамперед із зовнішніми сферами діяльності. Починаючи з кінця 1980-х років трактування цього поняття починає змінюватися. Стратегії, що відображають сучасні концепції управління бізнесом, базуються на визнанні зовнішніх і внутрішніх факторів рівноцінними.

Сьогодні загальновизнано, що його реалізація дуже залежить від кадрового складу. Впроваджуючи оптимальну кадрову політику з точки зору довгострокових цілей компанії, відбору та мотивації персоналу, ми створюємо умови для прийняття рішень, прийнятних як для керівників, так і для співробітників. Більше того, якщо тактичні заходи можуть (і часто призводять) до конфлікту інтересів між керівництвом і рядовими працівниками (виплата дивідендів, вирішення соціальних проблем), то навпаки стратегічне планування може згуртувати керівництво та рядових працівників.

При технократичному підході управлінські рішення в першу чергу підпорядковані інтересам виробництва (максимізація випуску, виконання плану): кількість і склад працівників визначаються виходячи з використовуваної технології; технологічного і виробничого поділу праці; заданого виробничого ритму; внутрішньовиробничої трудової кооперації [1].

Таким чином, управління персоналом як би поглинається процесом управління

виробництвом і зводиться до відбору персоналу з відповідними професійними і кваліфікаційними характеристиками і їх розстановці виходячи із завдань організації виробництва і праці.

Управління людськими ресурсами прийняло фундаментальні принципи теорії наукового менеджменту, такі як використання наукового аналізу для визначення того, як виконуються завдання, відбір співробітників, які краще підходять для виконання роботи, забезпечення належного навчання співробітників, систематичне і належне використання стимулів [10, с. 45].

Поєднання раціональності організації з задоволеністю співробітників своєю діяльністю також підкреслювалося пізнішими школами наукового менеджменту. Ці вимоги втілені в концепції поведінкового менеджменту, орієнтованої на використання різних методів мотивації: управління цілями, збагачення роботи, участь співробітників в управлінні (спільне управління).

Широко поширена практика роботи з персоналом, орієнтована на споживання праці в умовах стабільної зайнятості, а також жорстких організаційних структур, замінюється новими моделями управління, в тому числі: створення умов для розширення знань, професійного розвитку, постійного самовдосконалення; використання «пакетів; мотиваційних програм при розширенні повноважень співробітників у прийнятті економічних рішень; формування нових моральних цінностей, поділюваних усіма співробітниками компанії; гнучке і адаптивне використання "людських ресурсів", підвищення творчої та організаційної активності персоналу; формування гуманізованої організаційної культури [11, с. 218].

Таким чином, нова ідеологія управління персоналом багато в чому заснована на мотивації співробітників. Ставлення співробітника до роботи формується під впливом прагнень, життєвих цілей, можливостей для самовираження і самореалізації, змісту роботи. Отже, основними факторами мотивації до праці є: визнання в роботі; досягнення в роботі; зміст роботи; відповідальність і незалежність; можливість професійного зростання можливість особистісного розвитку співробітника [26, с. 117].

Організація ефективного управління є однією з найважливіших завдань будь-якої компанії. Управлінський консалтинг, орієнтований на прийняття комплексних рішень щодо цілей і завдань підприємства, дозволяє керівництву ефективно використовувати внутрішні і зовнішні ресурси і підвищити загальну керованість

бізнесом, його прибутковість і конкурентоспроможність.

Управлінські рішення, розроблені за результатами управлінського консалтингу, повинні приносити результати, в іншому випадку їх доцільність прагне до нуля. Для того щоб впроваджувати оптимальні рішення і управляти розвитком підприємства, необхідно знати методологію оцінки ефективності та дієвості управлінського консалтингу, щоб прийняті на практиці рішення виявлялися корисними для підприємства в організаційному та економічному плані. В даний час переважають два погляди на природу управлінського консалтингу, що визначають його концепцію в функціональному і професійному плані.

Відповідно до функціонального підходу: управлінський консалтинг-це будь-яка форма допомоги у прийнятті управлінських рішень, при якій консультант прямо або побічно не несе відповідальності за їх безпосередню реалізацію, але допомагає менеджерам, які відповідають за їх реалізацію. Цей підхід фокусується на предметі консультування. При цьому ігноруючи компетентність і підкованість самого консультанта. Другий підхід розглядає консалтинг як особливий вид професійної діяльності [31, с. 406].

Отже, сутність управління людськими ресурсами полягає в системному та організованому впливі за допомогою взаємопов’язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування та розподілу персоналу. Розподіл робочої сили на рівні організації служить для створення умов для якісної роботи співробітників і забезпечення ефективного функціонування організації. Управління персоналом займає лідируюче місце в системі управління особливо в умовах воєнного стану і є суттєвим фактором економічного успіху.

1.2. Особливості управління персоналом в митних органах

Україна перебуває на етапі становлення в розвинену, правову та цивілізовану європейську державу з високим рівнем життя, соціальною стабільністю, культурою та демократією. На цьому етапі розвитку державна влада створює новий тип державного адміністративного апарату, здатного діяти в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах. З цією метою необхідно вжити відповідних заходів для забезпечення кількості та якості високопрофесійних і компетентних державних

службовців на державній службі. Якість процесу управління персоналом органів виконавчої влади, у тому числі митних органів, впливає на якість кадрового потенціалу України.

На якість процесу управління персоналом митних органів України в основному впливають такі фактори: вибір оптимальної концепції управління персоналом митних органів; здійснення виваженої кадрової політики; Реалізація цільової стратегії управління митними органами [5, с. 16].

В ідеалі керівник зобов'язаний підвищувати ефективність роботи кожного співробітника і мотивувати їх відповідними методами. Система управління персоналом організації включає в себе об'єкти і суб'єкти компанії. Звідси і відповідь на питання: що визначає систему управління персоналом? Організація роботи з командою визначається сукупністю суб'єктів і об'єктів системи управління. Об'єкти і суб'єкти дозволяють визначити особливості, цілі і завдання процесу управління персоналом [15, с. 46-47].

Проте 24 лютого 2022 року все в нашій країні змінилося. Вторгнення Росії в Україну (російська агресія проти України, російсько-українська війна, «спеціальна військова операція» в Україні) розпочалося 24 лютого 2022 р., приблизно о 5 годині ранку за київським часом. Російські війська увійшли на територію України з Росії, Криму та Білорусії, також до бойових дій приєдналися війська ДНР та ЛНР. Війська вели наступ за чотирма основними напрямками — з півночі до Києва, з північного сходу до Харкова, з південного сходу з Донбасу та з півдня з Криму. Подіям передувала концентрація російських військ поблизу російсько-українського кордону та криза у відносинах між Росією та Україною в результаті [1].

У разі введення воєнного стану Конституція допускає обмеження окремих прав громадян (ст. 64), і трудові права не є винятком. Таке обмеження конституційного права на працю, очевидно, зумовлене обставинами активних бойових дій та необхідністю вжиття заходів щодо захисту держави [22].

З одного боку, бойові дії можуть перешкодити працівникам і роботодавцям виконувати свої обов'язки за трудовими відносинами. Наприклад, працівники можуть з’являтися на роботу, а можуть і не з’являтися. Роботодавці, у свою чергу, більше не можуть забезпечувати працівників роботою. Водночас механізми, передбачені чинним трудовим законодавством, хоч і спрямовані на максимальне дотримання прав і

гарантій працівників, але не завжди можуть бути реалізовані роботодавцями в умовах воєнного стану.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» є реакцією на адаптацію трудового права до умов воєнного часу. І що ще важливіше, він є специфічним для чинного КЗпП. Це означає, що в період дії воєнного стану на відносини, які регулюються цим законом, не поширюються норми трудового права. Він визначає нові правила трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами.

Одним із завдань адміністративної реформи в Україні є забезпечення високої ефективності державного управління, а ця ефективність значною мірою залежить від чиновників, якщо виходити з того, що державне управління здійснюється людьми по відношенню до людей і здійснюється виключно в їх інтересах. Аксіома стверджує, що ефективність державного управління тісно пов'язана з ефективністю діяльності державних службовців [25, с. 195].

Організація державної служби в Україні сьогодні має багато недоліків, насамперед щодо прийому на роботу, просування по службі, досягнення необхідного рівня кваліфікації, рівня корупції та мотивації державних службовців.

У системі зайнятості робочі місця трактуються як у приватному секторі та систематизуються на основі кваліфікаційних вимог. Для державних службовців у цій моделі пільги виражаються в конкурентоспроможній на ринку праці заробітній платі, а перевага надається так званим «універсальним» державним службовцям – фахівцям з управління з досить широким спектром знань і навичок.

В даний час досить поширеним є використання комбінації стандартних елементів, характерних для вищевказаних моделей. Досвід європейських країн показує, що жодна країна не застосовує жодної моделі виключно у чистому вигляді.

У цьому контексті вивчення світового досвіду, набуття та вдосконалення власного має стати одним із головних завдань науки управління. Українські дослідники звернули увагу на те, що у вітчизняній практиці підсистеми типу «управління митними органами» в кадрових системах державних установ і компаній не існує. Немає механізму відстеження того, наскільки вдало той чи інший працівник використовує можливості кар'єрного зростання. Тому програми управління кар'єрою є

розгалуженими та багатодисциплінарними, використовуючи знання з різних наукових дисциплін, включаючи соціологію, економіку, психологію, менеджмент, маркетинг, економічну теорію, математичне моделювання, теорію ігор, соціологію та інформатику.

На сучасному етапі розвитку української держави зростає потреба у формуванні нової генерації висококваліфікованих державних службовців, здатних ефективно та своєчасно здійснювати державні реформи, а роль кадрового менеджменту в державному управлінні значно повинна зростати. Адже нові працівники потребують нових методів управління. Тому в останні роки наукові дослідження посилили розробку ефективних механізмів формування та впровадження систем управління персоналом в митних органах.

Митний персонал характеризується чисельністю, професійною придатністю та компетентністю. Чисельність персоналу митниці визначається характером, обсягом, складністю, трудомісткістю функціональних процесів, а також ступенем їх інформатизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну чисельність митників. Тому більш об’єктивною характеристикою чисельності особового складу митних органів України є середньооблікова чисельність, тобто кількість офіційно працюючих працівників митних органів [7 с. 83].

У вітчизняній теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу, який бере участь у процесі управління: керівників і менеджерів. Керівники митних органів України - це посадові особи митних органів, трудова діяльність яких спрямована на виконання окремих управлінських функцій і завдань, визначених Міністерством.

До них відносяться лінійні керівники управлінь, відділів, відділів і спеціалісти. До лінійних належать керівники митних органів, які спрямовують, координують та стимулюють діяльність митних органів, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей Держфінслужби України та мають право приймати рішення. Функціональними вважаються керівники підрозділів, основним завданням яких є сприяння ефективній роботі керівників митних органів. Керівники та головні спеціалісти митних органів разом утворюють апарат [3, с. 45].

Таблиця 1.1.

Структура апарату Державної митної служби України станом на 01.01.2023 року

Назва структурного підрозділу
Керівництво
Організаційно-розпорядчий департамент
Відділ прес-служби та взаємодії з громадськістю
Юридичний департамент
Департамент внутрішнього аудиту
Департамент по роботі з персоналом
Відділ охорони державної таємниці та технічного захисту
Департамент контролю та адміністрування митних платежів
Департамент нетарифного регулювання
Департамент митного аудиту та обліку осіб
Департамент організації виконання митних формальностей
Департамент авторизації, надання адміністративних послуг та контролю
Департамент боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил
Департамент бухгалтерського обліку, звітності та планово-фінансової роботи
Департамент матеріально-технічного забезпечення та управління державним майном
Департамент міжнародної взаємодії
Департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації
Департамент профілювання митних ризиків
Департамент відомчої безпеки та контролю
Відділ з питань запобігання та виявлення корупції
Департамент транзитних процедур
Відділ інформаційної безпеки

Управління персоналом в митних органах має свої унікальні особливості, подібні до управління персоналом у системі державної служби. За останні роки робота митників переросла в кадрову політику. Митні органи вищого рівня здійснюють кадрову політику на всіх рівнях митної системи. Це дуже складне завдання, оскільки кадрова політика має певні особливості, зумовлені природою правоохоронної діяльності та особливим державним статусом митниці. Основна причина цього полягає в тому, що бюрократія має багато положень і правил, які є обов'язковими для будь-якої державної служби. Митники повинні мати справу з багатьма обмеженнями та дотримуватися суворих процедур.

Структура митниці дуже розгалужена. Маючи безліч стурктурних підрозділів та відділів, система була фрагментованою, важкою в управлінні та схильною до дублювання. Керівникам митниці важко забезпечити реалізацію принципу єдиноначальності та впровадження єдиної митної політики. Така ситуація призводить до нераціонального кадрового забезпечення.

Митниця має багаторівневу структуру, тому є багато начальників і заступників начальників, а також головні інспектори та керівники груп, які виконують роль заступників начальника.

Деякі управлінські відомства всіх рівнів продовжують зосереджуватись на збільшенні штату та підвищенні ефективності замість того, щоб раціонально реорганізовувати технологію митного контролю. Але наразі ми маємо припустити, що додаткового персоналу не буде. Вирішення цієї проблеми полягає в більш повному використанні наявного кадрового потенціалу.

Кожна організація повинна вибрати власний підхід до переосмислення кадрових послуг. Одним із таких підходів є об'єднання всередині організації всіх служб, пов'язаних із формуванням, організацією, плануванням кадрового резерву та його мотивацією. Ці нові послуги вимагають навичок роботи з комп'ютером. Крім інспекторів з навчання та кадрового забезпечення, до складу служби повинні входити соціологи, юристи, фізіологи, психологи, працівники ЗМІ.

Сьогодні питання соціального захисту працюючих є особливо актуальним. Основою митної системи соціального забезпечення є прогнозування та аналіз соціальних процесів, своєчасне виявлення осіб, які опинилися у складних соціальних ситуаціях, надання необхідної психологічної та матеріальної підтримки, а також діяльність з допомоги ветеранам.

Структура системи управління персоналом митних органів та її розвиток є основою управління митною справою, поза якою виключається можливість реалізації кадрових функцій, тобто самого процесу управління. Визначення функціонального аспекту поняття «структура» повинно відповідати єдиній вимозі - відображати зв'язок між структурою персоналу і функціями. Процес формування кадрової структури – це організаційне покладання окремих кадрових функцій на Департамент кадрової роботи.

Для ефективної діяльності персоналу найважливішою умовою є чітке розуміння цілей і завдань, які ставить перед собою митна компанія, а також методів їх досягнення. Митники повинні знати, чого від них очікують. Це саме те, що робить планування людських ресурсів. Він полягає у виборі відповідного курсу дій з майбутніх можливих альтернатив, визначенні шляхів вирішення проблем і досягнення цілей.

Планування кадрової роботи означає наперед вирішити, що потрібно зробити і хто це буде робити, тобто кадрову функцію, зміст якої полягає у визначенні цілей діяльності персоналу та шляхів їх досягнення. Зрештою, планування людських ресурсів полягає у визначенні кадрових рішень, які необхідно прийняти сьогодні, щоб

забезпечити успіх завтра, оскільки планування є природним мостом між минулим і майбутнім. Планування дій - це водночас і результат, який ми очікуємо, і напрям дій, які необхідно здійснити, і фази, які необхідно пройти, і методи, які необхідно застосувати [1].

Під плануванням роботи з персоналом митних органів розуміється діяльність спеціалістів з персоналу щодо визначення цілей управління персоналом, розробки стратегії розвитку персоналу, використання технологій підготовки персоналу, спрямованих на досягнення цілей управління митними органами України [12, с. 65].

В умовах ринкових відносин проблема конкурентоспроможності виходить на перший план для більшості компаній. Здорові організації визначаються цим показником. В даний час вже немає необхідності доводити, що основою конкурентоспроможності будь-якої компанії є люди, які в ній працюють. І якщо керівництво компанії піклується не тільки про власне благополуччя, а й про благополуччя своєї організації, воно, безумовно, змушене звернути увагу на ефективність, з якою працює персонал компанії. І, при необхідності, розробити проект щодо поліпшення кадрової роботи.

1.3. Функції управління персоналом в митних органах

Під функцією управління персоналом розуміють особливий вид управлінської діяльності, реалізація якої вимагає певних управлінських дій. Функції управління персоналом являють собою реальні дії в розрізі основних напрямів даного виду діяльності, спрямовані на задоволення конкретних потреб організації.

Процедурні функції управління людськими ресурсами включають визначення потреб у персоналі, набір, розвиток, розгортання, утримання та скорочення персоналу, тобто вони охоплюють весь цикл відтворення людського капіталу в організації.

Найважливіші з них можна представити так: планування людських ресурсів (оцінка наявних ресурсів, вивчення додаткових потреб у персоналі, визначення витрат на персонал); підбір персоналу (дослідження ринку праці, підбір, відбір); розвиток (навчання та підтримка персоналу); розстановка персоналу (проектування та аналіз роботи); вивільнення персоналу; мотивація та винагорода персоналу [20, с. 39].

Ключові функції можна розглядати як безперервний процес, який починається з

визначення потреб у персоналі та закінчується скороченням звільненого персоналу. Основні функції – контролінг, маркетинг, інформаційне обслуговування та організація управління персоналом – покликані забезпечити процедурний супровід.

Для цього в системі контролінгу необхідно розробити ряд диференційованих показників. Тому організації реєструють відсутність працівників на роботі з метою вжиття заходів щодо систематичної боротьби з прогулами. За інших умов цю ж систему можна використовувати для вдосконалення організації робочого часу, перегляду систем стимулювання, переорієнтації діяльності з розвитку персоналу, а також у сфері внутрішньо-фірмових комунікацій.

Маркетинг. Головною метою цієї функції є створення сприятливих умов для підвищення привабливості роботодавця на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Маркетинг значно підвищує шанси залучення та утримання кваліфікованих та мотивованих працівників.

Інформаційна. Нові медіа можна ефективно використовувати у внутрішній інформаційній системі компанії. У той же час необхідно стежити за тим, щоб персонал не був перевантажений, оскільки внутрішні мережі дозволяють швидко і у великих кількостях обмінюватися даними. Крім того, необхідно достатнє розуміння інформації з боку партнерів по спілкуванню [30, с. 197].

Великі міжнародні корпорації все частіше використовують ділове телебачення. Це дає керівництву можливість контактувати з усіма співробітниками компанії.

Організація управління персоналом. Метою цієї функції є регулювання взаємодії людей, відповідальних за вирішення проблем управління персоналом (тобто забезпечення розподілу праці та координації). До них належать, з одного боку, внутрішні HR-спеціалісти, з іншого боку, керівники всіх рівнів, а також зовнішні спеціалісти в різних сферах (HR-консультанти, наставники, спеціалісти з тайм-менеджменту, консультанти з скорочення штатів) [32, с. 99].

У сучасній літературі виділяють понад 30 процедурних функцій управління персоналом. Головнішими з них є наступні: планування персоналу; визначення шляхів залучення персоналу; підбір, оцінка, підбір і наймання працівників; адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток; планування кар'єри, забезпечення професійного та посадового зростання працівника; мотивація персоналу означає заохочення працівників до сумлінної та ініціативної роботи та досягнення

цілей організації [19, с. 42]; управління персоналом покликане об'єднувати, координувати, взаємозв'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле; забезпечення оптимального режиму роботи: складання графіків роботи, відпусток, замін у разі хвороби чи прогулів тощо; вивільнення персоналу; оцінка результатів діяльності та трудового потенціалу персоналу; контроль за персоналом, забезпечення дисципліни та організаційного порядку; управління конфліктами; налагодження партнерства та співпраці з профспілками, радами працівників та іншими організаціями впливу на персонал; соціальна захищеність працівників; забезпечення репутації компанії, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю та державними установами [6, с. 184].

Отже, функції управління персоналом - це комплекс заходів, за допомогою яких здійснюється процес управління персоналом в організації. Як правило, всі функції взаємопов'язані, тому при зміні однієї з них необхідно коригувати інші компоненти. Функції служби управління персоналом являють собою комплекс таких завдань: вибір тактики взаємодії з підлеглими, засобів, форм і методів досягнення цілей. HR зобов'язаний враховувати особисті інтереси співробітників і спрямовувати їх енергію в потрібне русло. Якщо права і потреби персоналу не враховуються, ефективність праці знижується і різко зростає плинність кадрів. Цілі і функції системи управління персоналом повинні перетинатися.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ

2.1. Аналіз кадрової політики ДМСУ

В процесі управління персоналом в системі державної служби переважають методи нормативно-правового регулювання, які є функціональними обов'язками відповідних підрозділів або спеціально призначених відповідальних та безпосередніх керівників державних службовців, та регламентують встановлення комунікацій, процедури призначення/звільнення/переведення на/з посади, прав/обов'язків відповідних підрозділів управління персоналом та безпосередніх керівників державних службовців, відповідно і повноважень/відповідальності, компетентностей, рівня професіоналізму, досвіду, освіти, професійного навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Також підтвердженням переваги методів управління персоналом в системі державної служби є результати дослідження організаційної культури державної служби України, які відтворено в Звіті НАДС за 2021 рік. У Звіті наголошено, що порушення або підозри про порушення при проведенні конкурсів на зайняття посад державної служби призвели до того, що державні службовці мають невисокий рівень орієнтації на конкурсні процедури (частка прихильників відкритого конкурсного відбору становить тільки 29,6%) [63].

Важливими чинниками для зайняття поточних посад опитаних, на думку кожного десятого (10,2%), є політичні зв'язки, на думку майже чверті опитаних (23,9%) – особисті зв'язки, а для трохи більше третини опитаних (36,2%) – лояльність до керівництва [63].

Про важливість особистих моральних якостей та дотримання етичних принципів державної служби при зайнятті посади переважно зазначили ті опитані, які обіймають державні посади категорії «Б» (88,4%), мають стаж роботи на державній службі 21-25 років (86,2 %), перебувають на посаді 1 рік і менше (87,2%), а також – державні службовці віком 55+ років (87,8%) [63].

Про важливість політичних зв'язків при зайнятті посад зазначили більше половини держслужбовців, які обіймають посади категорії «А» про важливі 56,3%.

Найчастіше про важливість політичних зв'язків зазначали також чоловіки (14,8%), респонденти віком 20-29 років (14,6%), опитані, які працюють в ЦОВВ (15,6%) та районних/обласних державних адміністраціях (14,4%), ті, хто працюють у державних органах, розташованих у м. Києві (15,2 %), а також ті, які працюють на державній службі менше ніж 5 років (12,1%) [63].

Про вирішальну роль особистих зв'язків при зайнятті посад зазначила переважна більшість державних службовців, які займають посади категорії «А» (64,1%) та майже третина державних службовців м. Києва (31,3%).

Особисті зв'язки при зайняті посад також були більш важливими для чоловіків (30,6%), осіб віком 20-29 років (28,1%), державних службовців, які мають стаж державної служби від 6 до 10 років (27,5%) та тих, хто має досвід роботи в державному органі 6-10 років (28%) [63].

На важливість лояльності до керівництва при зайнятті посад закцентувала увагу більша частка, ніж в цілому по вибірці, державних службовців, які працюють в ЦОВВ (38,7%) та районних або обласних державних адміністраціях (41,9%), державні службовці м. Києва (40,2%), молоді люди віком до 35 років (44,2%), особи, які перебувають на державній службі від 1 до 3 років (42,6%) та обіймають свою посаду менше ніж 1 рік (38,2%) [63].

У досліджені зазначається, що в практиці добору персоналу органами державної влади існують протиріччя. Із одного боку, преважна більшість опитаних підкреслює важливість професійних компетенцій, зазначаючи, що найважливішими факторами у зайнятті посад (які займали респонденти на момент опитування) в органах влади є професійні знання, досвід роботи, особисті моральні якості та сповідування етичних принципів державної служби. Із іншого боку, майже третина опитаних не згодна з тим, що призначення на керівні посади відбувається саме на основі професійних компетенцій [63].

У 2021 році НАДС провело опитування щодо готовності державних службовців до запровадження інновацій у системі державної служби України (Національне агентство України з питань держаної служби, 2021e). Під час відповіді на це питання 23,1% респондентів вагалися з відповіддю. Більш впевнені у тому, що у державному органі заохочується інноваційність працівники, які займають посади категорії «Б» (61,4%), держслужбовці зі стажем роботи 26-30 років (60,2%) та більше 31 року

(67,1%), держслужбовці віком 55+ років (62,6%) та держслужбовці Східного регіону (57,1% – повністю згодні). Більш скептичними щодо впровадження інновацій у державних органах, в яких вони працюють, є державні службовці районних та обласних державних адміністрацій (28,1%) та органів судової влади/прокуратури (26,6%), працівники, які займають посади категорії «А» (25,6%), держслужбовці віком до 35 років (28,5%), держслужбовці м. Києва (24,4%) та ті, які працюють у державному органі від 6 до10 років (27,6%) [63].

Позитивною тенденцією щодо організації діяльності служб управління персоналу в умовах воєнного стану є консультативно-роз'яснювальна робота НАДС. Так, на офіційному сайті розміщено розділ «Державна служба в умовах війни: добірка корисної інформації», який постійно оновлюється [64]. Наголос зроблено на ціннісну складову державної служби, зокрема щодо побудови внутрішніх комунікацій у воєнний та післявоєнний період та підтримку командного духу в служб управління персоналом.

На якість процесу управління персоналом митних органів України в основному впливають такі чинники: вибір оптимальної концепції управління персоналом митних органів; проведення виваженої кадрової політики Державної митної служби України; реалізація цілеспрямованої стратегії управління митними органами. Об'єктом впливу цих чинників є персонал митних органів в ДМС України.

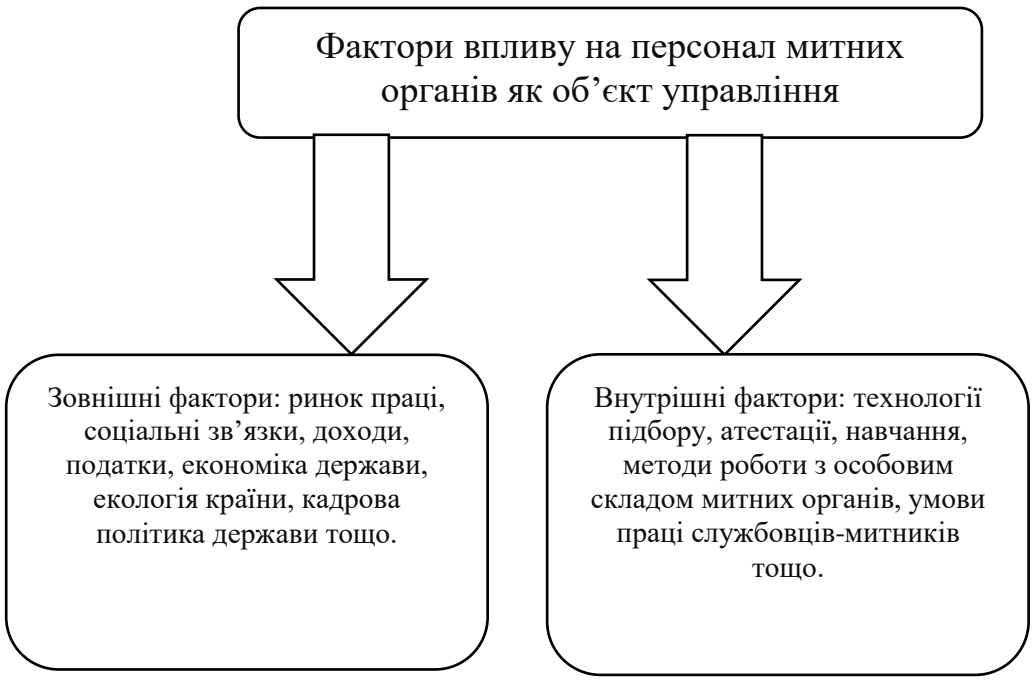


Рис. 2.2. Класифікація факторів, що впливають на якість процесу управління

персоналом митних органів України

Кадрова політика митних України - це система поглядів, вимог і принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом митної служби. Він розробляється на двох рівнях: стратегічному і тактичному. Стратегічні напрями кадрової політики митних органів визначаються вищим керівництвом центрального апарату управління з метою забезпечення ДМСУ кадрами необхідної якості та кількості; Сприяти більш повній реалізації потенціалу людини. Ці стратегічні напрями включають: планування кадрової діяльності відповідно до перспектив діяльності митних органів; розробка планів спільної діяльності структурних підрозділів митних органів; визначення основних потреб у персоналі з урахуванням перспектив розвитку митного органу; формування та розвиток нових кадрових структур та механізмів управління персоналом тощо.



Рис. 2.3. Структура департаменту кадрової роботи Державної митної служби України

Стратегія управління персоналом заснована на економічній ситуації та цілях Державної митної служби України. Це пов'язано з іншими аспектами управління, діяльністю всієї державної митної служби та її структурних підрозділів. Тактичні аспекти кадрової політики Державної митної служби України розробляються керівництвом структурних підрозділів з урахуванням стратегічних директив. На кадрову політику митних органів впливає ряд факторів, які за походженням можна розділити на внутрішні і зовнішні. У свою чергу, в залежності від змісту фактори діляться на чотири групи: економічні, соціальні, інституційні, функціональні.

Механізм реалізації кадрової політики Державної митної служби являє собою систему планів, норм і правил, організаційних, 29 адміністративних, соціальних і економічних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем. Головслужба України забезпечує реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби та функціонального управління Державною службою. Їх рішення є обов'язковими для виконавчих органів, у тому числі Державної митної служби України [33].

Напрями вдосконалення роботи з кадрами в державних органах виконавчої влади відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо підвищення ефективності державної служби України» наступні: розробка проектів програм з укомплектування кадрами державної служби; розробка річних планів роботи з кадрами; розробка складання планів заходів з підвищення ефективності державної служби України; річні плани роботи з персоналом; розробка щорічних навчальних програм для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; розробка правил роботи з персоналом в органах державної влади; введення регулярного професійного навчання.

Після ретельного вивчення Управління персоналом митних органів можна зробити висновок, що це система, в якій рух повинен постійно підтримуватися для нормального функціонування митної служби. Це обов'язкове, але недостатня умова. Розвиток системи управління персоналом Державної митної служби визначає необхідність подальшого вдосконалення технологій Управління персоналом митних органів, які повинні відповідати всім кадровим функціям і структурам. Ієрархія

цінностей персоналу митниці має велике значення для реалізації кадрової політики Dfs.

На першому місці стоїть цікава робота і усвідомлення важливості особистого вкладу; на другому-справедливість оцінки роботи, виконаної керівництвом; у третьому-можливість брати участь у прийнятті рішень; у четвертому - стабільність зайнятості та перспективи професійного зростання. Розмір винагороди займає останнє місце. Можна виявити фактори, що впливають на персонал митних органів. Це ієрархічна структура, в якій основними способами впливу є відносини влади і підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контроль над розподілом матеріальних благ; культура, тобто спільні цінності, вироблені митним органом і окремими громадянами, соціальні норми, поведінкові установки, що регулюють дії індивіда, спонукають індивіда вести себе так, а не інакше, без явного примусу.

Робота з персоналом митної служби вимагає чіткої організації та ефективної правової підтримки. Основними елементами організаційної та кадрової роботи з персоналом митниці є: організаційна та кадрова робота, відбір, відбір, набір і працевлаштування, профорієнтація, адаптація, навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, оцінка, сертифікація, переклад, ротація, формування резерву, просування по службі, звільнення, робота з ветеранами [40].

Організаційно-кадрова робота з персоналом митних органів-це діяльність, спрямована на визначення кількісного та якісного складу, оптимального поділу та ефективного використання наявних співробітників Державної митної служби [40].

Оцінці персоналу в митних органах приділяється постійна увага. Оцінка персоналу дозволяє керівництву отримати загальний систематичний огляд наявного персоналу, стан роботи з персоналом, виявлення проблем в цій області і реальних шляхів їх вирішення. Крім щорічної оцінки, основна оцінка персоналу проводиться шляхом його сертифікації. Атестація персоналу митних органів проводиться з основною метою підвищення ефективності діяльності митних органів, підвищення ефективності їх роботи, підвищення кваліфікації, працевлаштування та навчання персоналу, заохочення, підвищення кваліфікації, ініціативності, творчої активності та відповідальності співробітників за виконання поставленого завдання.

З 01.07.2021 Державна митна служба України розпочала роботу у форматі єдиної юридичної особи – 26 митниць як відокремлених підрозділів Держмитслужби.

Комплектування особового складу у митницях як відокремлених підрозділах Держмитслужби відбувається за результатами проведення перевірочних заходів стосовно таких осіб за принципами професійності та доброчесності, із дотриманням чинного законодавства про працю та державну службу.

Фактична чисельність працівників у 2021 році складала 9586 осіб при штатній чисельності 10675. Таким чином укомплектованість територіальних органів склала 90 % [61]. Передбачалось, що співробітники будуть переведені в нову єдину митницю на контрактній основі, а підписання самого контракту забезпечить підвищені ставки заробітної плати та більш ефективні механізми контролю за діяльністю митників.

В межах затвердженого Плану заходів з реформування та розвитку митних органів передбачалося досягнути професіоналізації митної служби через запровадження нових кваліфікаційних та мотиваційних стандартів, постійного моніторингу й оцінки навичок, здібностей, результативності й доброчесності, прозорої системи кар'єрного зростання та призначень на посаду [62]. Один з напрямків реформування — напрям реформування кадрової політики митних органів, який передбачає поетапні кроки щодо перегляду підходів до системи добору кадрів, запровадження комплексної системи мотивації; перегляду ключових показників результативності; побудови системи оплати роботи з урахуванням результатів службової діяльності; навчання й перепідготовки персоналу; впровадження комплексних антикорупційних заходів тощо. З цією метою на митниці було запроваджено новий інструмент по роботі з персоналом — перевірку на благочесність, яка є психологічним тестом, призначеним виявити посадових осіб із ризиками схильності до порушення встановлених правил та непродуктивної поведінки на робочому місці. Так, протягом 2021 року таке тестування пройшло 9048 посадових осіб, або 94 % усього особового складу. Повторно таке тестування пройшло 1849 осіб, більшість яких неуспішно пройшли перше тестування [61].

Атестація та щорічна оцінка виконання посадових обов'язків та обов'язків, покладених на посадову особу, здійснюється відповідно до «Положення про атестацію посадових осіб». Ротація персоналу-це періодичне переміщення співробітників як по вертикалі, так і по горизонталі. Основними завданнями ротації кадрів є: підвищення

кадрового потенціалу для створення професійного, потужного державного апарату; формування підготовленого кадрового резерву для заповнення державних посад, особливо при обмежених місцевих джерелах поповнення кадрового складу; забезпечення планової кар'єри для перспективної молоді, формування управлінського апарату нового типу; Запобігання та профілактика проявів корупції та інших правопорушень серед посадових осіб; сприяння ефективній та стабільній діяльності органів виконавчої влади, зниження плинності кадрів. Слід вказати на доцільність ротації керівного складу митних органів і недоцільність ротації фахівців, яка тільки перешкоджає їх якісному професійному навчанню [19].

Процес управління співробітниками можна розділити на три частини: підбір співробітників, залучення співробітників і управління мотивацією співробітників. Підбір співробітників передбачає такі дії: визначення потреб у співробітниках; набір і відбір співробітників; навчання та перенавчання; звільнення. Визначенням попиту на робочу силу можна керувати різними способами, включаючи планування, диференціацію попиту час від часу та пристосування робочої сили до ринкових умов.

Набір і підбір кадрів здійснюється підприємством самостійно або спеціалізованою організацією, замовленим підприємством. Управління цими процесами базується на принципі, що ми працюємо для людей, а не для людей. Метою найму та відбору є забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю робочих місць і можливість працевлаштування з урахуванням підготовки, здібностей, здібностей і, нарешті, можливостей працівників.

Управління відбором талантів і підбором персоналу — це ретельно продуманий процес, заснований на обраній стратегії компанії та заходах для її досягнення.

Підготовка та перепідготовка співробітників, у тому числі категорійна, має велике значення в процесі залучення талантів. Навчання може проводитись як виїзно, так і виїзно.

Вивільнення людських ресурсів означає зменшення надлишкової робочої сили з точки зору кількості, якості або географії.

Зокрема, останній активно використовується в менеджменті японських компаній. Їх успішний досвід легко наслідували американські та західноєвропейські компанії, особливо завдяки використанню японської техніки під назвою «технологія збагачення» (яка, на думку багатьох експертів, визначила організацію виробництва в

XI столітті).

Інструмент, вироблений в ЄС та покликаний допомогти митним адміністраціям покращити свою діяльність – Митні прототипи (customs blueprints). В Угоді про асоціацію з ЄС наша країна взяла на себе зобов'язання використати цей інструмент у ході реформування митниці. Customs blueprints інколи називають зводом митних стандартів, однак митні прототипи власне стандартами не являються, вони скоріше становлять методику (схему) перебудови діяльності митних органів з урахуванням умов, що склались в певній країні.

Із переліку ключових напрямків митної діяльності, представлених в Митних прототипах, окреслимо лише ті, що безпосередньо стосуються теми нашого дослідження.

Таблиця 2.1.

Митні прототипи

Назва	Характеристика
Організація і управління.	На меті – створення сучасної митної адміністрації, орієнтованої на надання послуг, яка буде відповідати міжнародним стандартам і національним стратегічним завданням і яка задовольнить потреби зацікавлених сторін шляхом ефективного управління та стратегічного планування.
Управління кадровими ресурсами.	Потребує розробки ефективної системи управління кадровими ресурсами, яка сприяє виконанню стратегії митної адміністрації, відповідає національному законодавству і міжнародним стандартам, та розглядає персонал

	як найбільш цінний ресурс організації.
Митна етика.	Вимагає забезпечення дотримання принципу верховенства права, а також справедливого, неупередженого, чесного, благонадійного і професійного виконання обов’язків персоналом.
Навчання.	Передбачає розвиток і здійснення функції навчання, яка сприяє формуванню стратегії роботи митної адміністрації, ефективної діяльності та стимулювання розвитку співробітників належними засобами.

Також необхідно проаналізувати напрями підготовки, що здійснювались серед працівників ДМСУ протягом останніх трьох років.



Рис. 2.4. Напрями підготовки, що здійснювались серед працівників ДМСУ в період з 2020-2023 роки

Планування займає особливе місце в кадровій політиці і в його завдання входить визначення кількості і складу необхідної кваліфікації працівників, методів залучення талантів і можливості скорочення вивільнень, знань працівників і забезпечення розвитку працівників відповідно до вимог законодавства. організації;розраховувати фінансові витрати на заплановану діяльність персоналу тощо;стимулювати ріст продуктивності та створювати умови для блювотного задоволення;

Успішність управління персоналом безпосередньо залежить від рівня кваліфікації співробітників, зайнятих у службі. Як свідчить вітчизняна практика, освіта, професійна підготовка та здібності працівників державних підприємств є недостатньо високими, вікова структура невигідною, оплата праці низькою. Трансформація системи акціонерного товариства та системи приватної власності призвела до покращення якості послуг з управління персоналом, молодшого персоналу, підвищення рівня освіти та професіоналізму, і, відповідно, створила нові концепції та нові методи управління персоналом. послуги з управління ресурсами. Спосіб взаємодії з людьми змінився, люди все більше цікавляться результатами своєї праці.

Реалізація завдань і функцій, покладених на митну службу України, залежить від рівня кваліфікації і сумлінності виконання її персоналом своїх службових обов'язків. Саме людський ресурс створює стратегічний потенціал, за допомогою якого можливо виконання ряду конкретних цільових завдань. Протягом останнього часу в системі митних органів усе частіше порушуються питання, пов'язані з організацією кадрового забезпечення. Кадровий потенціал митних органів – це велике поле для досліджень і вдосконалення.

Процеси управління здійснюються за певними принципами, або правилами. Насправді їх може бути багато. Найважливіші моменти: Мабуть, найважливішим є поєднання наукового та творчого елементів. Управління складністю сучасної економіки (включаючи людей) «на примху» майже неможливо. Потрібно використовувати багато наукових даних. У той же час ситуації змінюються настільки швидко і непередбачувано, що нам не вистачає часу на пошук науково обґрунтованих рішень і доводиться імпровізувати та знаходити нетрадиційні способи вирішення проблем. Крім глибоких знань, керівникам потрібен також великий досвід, володіння навичками міжособистісного спілкування, вміння знаходити вихід із безвихідних ситуацій [53, с. 56].

Процеси управління повинні бути цілеспрямованими. Тобто це завжди має робитися «з причини», але зосереджено на вирішенні деяких проблем, з якими зараз стикаються організації.

Важливим принципом управлінської діяльності є поєднання функціональної спеціалізації та загальності. Це означає, що кожен керований об'єкт потребує окремих методів, які відповідають його функціональній спрямованості та характеристикам.

Будь-який процес управління повинен базуватися на принципі послідовності. Це означає, що дії, які він містить, розташовані в строго певному порядку в просторі і часі. Наприклад, не можна спочатку прийняти рішення, а потім з'ясувати ситуацію. У деяких випадках серія управлінських дій може бути циклічною. Це означає, що вони повторюються в тому самому форматі через певні проміжки часу.

Управління має бути постійним. Це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати виникаючі проблеми, забезпечуючи стабільний розвиток і роботу організації. Це вимагає оптимального поєднання централізованого контролю та індивідуальної автономії всередині організації. Оскільки саме управління здійснюється людьми,

неможливо ігнорувати такі важливі принципи, як індивідуальність і психологія працівників, людські стосунки та колективна поведінка. Це забезпечує здорове етичне та психологічне середовище в організації, завдяки чому обґрунтовані рішення приймаються та виконуються правильно [54, с. 193].

Для успішного проходження процесу управління необхідно дотримуватись важливого принципу забезпечення однаковості прав і обов'язків у всіх ланках. Занадто велика кількість прав порівняно з обов'язками може призвести до значного свавілля в управлінні, а навіть невеликий «перебор» може призвести до великих неприємностей, тому дефіцит може паралізувати ділову діяльність та ініціативу.

Важливим принципом управлінського процесу є те, що конкурентоспроможність суб'єкта управління базується на особистій зацікавленості в успіху, а ґрунтується на різноманітних мотивах, таких як матеріальне заохочення, можливості кар'єрного розвитку, самореалізації, набуття нових знань і навичок. Це означає, що він підтримується доданими факторами.

Отже, у сучасних умовах справді ефективне управління не може відбутися, якщо керівництво не наполягає на принципі якнайширшого залучення до процесу прийняття рішень і на ранніх стадіях прийняття рішень. Це ґрунтується на позачасовому факті, що рішення, в які ви вкладаєте свою працю та власні ідеї, здійснюються з більшим ентузіазмом та інтересом, ніж рішення, прийняті «зверху вниз».

2.2. Аналіз системи мотивації працівників ДМСУ

В контексті формування нових економічних механізмів, орієнтованих на ринкову економіку, підприємства стикаються з необхідністю працювати по -новому, враховуючи закони та вимоги ринку. У зв'язку з цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одним із основних завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних методів управління працею, що забезпечують активізацію людського фактору. Вирішальним причинним фактором у діяльності людей є їх мотивація.

Трудова мотивація - це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до праці, спрямований на досягнення цілей організації, на продуктивне

виконання прийнятих рішень або запланованої роботи. Сучасні мотиваційні теорії, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, які змушують людину працювати всіма силами, надзвичайно складні. На думку деяких вчених, дії людини визначаються її потребами. Ті, хто дотримується іншої позиції, вважають, що поведінка людини також залежить від її сприйняття та очікувань [37, с. 83].

Найдавнішу класичну схему мотивації праці можна розглядати як теорію мотивації, засновану на принципі «морква і паличка». Ця теорія впливу на працю людини існувала ще до появи теорії управління як науки на несвідомому рівні. Його суть полягає в тому, що людина реагує на заохочення збільшенням продуктивності. А покарання служить показником неприйнятного результату або неприйнятної якості роботи підлеглого.

Ефективність цього мотиваційного методу очевидна, але ця теорія також має суттєві недоліки або застереження або певні умови, необхідні для його нормального функціонування: психологічний, а це означає, що матеріальне стимулювання не завжди змушує людину працювати більше; організаційний, необхідність існування спеціальних органів моніторингу та оцінки, що не завжди можливо; економічно базується на ряді законів; соціальні, а це означає, що матеріальні стимули можуть втратити свою актуальність, якщо є певна соціальна напруга.

Насправді ця теорія навіть не є мотиваційною моделлю, оскільки працює лише за принципом стимулювання підлеглих. Теорії мотивації в прямому сенсі цього слова можна розглядати як уже класичний зміст і процедурні схеми мотивації людини. Механізм мотивації компанії - це складна система застосованих інструментів та методів впливу на робочу силу з метою забезпечення досягнення цілей політики мотивації [4, с. 150].

Його слід складати з урахуванням особливостей персоналу, що працює в організації, включаючи потреби, інтереси, ставлення та моральні орієнтації персоналу. Мотиваційний механізм повинен враховувати існуючу структуру управління людськими ресурсами організації, а також фактори, що впливають на організацію всередині та поза організацією.

Найважливішими мотиваційними важелями є стимули (наприклад, заробітна плата) та мотиви (внутрішнє ставлення людини).

Ставлення до праці визначається системою цінностей людини, умовами праці, створеними в компанії, та стимулами, що застосовуються.

Система заохочення на рівні компанії повинна забезпечувати: працевлаштування всіх працівників; створення рівних можливостей для професійного та професійного зростання; відповідність суми виплати результатам роботи; створення умов безпеки праці; підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Оплата праці є мотивуючим фактором, тільки якщо вона пов'язана з результатами праці. Працівники повинні бути переконані у стійкій залежності між отриманою матеріальною винагородою та продуктивністю праці праці. У заробітній платі має бути складова, яка залежить від досягнутих результатів [52].

Наразі особливу увагу слід приділити нематеріальному стимулюванню, створюючи гнучку систему виплат працівникам, зокрема: визнати цінність працівника для організації, забезпечити йому творчу свободу; застосовувати програми збагачення праці; використовувати розсувний графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома; встановлювати знижки працівникам на продукцію виробництва компанії, в якій вони працюють; надавати кошти на відпочинок та дозвілля, надавати безкоштовні путівки, видавати кредити на придбання житла, садової ділянки, автомобіля.

Також необхідно сформулювати мотиваційні фактори організації праці, які ведуть до задоволення потреб найвищих рівнів:

- На своєму робочому місці кожен хоче показати іншим, на що він здатний і що він означає, тому необхідно визнати результати діяльності працівника, надати можливість приймати рішення з питань, що належать до його компетенції, порадити іншим співробітників.

- На робочих місцях слід сформулювати світогляд єдиної команди: неможливо знищити неформальні групи, що формуються, якщо вони не завдають шкоди цілям організації.

- Майже у кожного є своя точка зору щодо того, як покращити свою роботу.

- Працівник повинен мати максимально можливий ступінь самоконтролю.

- Більшість людей прагне здобути нові знання в процесі роботи. Тому так важливо надати підлеглим можливість навчатися, заохочувати та розвивати їх творчі здібності.

- Кожен прагне до успіху. Успіх - це досягнуті цілі, для досягнення яких працівник доклав усіх зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, вбиває ініціативу. Це не станеться, якщо підлеглим, які досягли успіху, будуть делеговані додаткові права та повноваження, і вони просунуться по кар'єрних сходах.

Кожен вид роботи має свою оптимальну силу мотивації. Дуже високий мотивація погіршує досягнення, це пов'язано з підвищеним емоційним стресом і хвилюванням, що призводить до зниження ефективності роботи.

Мотивація досягнення та зовнішня стимуляція взаємопов'язані. Для людей із сильним мотивом досягнення створення додаткового зовнішнього стимулювання (винагорода, похвала) лише погіршує досягнення у вирішенні проблем. З іншого боку, для людей зі слабкою мотивацією створення надмірної мотивації покращує результати.

Як правило, митні органи мотивують своїх працівників шляхом матеріального заохочення – премій, доплат і надбавок. Оскільки посадовий оклад митника є мінімальним, то без застосування такої додаткової винагороди не обійтися. Митникам нараховуються надбавки у випадках: за особливі умови служби в митних органах у розмірі залежно від досвіду роботи.

Якщо ви працюєте в компанії більше 5 років, розмір бонусу становить до 30%, більше 10 років – до 50%, більше 15 років – до 70%, більше 20 років – до 90% посадового окладу з урахуванням надбавки за спеціальне звання.

Таблиця 2.2.

Щомісячні надбавки за вислугу років посадовим особам митної служби

Вислуга років	Розмір надбавки до посадового окладу з урахуванням надбавки за спеціальне звання, відсотків
Від 1 до 2 років	5
Від 2 до 5 років	10
Від 5 до 10 років	20
Від 10 до 15 років	25
Від 15 до 20 років	30
Від 20 до 25 років	35
Від 25 років і більше	40

Надбавка нараховується щомісяця у відсотках до посадового окладу державного службовця з урахуванням надбавок за ранг та залежно від стажу державної служб

Якщо працівник знає та використовує дві чи більше мови, в тому числі східну, йому надбавка становить 35% посадового окладу [35]. Надбавка також надається тим

працівникам, які здійснюють митний контроль та оформлення товарів або транспортних засобів; проходити службу в підрозділах по боротьбі з контрабандою та порушеннями митних правил; виконує обов'язки з нарахування та справляння митних та інших платежів; для підготовки проектів нормативно-правових актів або проведення технічної експертизи таких законопроектів - у розмірі до 100 відсотків посадового окладу державного службовця з урахуванням надбавки за спеціальні звання та вислугу років [35].

Крім того, працівникам митниці може виплачуватися одноразова премія за особисті досягнення, як правило, з нагоди відзначення державних або професійних свят і ювілеїв. Мотиваційна дія матеріального стимулювання посилюється, коли система оплати праці залежить від результатів праці. Гроші є потужним мотиватором, якщо працівник оцінює свою оплату як справедливу та бачить зв’язок між результатами та винагородою. Але в більшості випадків працівникам з великим досвідом роботи платять краще, ніж тим, хто виконує роботу краще. Така надбавка за вислугу років стимулює не якісну та активну роботу, а тривалу роботу в митних органах.

Тому лише матеріального заохочення недостатньо. Крім матеріальної мотивації використовується також моральна мотивація. Моральна мотивація означає визнання компанією цінності праці та внеску працівника в розвиток компанії; відчуття працівником своєї особливої значущості в компанії, свого особливого покликання.

До працівників митних органів застосовують такі заохочення: усна подяка; цінний/іменний подарунок; почесна грамота; занесення прізвища до Книги пошани Державної митної служби або відповідного митного органу; зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення; нагородження відомчими відзнаками.

Також мотивація залежить від тимчасової близькості до мети. Чим ближче людина знаходиться в ньому, тим вище його внутрішня мотивація та рівень активності, і не слід стимулювати його до активності, оскільки ефект перемотування може статися з подальшим зниженням ефективності. Чим далі предмет знаходиться від мети, тим ефективнішим буде додаткове стимулювання.

Важливим мотивуючим фактором є пояснення причин невдачі - атрибуція. Здатність винагороджувати, оцінюючи кожного працівника, порівнюючи його досягнення з досягненнями інших, можливо, більш здібних працівників, може знизити

самооцінку, самооцінку та впевненість у собі. Доцільніше порівнювати результати діяльності працівника з попередніми успіхами та винагороджувати за реальні зусилля, які зробили це можливим.

Хоча механізм стимулювання заробітної плати відіграє важливу роль, постійне підвищення рівня заробітної плати не може підтримувати трудову активність на належному рівні та не сприяє підвищенню продуктивності праці. Застосування цього методу дозволить досягти короткострокового зростання виробництва праці. Згодом виникне примус або звикання до такого роду впливу. Односторонній вплив на працівників лише грошовими засобами не може призвести до довгострокового підвищення продуктивності праці [59].

Зараз робота розглядається лише як засіб заробітку, але з підвищенням рівня життя потреба в грошах зросте до певної межі, після чого гроші стануть умовою підтримки нормального психологічного стану та здоров'я. У цьому випадку можуть переважати інші групи потреб, пов'язані з творчістю і досягненням успіху. Менеджерам дуже важливо знати потреби своїх співробітників. Потреби нижчого рівня повинні бути задоволені до того, як потреби наступного рівня стануть більш важливими факторами, що визначають поведінку людини.

Оскільки вимоги постійно змінюються, ми не можемо очікувати, що відносини, які працювали в минулому, працюватимуть і в майбутньому. У міру того як сучасна особистість розвивається, зминується також здатність і потреба в самовираженні. Тому процес спонукання до задоволення потреб є нескінченним.

Наступним напрямком підвищення мотивації є вдосконалення організації праці, а саме: цілепокладання, розширення робочих місць, збагачення змісту роботи, ротація виробництва, впровадження гнучкого графіка, поліпшення умов праці.

Поліпшення умов праці – одна з найактуальніших проблем. В умовах переходу до ринкової економіки умови праці набувають все більшого значення як одна з найважливіших потреб людини. Коли людина досягає нового рівня соціальної зрілості, недоліки робочого середовища нейтралізуються.

Задоволеність працею розкриває розташування людини до своєї роботи, приємне емоційний стан, що виходить з оцінки своєї роботи. Вона є результатом сприйняття самими працівниками того, наскільки добре їх робота забезпечує задоволення важливих потреб. При високій задоволеності працею плинність кадрів знижується,

зменшується число прогулів, працівники мають краще фізичним здоров'ям, швидше опановують необхідними навичками, рідше страждають від виробничого травматизму і звертаються зі скаргами, більше схильні до співпраці.

У висновку необхідно відзначити, що створення виробництва завжди пов'язане з людьми, які працюють на підприємстві, тобто з персоналом організації. У свою чергу, виробничий успіх організації залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми. Таким чином, для ефективної діяльності організації необхідно стимулювати персонал до отримання успіху, високого результату. Керівнику необхідно мотивувати людей, спонукати їх до ефективної роботи.

Найбільш часто мотивуючими факторами визнаються збереження робочого місця і підвищення розміру винагороди. У той же час, вивчення мотивуючих чинників, таких як стиль управління, умови роботи, не проводиться. Шлях до ефективного управління кожним працівником лежить через розуміння мотивів, які їм рухають, спонукають його до діяльності.

Мотивація до праці є одним із найважливіших факторів економічного зростання суспільства в умовах ринкових відносин. Це рушійний механізм отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, коли домінуючою проблемою є ефективне та раціональне використання всіх видів ресурсів і, зокрема, людського потенціалу. Донедавна проблемам мотивації не приділялося належної уваги; Тепер це необхідність для менеджерів як на корпоративному, так і на рівні країни.

Однією з пріоритетних проблем державного управління в Україні сьогодні є підвищення його ефективності. Мотивація праці є основним чинником, що сприяє створенню ефективно функціонуючого державного механізму. Підвищення ефективності діяльності митних органів завжди є однією із стратегічних цілей, для досягнення якої використовуються різноманітні методи, технології та сфери впливу, у тому числі система стимулювання праці. Він характеризується динамічністю та постійним розвитком, а тому є новим джерелом удосконалення діяльності як митників, так і митної служби.

Система управління персоналом у державному секторі нині перебуває у складній фазі розвитку. Основними причинами такої тенденції є: по-перше, керівна робота на

державній службі стає дедалі складнішою; по-друге, персонал є найскладнішим об'єктом управління організацією; по-третє, динамічно змінюється система цінностей трудящих, що супроводжується загальними політичними та економічними реформами; по-четверте, зростає чисельність персоналу системи державного управління, що потребує раціонального підходу до його розвитку та використання.

2.3. Аналіз системи професійного розвитку працівників ДМСУ

Ефективне функціонування організації забезпечується, перш за все, рівнем розвитку її персоналу. У сучасних умовах, коли теоретичні знання, вміння та практичні навички стрімко застарівають, здатність організації постійно розвивати своїх співробітників є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування організації/установи.

Як відомо, ефективність організації на 65-70% залежить від рівня кваліфікації співробітників і спеціалістів. Сучасний працівник повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, бути освіченим і постійно розвиватися та вдосконалюватися в обраній професії.

Професійний розвиток допомагає створити позитивний клімат в організації, підвищити мотивацію співробітників, згуртувати колектив і забезпечити спадкоємність лідерства.

Підвищення кваліфікації позитивно впливає і на самих співробітників. Підвищуючи свою кваліфікацію та набуваючи нових знань і навичок, вони стають більш конкурентоспроможними та отримують додаткові можливості для професійного розвитку як всередині організації, так і за її межами. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку особистості, розширює її ерудицію, коло спілкування, сприяє самоствердженню.

Про важливість підвищення кваліфікації свідчить той факт, що більшість іноземних компаній виділяють на ці цілі 10% фонду оплати праці. У комерційних компаніях і організаціях велике значення має власне професійне навчання. А навчання без відриву від виробництва особливо важливе на митній службі. Це суттєво впливає на зменшення плинності кадрів та збільшення кількості кваліфікованих спеціалістів.

Державна кадрова політика у сфері обслуговування митних органів покликана сприяти професійному розвитку посадових осіб державної митної служби, забезпечуючи тим самим збіг інтересів та очікувань працівників і митної служби і тим самим підвищуючи ефективність системи державного управління.

До компетенції спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади зі спеціальним статусом у митній справі - Державної митної служби України належить захист економічних інтересів держави, сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та створення сприятливих умов для участі України в міжнародному співробітництві.

В основі мотивації як засобу підвищення продуктивності праці лежить психологія суб'єкта. Усі психологічні теорії та методи, що лежать в основі мотиваційної системи, спрямовані на формування у працівника наміру добре виконувати свою роботу. Важливо, що бажання підвищити продуктивність праці є результатом внутрішньої роботи особистості, а не зовнішнього тиску. Керівники та фахівці з персоналу використовують психологічні прийоми, щоб змінити поведінку співробітників на бажану.

В економічній сфері мотивація розуміється як внутрішня чи зовнішня, але має на меті активізувати внутрішню, спонукати економічну одиницю (працівника, менеджера, контрагента, замовника) здійснювати діяльність з певною метою. Водночас спочатку повинен бути інтерес до діяльності, і необхідно використовувати методи ініціації, засновані на науково правильних психологічних передумовах [50, с. 67].

У більш вузькому, суто особистому сенсі, мотивація персоналу та трудової діяльності - це створення для працівника компанії з метою задоволення потреб різних рівнів, а також внутрішніх очікувань як компенсації за виконання завдань. У такому процесі необхідно досягти зв'язку особистих цілей працівника з цілями та завданнями організації.

Значущі теорії досліджують потреби працівника. Водночас розрізняють різні групи потреб, які вишиковуються в певних ієрархічних послідовностях або поза ієрархією. Суттєві мотиваційні теорії намагаються поєднати біологічні аспекти життя людини з психологічними, досліджуючи взаємозв'язок та взаємовплив біології та

психології. Результатом дослідження є виявлення потреб, прагнення до задоволення, що може привести людину до бажання працювати більш ефективно.

Професійне навчання персоналу - це цілеспрямований процес формування теоретичних знань, умінь і практичних навичок працівників організації за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому. Метою є забезпечення професійної самореалізації особистості, формування поглиблених професійних знань і навичок та здобуття першої або нової професії чи спеціальності на основі наявного рівня освіти та досвіду попередньої практичної діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу сприяє ринкова економіка [42, с. 93].

В організації професійне навчання персоналу передбачає базову професійну підготовку робітників, перепідготовку або просування робітників і спеціалістів з вищою освітою.

Митні органи надають великого значення професійному навчанню без відриву від виробництва, яким охоплено весь особовий склад митних органів України. Навчання без відриву від виробництва є однією з основних форм підвищення кваліфікації і проводиться з метою постійного систематичного відновлення та поглиблення знань, умінь і навичок, набутих працівниками митних органів у навчальних закладах під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації [11].

Професійний розвиток персоналу нерозривно пов'язаний з його службовою кар'єрою. Професійний розвиток персоналу являє собою зміст таких змін, які є помітними і утворюють необхідну і достатню основу для переміщення посад і кадрового руху. Якісні зміни в професійному розвитку персоналу відображаються в змінах статусу людини в організації і виражаються у формі його службової кар'єри.

Специфіка роботи митних органів вимагає: постійно підвищувати свій професійний рівень, навчання протягом усього часу перебування на службі в митних органах; постійно оновлювати знання та навички спеціалістів; забезпечення належного рівня підготовки для виконання професійних завдань і функцій на рівні сучасних вимог.

В умовах інноваційного розвитку економіки підвищення кваліфікації є найефективнішою формою навчання, яка допомагає працівникам якісно виконувати

покладені на них завдання, розширювати межі компетенції та справлятися з новими функціональними завданнями.

Вивчення потреб у навчанні працівників показує, що зміст навчальних програм потребує вдосконалення. Зміст підготовки державних службовців потребує виваженого підходу та практичного вдосконалення, а також багатства знань, які дозволяють державним службовцям досягти відповідного потребам сьогодення рівня професіоналізму [46, с. 113].

На ефективність розв'язування навчальних завдань значною мірою впливає методика навчання. Ефективності професійного навчання сприяє вдосконалення змісту навчання, організаційних форм і методів навчання, а також професіоналізація педагогічних кадрів.

Таблиця 2.3.

Напрями удосконалення професійної підготовки

	Напрям	Зміст напряму
1	Удосконалення змісту професійного навчання	Відновлення та поглиблення мислення. Активізувати та поглибити кваліфікацію працівників митниці. Впровадження в навчальний процес сучасних освітніх технологій та елементів дистанційного навчання, нового інформаційного забезпечення професійного навчання. Сприяти набуттю професійного досвіду фахівцями митної справи. Створювати умови для підвищення культурного рівня працівників митних органів. Розвивати інтелектуальний потенціал. Долати стереотипи існуючої діяльності. Формувати нові способи мислення, які адаптуються до сучасних вимог.
2	Удосконалення методів навчання в системі підвищення кваліфікації	Загальні принципи прикладної освіти: науковість, системність, професійність, зв'язок теорії і практики, розв'язування задач. Посилити навчальну діяльність шляхом максимального наближення її змісту та характеру до професійної діяльності. Застосування професійного та життєвого досвіду працівників. Поєднуйте різні типи навчальних елементів і використовуйте більше навчання на основі питань. Традиційні підходи, що замінюють роль учасників навчально-виховного процесу, передбачають передачу готових повідомлень шляхом посилення уваги педагогів до розробки професійних питань та організації діяльності працівників для вирішення цих питань, що включає заміну ролі вихователя як вчитель.
3	Урізноманітнення форм навчання	Практичні заняття, тематичні зустрічі, круглі столи, тренінги, екскурсії, дискусії, проблемні лекції, навчальні ігри, аналіз професійних ситуацій, вирішення професійних завдань.

4	Залучення до викладання висококваліфікованих фахівців	Розробити та унормувати механізми посилення морального та матеріального стимулювання осіб, залучених до педагогічної діяльності в системі неперервної освіти; здійснювати організаційні заходи щодо вдосконалення підготовки практиків до викладання в системі неперервної освіти.

Зміст підвищення кваліфікації необхідно розглядати як єдність: професійних умінь, необхідних для успішного виконання професійних завдань; системи знань теоретичного, інформаційного забезпечення професійної діяльності; інтелектуальні навички, необхідні для здійснення управлінської діяльності. При цьому також необхідно досягти: відповідності змісту професійної підготовки сучасному рівню вимог митної служби; цілеспрямована спрямованість на підвищення готовності до успішного вирішення професійних завдань; забезпечення індивідуальних потреб працівників, пов’язаних із конкретним виконанням професійних обов’язків; оперативне та дієве практичне та методичне сприяння митниці в організації та здійсненні професійного навчання, що визначає зміст навчання працівників митних органів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ НА БАЗІ ДОСЛІДЖЕННЯ ДМСУ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази управління персоналом в митних органах України

Розбудова незалежної України в контексті вибору євроінтеграційного вектору вимагає серйозних змін не лише в політичній, економічній, правовій та соціальній сферах життєдіяльності країни, а й у підходах до формування основних державних інститутів.

Головним пріоритетом зовнішньої політики нашої держави з 2014 року є євроінтеграція, переваги якої полягають у створенні надійних механізмів безпеки, політичної стабільності та демократії, а перспективу членства в ЄС називають стратегічним орієнтиром трансформаційних прагнень України. та основні цілі, заради яких здійснюються реформи. Реалізація цих амбітних планів дозволить Україні приєднатися до спільної системи безпеки ЄС, підвищити ефективність контролю за переміщенням і нерозповсюдженням зброї масового знищення, підняти на новий рівень міжнародне співробітництво у боротьбі з організованою злочинністю. нелегальна міграція, контрабанда, тероризм і торгівля наркотиками [43, с. 82].

Завдяки підписанню та ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС активізувалися процеси реструктуризації майже всіх органів влади. Інтеграція України в європейський простір потребує суттєвих змін у національному законодавстві, спрямованих на адаптацію до широкого кола норм і стандартів, прийнятих у міжнародній та європейській практиці. Не став винятком і напрямок удосконалення форм і методів діяльності в митній сфері.

Враховуючи державотворче значення національної митної служби, її вдосконалення заслуговує на підвищену увагу як з боку влади, так і суспільства. Сьогодні надзвичайно важливо створити ефективну організаційну модель митних органів, яка дозволить не тільки надійно наповнювати державний бюджет, а й надійно захищати інтереси бізнесу та громадян, створювати сприятливі умови для сприяння

торгівлі та збільшення товарообігу та пасажиропотоку. митний кордон України. Очікується, що митні органи вживатимуть відповідних заходів для боротьби з контрабандою та іншими формами протиправної поведінки під час транскордонного перевезення товарів, предметів і речовин, забезпечуючи при цьому дотримання міжнародних зобов'язань нашої країни та відповідну співпрацю з уповноваженими органами за кордоном та міжнародними установами в митний сектор забезпечує питання [2].

Активне реформування митних органів України, яке проводиться протягом останніх шести років, поки не принесло очікуваних результатів. І хоча існуючі системні зміни в організації митної діяльності певною мірою базуються на рекомендаціях Всесвітньої митної організації та Ради Європи, бракує довгострокової концепції модернізації митної служби, як напр., а також ретельний аналіз проведених перетворень, механічна передача функцій, зміна підпорядкованості чи назви центрального органу чи його структурних підрозділів не призводять до тих якісних змін у функціонуванні митної системи, які громадяни та суб'єкти підприємництва очікувати [57, с. 111].

Необхідно чітко визначити поняття «кадрові ресурси митних органів» та закріпити його на законодавчому рівні, оскільки сучасний світ вступив у нову фазу свого розвитку – формування глобального інформаційного суспільства.

Реформування вітчизняної системи митної служби вимагає як вдосконалення структури митних органів, так і впровадження передових технологій у сфері митної справи, а також підвищення вимог до кадрового потенціалу митників.

Нормативно-правове та методичне забезпечення системи управління персоналом передбачає: сукупність правових актів, документів організаційного, організаційно-методичного, нормативного, техніко-економічного та соціально-економічного характеру; нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила і вимоги, що використовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом [53, с. 56].

Правові норми встановлюють ієрархічну структуру управління і керівництва та визначають характер і зміст взаємозв'язків між об'єктами і суб'єктами управління.

Необхідно посилити посадову диференціацію посадових окладів з урахуванням рівня відповідальності керівників. Незважаючи на велике значення матеріального

забезпечення, існує ряд способів, які також стимулюють чиновників підвищувати ефективність своєї роботи. Удосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральне стимулювання, прагнення до професійного успіху. Останній метод особливо популярний і розроблений за кордоном. Під кар'єрою розуміють поступове просування працівника по кар'єрній службі, зміну параметрів кваліфікації, здібностей, навичок і рівня винагороди, пов'язаних з його роботою [14, с. 45].

Система стимулювання трудової діяльності передбачає оптимальне співвідношення робочого часу і відпочинку, праці і відпочинку. Активізація виключно економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці та тривалості робочого часу, внаслідок чого багато посадових осіб працюють з відчуттям хронічної втоми, піддаються постійному нервово-емоційному напруженню. Безперечно, кожен державний службовець потребує змістовної, корисної, цікавої роботи та відповідних умов, але хоче перспективного розвитку, самоствердження та почуття власної гідності. Отже, трудова мотивація пов'язана як зі змістом і перевагами праці, так і з самовираженням і самореалізацією посадової особи. Статусна мотивація також відіграє важливу роль у практиці управління персоналом, це рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням посадової особи зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну, відповідальну роботу та працювати у сфері діяльності, яка вважається суспільно корисним [9, с. 251].

Процесуально-змістовна мотивація означає обумовленість поведінки чинниками, не пов’язаними з впливом середовища та фізіологічними потребами організму, і що «процесуально-змістовна мотивація здійснюється сама для себе, а не як засіб досягнення зовнішньої мети [58, с. 219]. Учені визнають, що сучасна практика управління персоналом підтверджує класичні мотиваційні вимоги про те, що повага до посадової особи та довіра керівництва до неї безпосередньо впливають на її результативність і підвищення продуктивності праці. хоче отримати від своїх підлеглих якнайкраще для досягнення певної мети або виконання певного завдання, він повинен розуміти, які цілі кожен з них ставить на робочому місці, щоб забезпечити їх мотивуючими стимулами.

Потреби посадовців непостійні: вони розвиватися та змінюватися залежно від вашої професійної ситуації. Цільове управління базується на стратегії потреб, яка

поєднує два елементи, враховуючи індивідуальні потреби кожної посадової особи на кожному конкретному етапі та створюючи мотиваційні умови для їх задоволення [41, с. 171].

Відповідно до теорії валентності, чим вище очікування отримання винагороди, тим вище суб'єктивне значення очікуваної винагороди. Позитивні стимули підвищують мотивацію державних службовців. Потреба в персоналі митниці не залишається постійною.

Вони навчаються відповідно до їх розвитку та професійного розвитку, мінливих цінностей у суспільстві та конкретної ситуації. Також змінюються їхні пріоритети, що слід враховувати при мотивації самої роботи та сприянні професійному розвитку. Для правильного вибору та використання тих чи інших стимулів для самовдосконалення необхідний моніторинг потреб і мотивів посадової особи. Консерватизм у питаннях стимулювання праці призводить до зниження зацікавленості чиновника у підвищенні свого професійного рівня, до пасивності та байдужості в службовій діяльності [47, с. 99].

роботи. Їх реалізація залежить від самої посадової особи, її потреб і ступеня їх задоволення, розвитку ними мотиваційного середовища.

Кар’єру у сфері державного управління можна охарактеризувати тим, що вона означає не лише досягнення вищого статусу державного службовця та можливість вищої заробітної плати, але й пропонує можливості для самореалізації у сфері державного управління. Отримання більш змістовної та більш відповідної професійним інтересам роботи та формування структури неформальних відносин у сфері державної служби та системи влади [60, с. 408-409]. Що стосується професійного просування працівників митниці, то таке просування буває двох видів: - вертикальне, що означає просування на вищий рівень ієрархії - це перехід від нижчого до вищого; - горизонтальний, тобто переведення працівника з однієї роботи на іншу, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, практично є просуванням по рангу.

В ринкових умовах збільшується кількість малих підприємств. Багато з них укладають із працівниками договори, в яких визначаються робочий час, заробітна плата та умови праці. Але зарплати недостатньо для підвищення продуктивності праці.

Це може бути розширення факторів виробництва, збільшення виробничих ресурсів, використання плодів науково-технічного прогресу тощо. Враховуючи

сутність праці як процесу споживання Праці та засобів виробництва, дослідники поділяють усі чинники, що зумовлюють підвищення продуктивності праці, на: - матеріально-технічне забезпечення; - організаційно-економічні фактори, що характеризують ступінь розвитку організації та управління суспільним виробництвом; - соціально-психологічні, пов'язані з роллю людини в суспільному виробництві і характеризують ступінь використання праці [39, с. 117].

До соціально-економічних факторів належать: підвищення освітнього рівня працівників; професійний розвиток; поліпшення природи та умов праці; стимули, мотиви та спонукання до праці.

Зараз практично кожна професія вимагає вищої освіти, але тільки держава або великі компанії готові надати вакансії з подальшим дипломом. Малий бізнес хоче залучити працівників з вищою освітою та професійним досвідом. Власники дуже неохоче беруть на роботу людей без вищої освіти або студентів. Вирішення цієї проблеми могло б полягати в тому, щоб уряд належним чином оцінив вимоги до роботи та, де це можливо, найняв людей, які можуть працювати разом із їхнім навчанням.

Ніщо не стоїть на місці. З кожним днем виникає все більше нових ідей щодо вдосконалення виробництва. Тому, крім вищої освіти, працівникам необхідно постійно підвищувати свої знання. Зараз існує багато різних курсів або навчальних курсів для підвищення виробничих навичок. Тому, якщо невелика компанія не може провести їх сама або запросити кваліфікованих спеціалістів, вона може оплатити ці курси для своїх працівників, щоб у майбутньому отримувати більший дохід за рахунок збільшення кількості або якості продукції, що виробляється працівниками [16, с . 162].

Що стосується перших двох пунктів, власник компанії або правління можуть побоюватися, що працівник після навчання зможе працювати на більш прибутковому та прибутковому місці. Щоб запобігти цьому, можна, з одного боку, укладати контракти, які передбачають і не допускають таких обставин, а з іншого - покращувати умови праці, соціальні виплати та добробут працівників.

Система внутрішніх пільг для працівників включає: ефективне преміювання, доплати за стаж роботи, медичне страхування працівників за рахунок підприємства, надання безвідсоткових кредитів, покриття витрат на проїзд на роботу і з роботи, пільгове харчування в робочій їдальні. , продаж продукції своїм працівникам за

собівартістю або зі знижкою; Збільшення тривалості оплачуваної відпустки за окремі види робіт; більш ранній вихід на пенсію, надання працівникам права працювати у більш зручний час.

Звичайно, сьогодні реалізувати всі пільги (наприклад, власна їдальня) важко, навіть неможливо, але є такі, які можуть стати обов'язковими для всіх роботодавців (страхування та продаж продукції за собівартістю).

У наш час люди більшу частину часу проводять на роботі. Тому їм хочеться почуватися там максимально комфортно та комфортно. Якщо цього не відбувається, вони хочуть якнайшвидше повернутися додому або зв'язатися з колегами, що знижує їх продуктивність. Треба створити умови, щоб працівник «йшов на роботу, як у відпустку». Якщо людину оточують затишок і дружній колектив, то працювати їй буде набагато приємніше.

Робота митного персоналу – надзвичайно складна сфера діяльності. Характеризується високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, недостатньою фізичною активністю, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим часом, нерегулярним навантаженням, непередбачуваними ситуаціями та завданнями, стислими термінами. Така інтенсивна робота державних службовців потребує відповідної оплати. Отже, створення ефективної системи оплати праці державних службовців є одним із суттєвих факторів підвищення ефективності роботи державних службовців та основних напрямів реформування державної служби. На цьому фоні надзвичайно велика частка державного бюджету в розвинутих економіках витрачається на державні послуги. У Франції, наприклад, ці видатки зазвичай перевищують 20% національного бюджету [56, p. 712].

До працівників митниці також можуть застосовуватися методи морально-психологічного стимулювання: створювати умови, за яких люди відчувають професійну гордість за участь у дорученій справі та особисту відповідальність за її результати; наявність виклику, який гарантує, що кожен на своєму робочому місці має можливість продемонструвати свої здібності, краще впоратися із завданням і усвідомити власну значимість; підтвердження авторства результату; висока громадська оцінка, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо; високі цілі, які надихають людей працювати ефективно, а часом і самовіддано; психологічний клімат – створення

атмосфери взаємоповаги та довіри; турбота про особисті інтереси; [54, с. 109].

Основу персоналу митних органів становлять особи, які обіймають державні посади – посадові особи Державної митної служби України, які традиційно іменуються поняттям «кадрами державного управління». Персонал митних органів повинен володіти первинними вихідними якостями, що притаманні людині, яка претендує на державну посаду, а також якостями, що здобуваються та формуються у процесі перебування на державних посадах, нагромадження досвіду, що дають змогу просуватися по службі. Реалізація кадрової політики в митних органах забезпечується шляхом видання та застосування ДМСУ конкретних нормативно-правових актів, що визначають правове становище державних службовців-митників та регулюють роботу з ними.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення кадрової політики, системи мотивації та професійного розвитку працівників митних органів України

Сьогодні перед українським підприємництвом, установами та організаціями стоїть досить важливе і складне завдання - підвищення ефективності та прибутковості фірм за рахунок впровадження сучасних методів управління. Підвищений інтерес до цього питання пов’язаний із поступовою втратою пріоритетного значення класичних показників успіху компанії, таких як: банківський рахунок, засоби виробництва та запаси готової продукції. В даний час переваги та можливості розвитку компаній оцінюються за їх інтелектуальним потенціалом [24, с. 49].

Інтелектуальний потенціал організації - це сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, умінь) та можливостей їх розкриття, розвитку та використання. Інтелектуальний потенціал організації включає два компоненти: творчий потенціал та професійно-кваліфікаційний потенціал.

Творчий потенціал - це сукупність здібностей працівників організації формулювати та вирішувати нові творчі завдання, створювати щось якісно нове, що вирізняється оригінальністю та унікальністю, а також створювати умови для підприємств для прояву цих творчих здібностей [28, с. 37].

Професійно-кваліфікаційний потенціал - це сукупність здібностей, професійних навичок працівників організації, необхідних для виконання ними професійних

обов’язків, та створення на підприємстві умов для вдосконалення та розвитку навичок та вмінь персоналу.

Під трудовою мотивацією розуміють організацію роботи компанії таким чином, що кожен намагається виконувати свої професійні обов'язки якомога краще і «дає все найкраще». Іншими словами, кожен працівник отримує внутрішній стимул, який підвищує продуктивність праці і спрямований на досягнення спільної мети.

Сьогодні тема компетентні працівників митних органів в Україні широко обговорюється серед населення. Адже державні інституції відіграють важливу роль у сучасній Україні, забезпечуючи національно-політичну стабільність. Як відомо, державними установами керують люди, і від кадрового складу залежить успіх чи невдача їхньої роботи. З давніх часів державні службовці відігравали дуже важливу роль в уряді. Ефективність державного управління залежить від компетентності, моральності та трудової діяльності державних службовців.

Ефективне використання людських ресурсів є однією з умов вдосконалення управління персоналом митної служби. Отже, виходячи з вищевикладеної інформації, можна зробити такі висновки:

- Управління персоналом стало одним із найважливіших чинників виживання компаній у ринковому середовищі. У деяких випадках компанії можуть виграти, максимізуючи використання людських ресурсів з мінімальними інвестиціями [51, с. 110].

- Кожній компанії потрібен центр управління персоналом, і роль відповідальних за цю службу зростає. Він став одним із головних лідерів сучасного бізнесу та корпорацій.

- Планування людських ресурсів є невід'ємною частиною стратегії і тактики компанії для виживання і розвитку в ринкових відносинах, як інструмент цілеспрямованої та ефективної взаємодії з кадрами. Із зростанням індивідуальності співробітників зростає потреба узгоджувати ринкові умови та інтереси працівників. Розвиток виробництва все більше потребує планування робочої сили.

- Ефективне використання людських ресурсів відбувається до того, як компанії відберуть і відберуть людські ресурси. Це питання зазвичай є найважливішим у роботі центрів управління персоналом. Неправильний вибір може спричинити багато

непередбачуваних ускладнень у роботі компанії, які можуть призвести до переведення або навіть звільнення співробітника [51, с. 110-111].

Для залучення до державних органів нового покоління службовців потрібно вдосконалювати систему прийняття на держслужбу і проводити професіоналізацію державної служби, яка буде означати професійне навчання державних службовців. Історично так склалося що Україна перебувала у складі інших держав і тому на її території був задіяний іноземний досвід управління. І цей факт не міг не вплинути на сучасну державну службу в Україні. Після розпаду Радянського союзу в багатьох людей була вже сформована думка про державних службовців дії яких розчарували і призвели до краху цілої політичної системи [55, с. 193].

На разі в сучасній Україні недовіра населення до персоналу митних органів зростає з кожним роком незалежності. Зараз існує багато проблем як і в державній службі так і в цілому в системі державного управління. Ці проблеми створюють перешкоди і знижують ефективність подальшого розвитку державної служби. Часто рівень професіоналізму державних службовців не відповідає потребам розвитку демократичної держави і суспільства.

Успішне завершення завдання та можливість творчого і ділового зростання і визнання іншими особистості мають неабияке значення. Це пов'язано з прагненням досягти певного соціального статусу і визнання в суспільстві. Творчість асоціюється із задоволення духовних потреб, на перший план висувається емоційний компонент діяльності, що має давати моральне задоволення, приносити позитивний настрій під час виконання поставлених завдань.

Соціально-побутове забезпечення та щорічні і додаткові відпустки персоналу митних органів. Працівники митних органів та члени їх сімей, які проживають разом із ними, користуються у встановленому порядку безплатним медичним обслуговуванням у державних закладах охорони здоров'я. Ці ж самі заклади обслуговують їх після виходу на пенсію. Державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги для оздоровлення в розмірі середньомісячного заробітку [48, с. 57].

На покращення мотивації праці значно б впливало запровадження жорсткого контролю за вчасністю надання щорічних відпусток та матеріальних допомога на

оздоровлення. Належні умови праці. Питанню організації належних умов для роботи державних службовців сьогодні приділяється особлива увага. Зокрема, всіма установами забезпечується нормальні умови для роботи цієї категорії працівників (приміщення опалюються взимку, достатньо освітлюються і провітрюються, забезпечується щоденне їх прибирання робітниками, які обслуговують органи державної влади) [36, с. 185].

Сюди можна віднести також і забезпечення канцелярським приладдям, переносними та мобільними телефонами тощо. Важливе місце при цьому також займає комп'ютерне забезпечення та доступ до сучасних ІТ-технологій. Ефективне планування діяльності. Важливу роль у мотивації праці держслужбовців відіграють чіткі посадові інструкції, використання методів процесного та проектного підходів у діяльності. При цьому керівникам необхідно використовувати засоби матеріального та нематеріального заохочення службовців за високі показники в професійній діяльності.

Командна діяльность. Ефективне лідерство передбачає здатність лідера формувати, організовувати та мобілізувати соціальні групи у віддані команди однодумців. Негативні оцінки керівників в першу чергу свідчать про низький рівень менеджменту, невміння прислухатися до думки колег і підлеглих і вибрати найбільш відповідний стиль керівництва, невміння запобігати і вирішувати конфлікти, недостатню креативність [18, с. 86].

Під морально-психологічною атмосферою колективу розуміють стійкий емоційно-моральний стан колективу, який включає характерне для колективу ділове ставлення, спільність цілей і мотивів діяльності, переважаючі емоції, громадську думку, настрої, звички, відображає моральність, інтелект. Відношення та спонукання людей, ставлення один до одного, найважливіші матеріальні та духовні цінності, ставлення до командного духу. Тому імідж керівника та принципи взаємодії керівників і підлеглих є основоположними елементами існування колективу.

Відносини з колегами. Традиційно стосунки з колегами були важливими для будь-якого робочого колективу. Поліпшення стосунків з колегами більше хвилює молодь, це пов'язано з відсутністю вміння працювати в команді, а досвід накопичується з віком. Крім того, з віком проблема формування конфліктних ситуацій стає менш серйозною. Тому в колективах з великою кількістю молоді керівники повинні приділяти більше уваги психологічним аспектам складу колективу та

міжособистісним стосункам з колегами, активніше залучати до цього процесу зрілих співробітників. Натомість літні чоловіки та жінки віддають перевагу стосункам із керівництвом над колегами [34, с. 486].

Отже, мотивація як функція управління в основу впливу на державних службовців покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Стимулювання являє собою комплексний механізм, який не може і не має зводитися лише до забезпечення грошової зацікавленості державного службовця як умови його належної праці. Безумовно, матеріальні стимули є одними з ключових, однак вони виявляються не такими вже й дієвими інструментами впливу на службово-трудову активність, якщо державний службовець не бачить перспектив кар'єрного зростання, якщо заохочення застосовуватиметься як інструмент відзначення або найбільш «наближених» до керівника працівників, або тих, до кого, так би мовити, дійшла черга; якщо дисципліну побудовано на суто авторитарних відносинах керівника з підлеглими; якщо службова етика та гарантії прав і законних інтересів державних службовців як працівників мають формальний характер; якщо одним із ключових аргументів у питанні спонукання службовців до ефективної службово-трудової діяльності є загроза застосування дисциплінарного стягнення.

Тільки зважене та раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів здатне забезпечити стабільну зацікавленість державних службовців у тому, щоб виконувати свої службові функції та повноваження краще і продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами

Часто адміністрація компанії діє по-старому: вона заохочує найкращих, карає найгірших та проводить щорічні корпоративні заходи для всіх. Але ця схема працює не завжди. Навряд чи ви хочете піти на корпоратив, якщо повсякденне робоче середовище гнітюче.

Грамотне стимулювання персоналу вимагає від керівника знання основних методів мотивації. Підлеглий, чий внесок у загальне досягнення не був помічений або оцінений, не захоче «доводити себе» в майбутньому.

Основою ефективного управління інтелектуальним капіталом може бути використання інноваційних технологій мотивації персоналу, що дозволить заощадити всі види організаційних ресурсів (запаси, звільнити фінанси, збільшити життєздатність

корпорацій, підвищити їх прибутковість). Інноваційні процеси в системах організаційного управління поступово стають закономірністю у розвитку сучасного бізнесу.

На жаль, традиційні методи стимулювання співробітників мають істотний недолік звикання. Наприклад, співробітник за свою хорошу роботу має дохід від прибутку, по закінченню невизначеної кількості часу він відноситься цієї додаткового прибутку як до складової своєї заробітної плати, що призводить до втрати інтересу і потенціалу в роботі. У зв'язку з чим, компанія змушена впроваджувати інноваційні методи мотивації.

Наприклад, в Японії власниця однієї маркетингової компанії, в якій працюють тільки жінки, ввела в мотиваційну систему - відгули, пов'язані з причиною «розбитого серця» [51, с. 110]. Головним завданням інноваційного підходу є вибудовування мотиваційної системи так, щоб вона найбільш точно відповідала реалізації всього комплексу організаційних цілей. Під комплексом організаційних цілей розуміється цільова структура компанії: бачення, місія, «предметні цілі», стратегії, програми [21].

Інноваційний підхід до мотивації персоналу націлений на те, що результати роботи компанії безпосередньо залежать від взаємодії між співробітниками, від командної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень. Керівникам компаній сьогодні необхідно робити ставку на «командоутворення», здійснювати програми, спрямовані на формування команд, орієнтовані на довіру, відкритий обмін інформацією всередині команди і підвищення їх мотивації. Даний підхід має свої переваги: відсутність тотального управлінського контролю, тобто проблеми, що виникають при роботі, вирішуються всередині команди без участі керівництва; можливість створювати нові види товарів і послуг; скорочення виробничого циклу; партсипативний стиль управління завдяки інтеграції робочого процесу між членами команди [29, с. 51].

Не існує єдиного правила чи способу мотивації персоналу, але існують принципи для розробки власного ефективного методу:

1. Мотивація буде ефективною, дозволяючи працівникові відчувати себе важливим і потрібним. Таке заохочення викликає повагу та добру заздрість у колег. Однак слід у всьому знати міру, інакше втрата винагород призведе до моральної дискваліфікації працівника.

2. Непередбачені одноразові заохочення діють успішніше, ніж системні заохочення (щомісячні премії за якісну роботу). Системні методи швидко звикають і вважаються частиною норми.

3. Похвала діє краще за покарання.

4. Реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною. Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальник не байдужий до його досягнень або невдач.

5. Проміжний результат - це теж результат! Стимулювання працівників до невеликих успіхів пришвидшить досягнення головної мети [27, с. 11].

Отже, розуміння необхідності використання мотивації, як інноваційної технологій призводить компанії до швидких темпів розвитку, відповідно, до підвищення прибутковості бізнесу.

Сьогодні країні потрібні керівні кадри, які готові до змін та інновацій, спроможні своєчасно приймати найбільш ефективні управлінські рішення та здатні взяти на себе відповідальність за модернізацію держави й реалізацію розпочатих реформ. Однією з умов забезпечення відповідності системи навчання керівних кадрів до зростаючих потреб суспільства є вивчення досвіду розвинених країн з метою його переосмислення і пошуку шляхів впровадження в Україні.

Досвід розвинених країн свідчить, що ключовими факторами забезпечення безперервності освіти державних службовців та ефективності функціонування і розвитку систем навчання є: цілі навчання державних службовців; законодавче забезпечення функціонування державної служби і її професіоналізації; обсяги і порядок фінансування навчання державних службовців; система інституцій, які надають освітні послуги державним службовцям; статус, порядок добору й оплати праці викладачів; засади і механізми формування змісту навчання, розробки та впровадження навчальних програм [38, с. 314].

Для того щоб бути максимально дієвим, механізм стимулювання праці персоналу митних органів мусить мати відповідне нормативно-правове підґрунтя, що встановлюватиме чіткі умови та порядок стимулювання праці державних службовців, гарантуватиме прозорість і справедливість цього процесу. Аналіз чинного законодавства свідчить про те, що сьогодні організаційно-правові засади

досліджуваного стимулювання праці тією чи іншою мірою регламентуються цілою низкою нормативно-правових актів.

ВИСНОВКИ

Отже, кадрова політика є суттєвим елементом системи управління персоналом митних органів, інтегрованим у фінансову, управлінську, інвестиційну та виробничу політики. Для цього ДМС України потрібні фахівці, здатні на якісно новому рівні спроектувати кадрову роботу та наповнити її продуктивними складовими. Ефективність кадрової політики визначається рівнем життя працівників колективу та загальною економічною ефективністю підприємства.

Кадрова політика - це сукупність інструкцій щодо реалізації кадрової стратегії, встановлення пріоритетних кадрових цілей, сукупність організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей стратегії підприємства.

Перед кадровою політикою ставляться такі основні завдання: своєчасне забезпечення організації кадрами певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку; створення умов для реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених законодавством про працю; раціональне використання персоналу; налагодження та підтримка ефективної роботи компанії.

Реалізація завдань і функцій, покладених на митну службу України, залежить від рівня кваліфікації і сумлінності виконання її персоналом своїх службових обов’язків. Саме людський ресурс створює стратегічний потенціал, за допомогою якого можливо виконання ряду конкретних цільових завдань. Протягом останнього часу в системі митних органів усе частіше порушуються питання, пов’язані з організацією кадрового забезпечення. Кадровий потенціал митних органів – це велике поле для досліджень і вдосконалення.

Отже, функції управління персоналом - це комплекс заходів, за допомогою яких здійснюється процес управління персоналом в організації. Як правило, всі функції взаємопов'язані, тому при зміні однієї з них необхідно коригувати інші компоненти. Функції служби управління персоналом являють собою комплекс таких завдань: вибір тактики взаємодії з підлеглими, засобів, форм і методів досягнення цілей. HR зобов'язаний враховувати особисті інтереси співробітників і спрямовувати їх енергію в потрібне русло. Якщо права і потреби персоналу не враховуються, ефективність праці знижується і різко зростає плинність кадрів

Сучасна система мотивації персоналу має будуватися виходячи з аналізу потреб співробітників, вона повинна бути гнучкою, враховувати професійні, вікові особливості співробітників. Кожен працівник митних органів повинен знати, за що винагороджують або карають в організації, для цього потрібні чіткі критерії оцінки роботи персоналу. Різні зміни в організації, її зростання, реорганізація вимагають адаптації системи мотивації з урахуванням мінливих чинників.

Однією з найважливіших проблем у сфері державного управління є об'єктивізація відбору кандидатів на посади в ДМС України, яка не тільки покращує процес кадрового забезпечення відповідної організації (ефективний кадровий підбір є однією з основних форм). попередній контроль якості кадрового потенціалу), а й забезпечить необхідний рівень його функціонування в майбутньому

Основними напрямами вдосконалення законодавства є: по-перше, чітке визначення норм у законодавчій сфері, які регулюють вимоги до кваліфікації та професійної компетентності посадових осіб митних органів. Спеціаліст митної служби повинен усвідомлювати прямі та опосередковані наслідки своїх дій, відчувати себе частиною команди та активним учасником, поважати інтереси свого підрозділу та прагнути задовольняти потреби свого підрозділу, постійно вдосконалювати свою кваліфікацію та поглиблювати знання про іноземних мов і отримувати відповідну винагороду за сумлінну працю. Крім того, досконале володіння іноземною мовою було і залишається однією з головних вимог до претендента на посаду митника.

Тому для ефективної та професійної роботи працівнику ДМС України необхідно: прозоро підходити до кандидатів на посади в митних органах; запрошувати на митну службу кращих із кращих, які пройшли тести високого рівня складності на знання законодавчої бази, стресостійкість, логічні тести тощо; переглянути практично всю нормативно-правову складову та запросити найкращих науковців у галузі митної справи, державного управління, правознавців та спеціалістів митної служби з ЄС; підвищення заробітної плати митників для подолання корупційних схем серед митників; посилити заходи покарання та заохочення, тобто, з одного боку, працівник знає, чи, отримуючи хабар, він змушує простих громадян брати хабар - він буде покараний згідно із законом, наприклад, позбавленням волі, звільненням з роботи.

При цьому стимулювати, винагороджувати, прищеплювати соціальну стабільність, створювати позитивний психоемоційний стан у колективі - такий

працівник навряд чи думатиме про хабарі. Також слід заохочувати команду всіма можливими способами покращувати її продуктивність. Цей пункт пов'язаний з попереднім. Тут все залежить від правильного підходу керівника до своїх підлеглих.

Важливим є проведення постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, тобто безперервне навчання. Коли співробітники беруть участь у семінарах, курсах і тренінгах, вони відчувають себе більш впевнено, а з підвищенням самооцінки працівника підвищується і рівень його ефективної роботи.

Необхідно забезпечити просування по кар’єрних сходах, заохочення, премії для кращих співробітників, можливо організувати спільне дозвілля у відділах (похід в театр, на пікнік), це теж допомагає краще розуміти один одного в колективі і створює позитив. краще працюють емоції і бажання. Досягти позитивних змін у сфері протидії корупції у державній фінансовій системі та, зокрема, на митниці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація трудових відносин під реалії війни. URL: https://lugynska-gromada.gov.ua/news/1650440439/ (дата звернення 21.10.2023).

2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців. URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm. (дата звернення 23.12.2023).

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

4. Башук Т. А. Стимулювання та розвиток креативності у персоналу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2016. №1. С. 150–160.

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» / О. В. Бойко. К.: НАУ.2019. 20 с.

6. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2017. № 3. С. 175-187.

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

8. Варакіна Н. О. Кар'єра державних службовців: закордонний досвід. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/5/23.pdf (дата звернення 23.12.2023).

9. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків - 24-25 березня 2016 р.) Харків, 2016. С. 251-254.

10. Витко Т. Ю. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 3. С. 39-47.

11. Волков В. С. Державна служба: навчальний посібник. Львів: Інтермедія. 2017. 303 с.

12. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. № 16(1). С. 65-68.

13. Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2018. № 1-2. С. 42-51.

14. Джафаров В. Вектори удосконалення управління персоналом митних органів України. Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів: зб. тез доп. IX Веукр. наук.-практ. студ. конф. [м. Тернопіль, 25 листоп. 2016 р.] / редкол.: А. І. Крисоватий, О. М. Десятнюк, А. І. Луцик [та ін.]; відп. ред. А. І. Луцик. Тернопіль: Вектор, 2016. С. 44-45.

15. 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.

16. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація. *Проблеми економіки та політичної економії.* 2017. №2. С. 162- 174.

17. Іванов О. В. Суб'єкти адміністративно-правового регулювання в галузі митної справи: дис.... канд. юрид. наук. Запоріжжя, 2015. 205 с.

18. Кабанець А. Г. Проблеми кадрового менеджменту в системі державної служби в Україні. *Управління розвитком.* 2011. № 10 (107). С.86-88.

19. Кайнова Т. В. Формування механізму забезпечення соціально-економічної ефективності кадрового менеджменту. *Механізм регулювання економіки.* 2011. № 8. С. 41-43.

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

21. Клименко І. А. Мотивація праці та її ефективність в управлінні трудовими ресурсами. URL: http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/25070.doc.htm (дата звернення 23.12.2023).

22. 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 (дата звернення 21.10.2023).

23. Коржинська Т. Професійна діяльність митників: вимоги сучасності. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: «Педагогіка».* 2016. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Vnadped_2016_3_10 (дата звернення 23.12.2023).

24. Краснейчук А. О. Управлінське консультування як різновид консультаційної діяльності. *Вісник НАДУ.* 2016. №1. С. 43-50.

25. Кришень О. В. Теоретико-методологічні аспекти регіональної соціальної політики в період сучасних трансформацій: дис. … канд. наук з держ. управл.: 25.00.01. Дніпро, 2020. 241 с.

26. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посібник. - Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.

27. Лавренова О. І. Адміністративно-правовий статус державної служби як центрального органу виконавчої влади: автореф. дис. На здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». О. І. Лавренова. Одеса, 2014. 20 с.

28. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. № 4. С. 37-45.

29. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник *Херсонського державного університету.* 2015. №14. С. 49-52.

30. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

31. 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.

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

33. Митне питання: ризик ускладнення контролю. Урядовий кур'єр. 2016. 31 серпня. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/mitne-pitannya-rizikuskladnennya-kontrolyu/ (дата звернення 23.12.2023).

34. Мосора Л. С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. *Молодий вчений: наук. журнал.* 2018. № 1 (53). С. 468–472.

35. Мосора Л. С. Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток: ел. наук. фах. вид.* 2018. № 3. URL:http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf

36. 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.

37. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: підручник / Д. В. Неліпа.2-ге вид., перероб. та доповн. К.: Центр учб. л-ри, 2017. 376 с.

38. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка.* 2014. № 4. С. 314–318.

39. Орлів М. С. Розвиток вищої державної служби у Великобританії. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2017. № 33. С. 117–123.

40. Піонтківська І., Кашко О. Реформа оплати праці державних службовців. URL: https://ces.org.ua/wpcontent/uploads/2017/06/public_wages_note_ukr1.pdf 3. (дата звернення 23.12.2023).

41. 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.

42. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка.* 2018. С. 93-100.

43. Пушкар З., Пушкар Б. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2016. № 21. С. 82-86.

44. Система органів виконавчої впади України: правові проблеми вдосконалення організації та діяльності: монографія / кол. авт.: О.Ф. Андрійко, В.П. Нагребельний, Л.Є. Кисіль та ін.; за заг. ред. О.Ф. Андрійко. Харків: Планета-Принт, 2013. 384 с.

45. Сіцінський А. Дисциплінарна та адміністративна відповідальність у сфері державної служби. *Актуальні проблеми права.* Одеса, 2016. № 3. С. 42-49.

46. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. К.: ТОВ «Три-К», 2013. 582 с.

47. 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.

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

49. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2014. 180 с.

50. Тимченко Н.С. Формування професійно-етичних якостей майбутніх службовців-митників: дис. … канд. пед. наук. Київ, 2003. 239 с.

51. Ткачова О. К. Напрями вдосконалення державного управління митними органами. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління.* 2011. № 2. С. 110– 119.

52. Тупальський С. Якою має бути українська митниця. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/tupalsky/jakoju-maje-buti-ukrajinskamitnitsja-1839008.html (дата звернення 23.12.2023).

53. Угринюк О. Формування ефективної кадрової політики. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. С. 56-67.

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

55. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. В. М. Олуйка. К., 2018. 504 с.

56. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство.* 2017. № 9. С. 712-715.

57. Шкільняк М. М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293 с.

58. 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.

59. Як організувати роботу працівників під час воєнного стану URL: https://www.sop.com.ua/article/1573-yak-organzuvati-robotu-pratsvnikv-pd-chas-vonnogo-stanu (дата звернення 21.10.2023).

60. Якименко К. П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади в Україні. *Економіка і організація управління.* 2016. №4. С. 406-411.

61. Звіт про виконання Плану роботи Державної митної служби України на 2021 рік та покладених на неї завдань. URL: https://customs.gov.ua/web/content/5869?unique=54f052c77c68a389fbcc1616bcd46d0a137ef-2d3&download=true (дата звернення 20.01.2024).

62. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-%D1%80#Text (дата звернення 20.01.2024).

63. Національне агентство України з питань державної служби, 2021, Державна служба в України: ваша точка зору: дослідження організаційної культури державної служби України. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/An

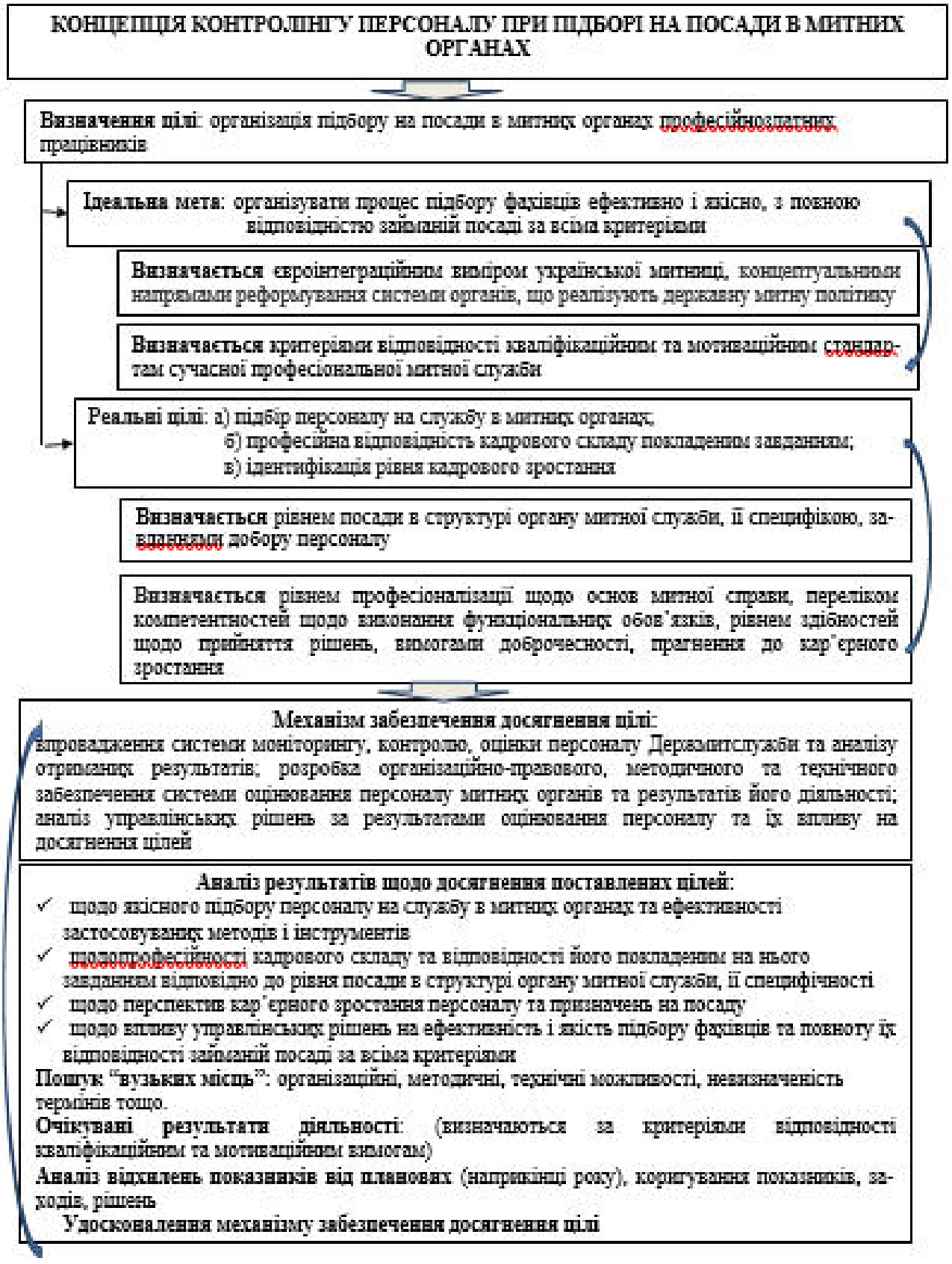
alitika%20ta%20doslidgenja/zvit-2021-dlya-druku-merged.pdf (дата звернення 20.01.2024).

64. Національне агентство України з питань державної служби, 2022, Державна служба в умовах війни: добірка корисної інформації. URL: https://nads.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-v-umovah-vijni (дата звернення 20.01.2024).

ДОДАТКИ

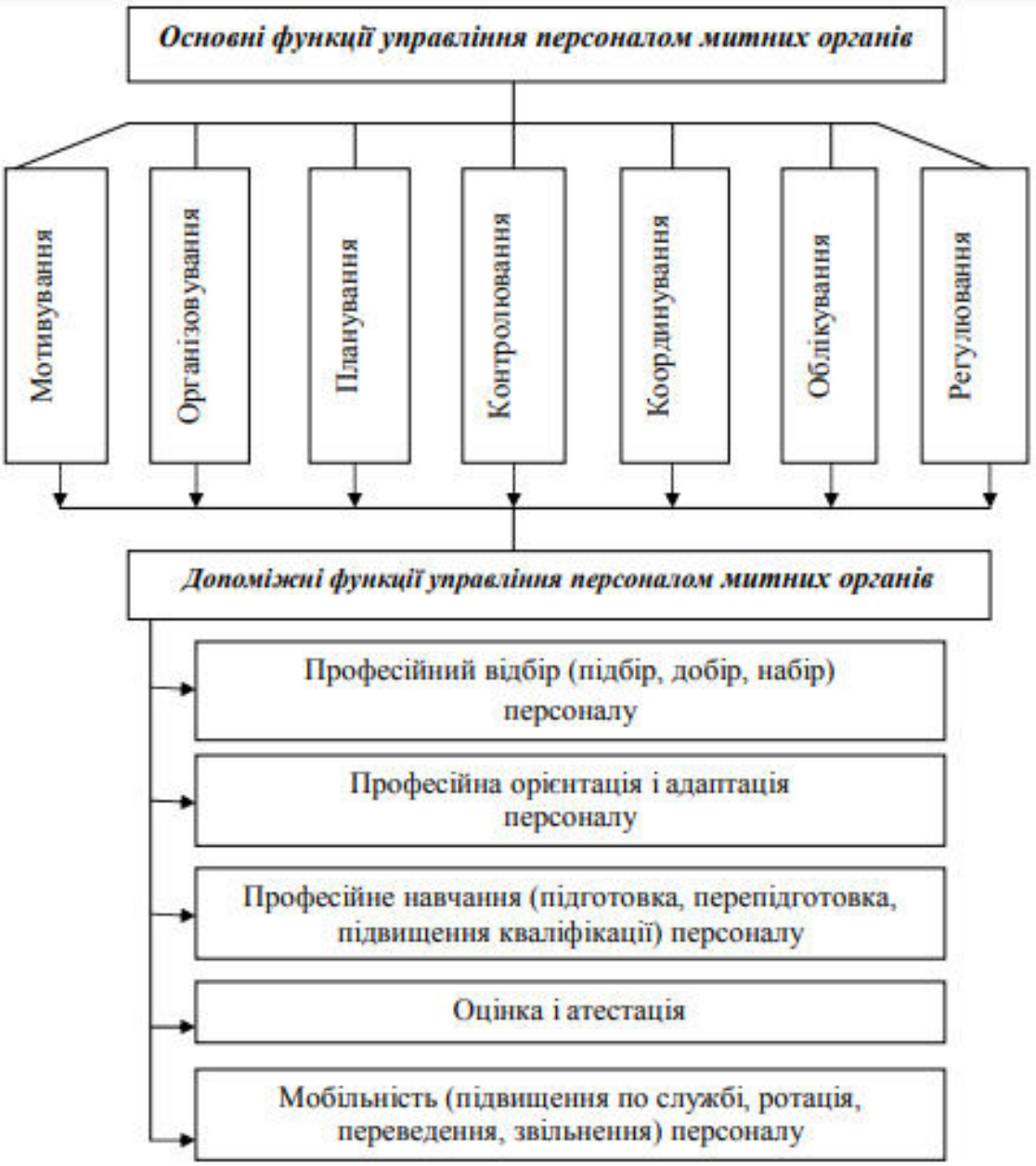
ДОДАТОК А

Концептуальна модель контролінгу персоналу при підборі на посади в митних органах



ДОДАТОК Б

Функціональна модель процесу управління персоналом митних органів


Основні функції управління персоналом митних органів
Мотивування
Організовування
Планування
Контролювання
Координування
Облікування
Регулювання
Допоміжні функції управління персоналом митних органів
Професійний відбір (підбір, добір, набір) персоналу
Професійна орієнтація і адаптація персоналу
Професійне навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) персоналу
Оцінка і атестація
Мобільність (підвищення по службі, ротація, переведення, звільнення) персоналу

ДОДАТОК В

Підвищення кваліфікації посадових осіб

Категорія навчання	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Тематичні постійно Діючі семінари (навчання керівного та інспекторського складу)	302	337	257	316	266	205
Короткотермінові семінари	288	206	503	239	296	454
Мовна підготовка	119	323	182	145	313	187
Міжнародні семінари	241	131	140	149	111	76
Перепідготовка(ІІ вища освіта) – випуск з них:	74	72	68	72	69	44
- Право	49	50	44	48	49	44
- Менеджмент	25	22	24	24	20	–
- Облік та аудит	–	–	–	–	–	–

ДОДАТОК Г

Система управління митною діяльністю

