

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

Економіки та митної справи
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)
(ступінь вищої освіти)

на тему: Особливості управління персоналом в митних органах

Виконав: студентка II курсу,
групи БТЕз-0313м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Митна справа

Васильченко А.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник Біленко О.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіки та митної справи
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Митна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Васильченко Анна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Особливості управління персоналом в митних органах

керівник проєкту (роботи) Біленко Олена Вікторівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 04 » листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Теоретичні засади управління персоналом в митних органах

2. Аналіз стану управління персоналом в митних органах

3. Напрямки удосконалення управління персоналом в митних органах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Біленко О.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка) _____ Васильченко А.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи) _____ Біленко О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 91 с., 6 табл., 5 рис., 78 джерел.

Об'єкт дослідження – є процеси організації управління персоналом в митних органах.

Предмет дослідження – є специфіка методів і підходів до управління персоналом митних органів в умовах сучасних викликів.

Мета роботи – є виявлення проблем в організації управління персоналом митних органів та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування митної служби дослідити особливості управління персоналом.

Методи дослідження – теоретичною і методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню проблем формування та розвитку системи управління персоналом державної служби.

Головним критерієм управління персоналом у митних органах є забезпечення ефективного функціонування служби через оптимізацію людських ресурсів, дотримання законодавства, професійний розвиток працівників та їх мотивацію для виконання службових завдань.

В роботі викладені:

- а) теоретичні основи управління персоналом у митних органах;
- б) оцінка сучасного стану управління персоналом у митних органах;
- в) шляхи покращення управління персоналом у митних органах.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КРІ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні засади управління персоналом в митних органах	9
1.1 Сутність та роль управління персоналом в митних органах	9
1.2 Організація управління персоналом в митних органах	16
1.3 Функції та форми управління персоналом в митних органах	25
Висновки до 1 розділу	31
2 Аналіз стану управління персоналом в митних органах	33
2.1 Аналіз кадрової політики Державної митної служби України	33
2.2 Аналіз механізму підбору кадрів в митних органах	47
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в митних органах	52
Висновки до 2 розділу	63
3 Напрямки удосконалення управління персоналом в митних органах	65
3.1 Шляхи підвищення ефективності кадрової політики Державної митної служби України	65
3.2 Пропозиції щодо удосконалення підбору персоналу, професійного розвитку персоналу, мотивації персоналу в митних органах України	74
Висновки до 3 розділу	80
Висновки	82
Перелік посилань	84

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності митних органів безпосередньо залежить від потенціалу їхніх співробітників. Розвиток професіоналізації, підвищення ефективності управлінської діяльності та підняття авторитету працівників митних органів є не лише інвестицією в майбутнє, а й ключовим фактором забезпечення економічної безпеки держави.

Проблема управління персоналом в митних органах має багатовекторний характер і вимагає комплексного підходу. Фахівці з різних галузей — менеджменту, психології, соціології — досліджують особливості цієї сфери, прагнучи розробити ефективні механізми розвитку людського потенціалу в умовах специфічної діяльності митних органів. Серед провідних дослідників можна відзначити роботи таких вчених, як Колот А.М., Гончарук І.В., Іванченко В.В., Борисенко О.П., Краєвий А.О., Гакало І.Г., Д. Богиня, В.Іванченко, К.Клейна, а також міжнародних експертів, таких як Klein A., OECD, та дослідження, проведені World Customs Organization і Transparency International.

Незважаючи на численні дослідження, актуальність проблеми є значною. Працівники митних органів, крім професійної ролі, виконують також суспільно відповідальну роль: вони є носіями і провідниками не тільки державної політики, а й державної моралі. 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.

Необхідність подальших досліджень обумовлена постійними змінами в зовнішньому середовищі, зокрема, глобалізацією, цифровізацією та зростанням вимог до прозорості діяльності державних органів. Це вимагає постійного оновлення знань та навичок співробітників митниці, а також розробки нових підходів до управління персоналом.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є виявлення проблем в організації управління персоналом митних органів та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування митної служби. Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- визначити сутність та роль управління персоналом в митних органах;
- розкрити особливості організації управління персоналом в митних органах;
- охарактеризувати функції та форми управління персоналом в митних органах;
- проаналізувати кадрову політику Державної митної служби України;
- здійснити аналіз механізму підбору кадрів в митних органах;
- проаналізувати систему мотивації персоналу митних органів;
- визначити шляхи підвищення ефективності кадрової політики ДМСУ;
- розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління персоналом митних органів України.

Об'єктом дослідження є процеси організації управління персоналом в митних органах.

Предметом дослідження є специфіка методів і підходів до управління персоналом митних органів в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і закордонних вчених, які присвячені дослідженню проблем формування та розвитку системи управління персоналом державної служби. Вирішення завдань, що поставлено у дослідженні, здійснювалось із застосуванням системного і процесного підходів, методів логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, абстрагування, опису.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України, нормативно-правові акти та звіти ДМСУ, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом та функціонування митних органів України.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження. Основним науковим результатом є розвиток форм і методів підбору персоналу, його подальшого професійного розвитку та мотивації на основі імплементації зарубіжних та інноваційних підходів до управління персоналом державної служби.

Апробація результатів дипломної роботи. «Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2024» (Запоріжжя, НУЗП, 2024р.)».

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 91 сторінок, 6 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

1.1 Сутність та роль управління персоналом в митних органах

Управління персоналом є важливим елементом у належному функціонуванні митних органів, оскільки виконання їхніх покладених обов'язків залежить від якості людських ресурсів. Митні органи виконують стратегічно важливі обов'язки, включаючи контроль за транзитом товарів через кордони, забезпечення економічної безпеки держави та запобігання контрабандній діяльності. Для досягнення цих цілей необхідно створити ефективну систему управління персоналом, яка сприяє набору, розвитку та утриманню висококваліфікованих працівників. Основою управління персоналом у митному органі є розвиток потенціалу людських ресурсів, який відповідає організаційним цілям, сприяння професійному зростанню працівників та створення мотивуючих умов для оптимальної продуктивності.

Це обширна процедура, що включає планування, відбір, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток персоналу. Характерною рисою управління персоналом у митному органі є необхідність врахування унікальних аспектів їхньої діяльності, які потребують високого стандарту професійної етики, стійкості до стресу, знайомства з законодавчою базою та готовності працювати в умовах високого ризику. Функція управління людськими ресурсами в митному органі визначається його впливом на досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика підвищує продуктивність праці, оптимізує робочі процеси та сприяє високому рівню відповідальності працівників. Ключовим елементом є створення корпоративної культури, заснованої на ідеалах відкритості, чесності та взаємної поваги.

Це підвищує довіру громадськості до митної служби та зміцнює міжнародний авторитет держави. Сучасна стратегія управління персоналом у митній службі базується на використанні нових методів і технологій. Автоматизовані рішення для управління персоналом покращують відстеження

співробітників, оптимізують процеси оцінки продуктивності та забезпечують прозорість у роботі з персоналом. Більше того, цифрові інструменти дозволяють впроваджувати дистанційне навчання, що є важливим елементом професійного зростання працівників у умовах швидко змінюваних регуляцій та технологій. Ключовим аспектом управління персоналом є підвищення кваліфікації співробітників. Митні органи пріоритетно підвищують кваліфікацію через регулярні тренінги, семінари та спеціалізовані курси.

Це гарантує, що професійні навички та експертиза відповідають сучасним нормам і критеріям. Крім того, створення середовища, сприятливого для розвитку лідерських якостей та професійного зростання, є необхідним, оскільки це сприяє утриманню кваліфікованих кадрів у межах організації. Управління персоналом у митному органі функціонує як стратегічний інструмент, який гарантує узгодженість інтересів компанії та її персоналу. Ефективно реалізуючи кадрову стратегію, митні органи можуть досягти кращих результатів у своїй діяльності, одночасно формуючи позитивний імідж як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ефективність роботи української митниці значною мірою залежить від рівня розвитку її персоналу. Управління людськими ресурсами є складним і багатогранним завданням, оскільки персонал, на відміну від матеріальних ресурсів, здатний приймати автономні рішення, критично оцінювати поставлені завдання та мати власні інтереси. Їхні реакції на адміністративні дії є індивідуальними та часто непередбачуваними, що ускладнює процес управління. Фраза "персонал" відноситься до колективу працівників всередині компанії, класифікованих за їхніми професійними характеристиками.

Термін "персонал" є синонімом "персоналу", позначаючи працівників організації або установи. Персонал має унікальну характеристику: він є як об'єктом управління, підлягаючи спрямованим діям, так і суб'єктом, який автономно впливає на ефективність системи управління. Управління персоналом включає кілька елементів, таких як набір, інтеграція, розвиток, мотивація та ефективне використання кадрів. У сфері митних служб ця процедура має свої

особливості, зумовлені складністю виконуваних діяльностей, потребами спеціалізованого персоналу та необхідністю забезпечення економічної безпеки держави. Дослідники пропонують багато методологій для визначення поняття "управління людськими ресурсами":

Д. Богиня характеризує управління людьми як свідоме зусилля, спрямоване на створення, підтримку та підвищення людського потенціалу організації [1.с 33].

Віталій Іванченко визначає управління персоналом як організацію, координацію та контроль трудових ресурсів, які гармонійно взаємодіють із іншими управлінськими завданнями в межах [2.с 309].

На думку Дж. П. Гійома, управління персоналом представляє собою інтегрований підхід, що поєднує методи планування, навчання та розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей організації [3, с 98–104].

Незалежно від різних тлумачень, всі визначення підкреслюють стратегічне значення людського елемента для досягнення корпоративних цілей. Ефективне управління людьми не лише максимізує виробництво, але й сприяє розвитку професійного потенціалу працівників та підвищує їхню відданість бізнесу. Якість персоналу в митних органах є вирішальною, оскільки вона значно впливає на ефективність митних операцій та економічну стабільність держави. Управління персоналом у митних органах України є важливим елементом функціонування державної системи, спрямованим на забезпечення ефективності митних процедур, дотримання законодавства та протидію правопорушенням. В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, глобалізація та зростання вимог до прозорості державних органів, постає необхідність адаптації управлінських підходів до специфічних потреб митної служби. Це включає оптимізацію процесів планування, набору, навчання та мотивації персоналу, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та ефективності [2, с 10-12].

Ключовим аспектом у цьому контексті є розуміння відмінностей між поняттями «персонал» та «кадри», які нерідко використовуються як синоніми. Однак вони мають різні акценти у своєму визначенні. Персонал охоплює всіх

працівників організації, включаючи тимчасових, некваліфікованих або тих, хто працює за сумісництвом. Натомість поняття «кадри» зазвичай стосується основного, штатного складу кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають досвід роботи. Такий поділ є важливим для чіткого розуміння структури трудового колективу та розробки ефективної кадрової політики.

Важливим елементом у цьому контексті є розуміння відмінностей між термінами "персонал" і "штат", які часто використовуються взаємозамінно. Проте їхні визначення підкреслюють різні аспекти. Персонал включає всіх працівників компанії, включаючи тимчасових, некваліфікованих та неповний робочий день. Навпаки, термін "персонал" часто позначає основний, штатний склад кваліфікованих працівників, які мають професійну підготовку та відповідний досвід роботи. Ця різниця є важливою для всебічного розуміння структури трудового колективу та формулювання успішних кадрових стратегій. Чітке розмежування людей і персоналу сприяє пріоритетності управління людськими ресурсами. Стратегічне залучення персоналу підкреслює довгострокове розвиток необхідних навичок і утримання кваліфікованих працівників, тоді як управління персоналом у більш широкому контексті пріоритетно ставить операційні функції, такі як введення в посаду нових співробітників і координація діяльності тимчасового персоналу. Цей метод покращує використання організаційних ресурсів і досягає підвищеної продуктивності. Більше того, категоризація персоналу та людей забезпечує основу для створення специфічних програм навчання та розвитку. Персонал часто бере участь у більш складних і всебічних програмах навчання, спрямованих на розвиток лідерських якостей, управлінських компетенцій або вивчення законодавчих змін. Одночасно можуть бути організовані комплексні навчальні сесії для персоналу, що гарантує ефективне виконання їхніх обов'язків. Цей метод покращує якість виконання роботи та забезпечує гнучкість у використанні трудових ресурсів. Детальне порівняння цих понять дозволяє краще оцінити склад працівників митної служби, їхні професійні характеристики

та потреби у розвитку. У таблиці 1.1 наведено ключові відмінності між поняттями «персонал» та «кадри».

Таблиця 1.1 – Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників

Митні посадові особи виконують свої обов'язки в ситуаціях, що вимагають широкої професійної підготовки, фізичної та психологічної витривалості, зразкової етичної поведінки, готовності до негайних дій та здатності працювати в команді. Митники повинні мати експертизу в митному, адміністративному, кримінальному та міжнародному праві, а також бути вправними у сучасних технологіях. Обов'язки митників часто пов'язані з великою відповідальністю, стресом і вимогливими умовами праці, що вимагає витривалості та стійкості. Здатність працівників швидко адаптуватися до нових робочих умов є надзвичайно важливою, оскільки їхні завдання часто потребують оперативних реакцій на змінювані ситуації.

Етична поведінка є важливою для їхньої роботи, оскільки боротьба з корупцією та дотримання етики служби мають першорядне значення. Крім того, постійні зміни в законодавстві, економіці та міжнародних відносинах вимагають від персоналу здатності швидко приймати рішення, оцінювати обставини та передбачати можливі ризики. Ефективність митних операцій залежить від спільної синергії всіх відділів, що забезпечує своєчасність та точність виконання роботи.

Управління персоналом у митному органі включає багато важливих обов'язків, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації. Ключовим елементом є планування робочої сили, яке включає аналіз потреб у кадрах та їх кількісний і якісний склад. Цей підхід сприяє прогнозуванню майбутніх ризиків для персоналу та забезпечує компанію необхідними фахівцями. Значна увага приділяється набору та інтеграції нових працівників, включаючи відбір кваліфікованих фахівців, проведення стажувань та впровадження програм адаптації. Встановлення умов, які сприяють швидкій інтеграції нових працівників у робочу команду та дозволяють їм успішно виконувати свої обов'язки, є надзвичайно важливим. Структурування навчання та професійного розвитку є вирішальним для просування кар'єри працівників. Цей процес включає проведення навчальних сесій, курсів та стимуляційних вправ, спрямованих на підвищення технічних та міжособистісних навичок персоналу. Мотивація персоналу досягається за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів, надання можливостей для професійного зростання та встановлення стабільності та впевненості в управлінні.

Ефективність роботи оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), оцінок персоналу та аналізу результатів. Ключовим фактором є регулювання дотримання службової дисципліни, що сприяє відповідальності та відкритості у виконанні обов'язків. Ефективне управління персоналом підвищує ефективність митного органу, забезпечуючи відмінне навчання та стимулювання для співробітників, гарантуючи законність і прозорість, а також знижуючи загрози корупції.

Розумне використання людських ресурсів сприяє оптимізації ресурсів, зниженню витрат і розвитку продуктивності. Ключовим елементом є створення сприятливих умов праці, забезпечення соціальних гарантій та підвищення соціального захисту працівників, що сприяє їхній відданості компанії. Ефективна кадрова стратегія формує сприятливий імідж митної служби як на національному, так і на глобальному рівні.

Ефективне управління персоналом сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, створюючи середовище, яке сприяє їхньому професійному зростанню та утриманню. Управління персоналом прагне створити конкурентоспроможний потенціал людських ресурсів, який відповідає стратегічним цілям митної служби, враховуючи зовнішні перешкоди. План управління персоналом окреслює рамки регламентів та методологій для взаємодії з працівниками, які відповідають загальній стратегії організації, кадровій політиці та поточним можливостям людських ресурсів.

Ключовою метою є створення універсальної системи управління, яка враховує специфічні вимоги працівників, одночасно сприяючи досягненню загальних цілей організації.

Формулювання стратегії управління персоналом охоплює численні критичні етапи, які включають сучасні тенденції управління людьми у 2024 році. Перший етап включає внутрішній аудит робочої сили та аналіз поточних процедур, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом організації. Остання фаза включає виявлення недоліків у системі управління персоналом, які потребують уваги для забезпечення ефективного функціонування.

Визначення обов'язків та основних пріоритетів у сфері управління персоналом здійснюється відповідно до загального бізнес-плану організації, що завершується формуванням стратегії управління підприємством керівництвом. Основною метою стратегії управління персоналом є зміцнення позицій організації на ринку праці та підвищення її конкурентоспроможності шляхом створення умов, сприятливих для професійного зростання працівників.

Організації в управлінні людськими ресурсами активно розробляють ініціативи для оптимізації процедур працевлаштування та розвитку персоналу. Зокрема, стратегії найму та працевлаштування включають розподіл персоналу на відповідні ролі, залучення фахівців з необхідною експертизою та створення рамок для професійної мобільності [5].

Цей метод враховує вік, стан здоров'я та когнітивні здібності працівників, що дозволяє більш ефективно використовувати їх потенціал. Структурні зміни в організації митної служби іноді вимагають скорочення чисельності працівників. Координація післязвільнення діяльності з працівниками, які були звільнені, залежить від причин їх звільнення, які можуть включати вихід на пенсію, добровільну відставку або звільнення, ініційоване роботодавцем. Управління звільненням працівників пенсійного віку відображає управлінську культуру організації та загальний розвиток економічної системи країни.

Програми, розроблені для підготовки працівників до звільнення або внутрішнього переведення, включають оцінку кількості та якостей осіб, які підпадають під скорочення. Визначаються графіки переведення працівників, а також обираються конкретні кандидати для переведення на нові посади або в нові відділи. Наголос робиться на розробці стратегій для сприяння добровільному звільненню та призначенні відповідальних осіб для кожного етапу цієї процедури. Ця стратегія зменшує негативні наслідки для команди та гарантує ефективність змін у складі персоналу.

1.2. Організація управління персоналом в митних органах

Сьогодні особливо важливо дотримуватися основних концепцій, які встановлюють правила та норми для розробки системи управління персоналом. Ці принципи забезпечують ефективну структурування можливостей людських ресурсів митних органів, закладаючи основу для високоякісного митного адміністрування. Управління персоналом у митному органі базується на трьох

основних методах, які поєднують сучасні принципи управління з особливими обов'язками митної служби.

Перший метод – це кадровий метод, який акцентує увагу на наборі, відборі та розподілі персоналу на основі посадових обов'язків. Процес включає оцінку потреб у людських ресурсах, проведення конкурентного відбору та формулювання директив для працівників, щоб забезпечити ефективність їхньої роботи та дотримання стандартів обслуговування.

Функціональний підхід прагне чітко визначити обов'язки та відповідальність між різними організаційними підрозділами та персоналом. Ця стратегія зменшує дублювання робочих місць, оптимізує розподіл обов'язків і підвищує ефективність організації, що особливо важливо в складних операціях митних органів.

Мотиваційний підхід враховує значення як матеріальних, так і нематеріальних винагород для працівників. Система стимулювання охоплює винагороди за ефективне виконання роботи, моральне підкріплення через вираження вдячності або похвали, а також створення умов, сприятливих для кар'єрного зростання. Це підвищує ефективність праці та сприяє лояльності працівників до бізнесу.

Системний підхід розглядає індивідів як складові частини інтегрованої системи, де кожен аспект впливає на загальну ефективність. Ця схема підходів гарантує залучення на кожному рівні управління, від стратегічного планування до оперативного контролю. Співпраця між відділами та персоналом сприяє досягненню спільних цілей та підвищує якість виконання завдань. Нова методологія спирається на сучасні технології, автоматизацію процесів та електронні системи для управління персоналом, включаючи HRM (управління людськими ресурсами) [6].

Використання цих рішень сприяє оптимізації завдань, зменшує навантаження на персонал і забезпечує своєчасне прийняття рішень. Використання нових стратегій підвищує конкурентоспроможність митної служби та її здатність реагувати на сучасні виклики.

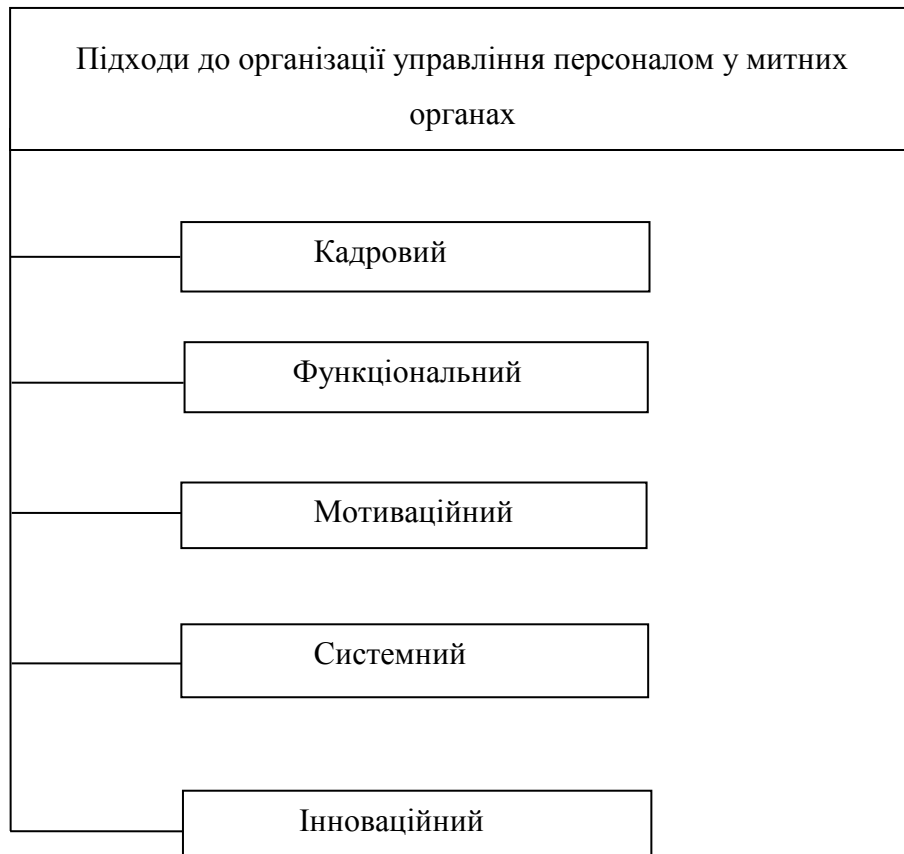


Рисунок 1.1 – Схема підходів до організації управління персоналом у митних органах. джерело [11]

Сучасна структура системи управління персоналом у митному органі є вирішальною для ефективного виконання функцій персоналу. Основною метою його створення є забезпечення тісної кореляції між кадровою структурою та функціями, які виконують співробітники. Конфігурація системи управління персоналом ілюструє взаємозв'язок між ролями співробітників та їх організаційним розміщенням. Це гарантує, що операційні обов'язки відповідають стратегічним цілям митного органу та сприяє ефективному використанню людських ресурсів.

Ефективне функціонування митного персоналу залежить від чіткого розуміння встановлених цілей, обов'язків та стратегій їх досягнення персоналом. Планування персоналу є важливим інструментом для узгодження дій митної служби з її стратегічними цілями та перспективами.

Планування включає визначення, які завдання виконувати, розподіл відповідальності за них, встановлення цілей для дій персоналу та формулювання стратегій для досягнення цих цілей. Це не лише полегшує організацію роботи, але й надихає людей, гарантуючи, що виконувані обов'язки відповідають стратегічним цілям митної служби. Основою планування персоналу є прийняття рішень щодо укомплектування, які гарантують довгострокову ефективність організації. Планування виступає як міст між історичним досвідом і майбутніми можливостями. Анрі Файоль зауважив, що планувальні дії включали прогнозування майбутніх результатів, встановлення напрямків діяльності, окреслення етапів впровадження та визначення методів досягнення. Це створює чітке уявлення про майбутнє, де близькі події здаються відчутними, але далекі не мають конкретики, що сприяє адаптивним реакціям на зміни.

Організація управління персоналом в митних органах є багаторівневою системою, спрямованою на забезпечення високої ефективності діяльності через оптимальне використання кадрових ресурсів. Цей процес охоплює планування, реалізацію та контроль за кадровою політикою, орієнтованою на досягнення стратегічних цілей митної служби. Основні аспекти організації управління персоналом включають:

а) Планування кадрових потреб:

- 1) визначення кількісних і якісних потреб у персоналі на основі аналізу робочих процесів та змін у зовнішньому середовищі;
- 2) розробка планів з урахуванням стратегічних цілей митної служби та потенційних ризиків;

б) Рекрутинг і адаптація нових працівників:

- 1) проведення конкурсного відбору, тестування та співбесід для забезпечення прозорості та об'єктивності відбору;
- 2) організація адаптаційних програм для нових працівників, включаючи ознайомлення зі специфікою роботи митних органів та основними положеннями законодавства;

в) навчання та підвищення кваліфікації:

1) проведення регулярних тренінгів, семінарів і курсів для працівників різних рівнів;

2) запровадження системи дистанційного навчання, що дозволяє отримувати знання в інтерактивній формі;

г) управління мотивацією та розвитком персоналу:

1) впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення зацікавленості у досягненні високих результатів;

2) розробка індивідуальних кар'єрних планів і сприяння професійному зростанню працівників;

д) контроль та оцінка ефективності:

1) регулярна оцінка діяльності працівників через KPI (ключові показники ефективності);

2) проведення внутрішнього аудиту для аналізу результатів виконання функцій і завдань.

Організація управління персоналом також включає координацію між центральними та регіональними митними органами. Це забезпечує уніфікацію стандартів управління, з одного боку, та адаптацію до специфіки локальних умов – з іншого. Важливою складовою є автоматизація процесів, зокрема через впровадження електронних систем управління кадровими ресурсами, що дозволяють зменшити адміністративне навантаження та підвищити точність обліку.

Ефективна організація управління персоналом є необхідною умовою для забезпечення високого рівня професіоналізму працівників митних органів. Вона сприяє досягненню балансу між оперативністю виконання завдань та створенням сприятливих умов для розвитку персоналу.

Координація зусиль з персоналом митних органів є складним процесом, який включає визначення цілей управління персоналом, формулювання стратегії розвитку людських ресурсів та розробку і впровадження технологій управління персоналом для досягнення стратегічних цілей митної служби. Планування працівників включає встановлення правил працевлаштування, нагляд за

професійним зростанням працівників та формування умов, що сприяють утриманню висококваліфікованих працівників. Ця методологія дозволяє митним адміністраціям не лише реагувати на сучасні труднощі, але й оптимізувати можливості їхнього персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Основні обов'язки управлінського контролю включають виявлення відхилень у виконанні кадрової стратегії, оцінку досягнення цілей регуляторних документів та аналіз того, як митні органи наразі вирішують соціальні питання. У цьому секторі планування та контроль тісно пов'язані, що забезпечує ефективну систему управління, яка гарантує, що виконані заходи відповідають стратегічним цілям організації. Оцінка ефективності виконання роботи, досягнення цілей та усунення недоліків у роботі працівників є іншими завданнями контролю управління персоналом.

Ця процедура оптимізує витрати на управління персоналом, дозволяючи виявляти відхилення, аналізувати джерела порушень і запобігати накопиченню помилок. Контроль потрібно здійснювати обережно, враховуючи унікальні якості команди та кожного співробітника, вплив внутрішніх і зовнішніх обставин, а також необхідність того, щоб якісна та своєчасна інформація доходила до правильних людей. Для того щоб усі аспекти управління людськими ресурсами були успішними, контроль є важливим вихідним пунктом. Це надає менеджерам чітку інформаційну підтримку, необхідну для прийняття добре обґрунтованих, логічних рішень, які сприяють досягненню цілей компанії [12].

Принципи управління персоналом є основоположними для забезпечення ефективної роботи митних органів. Вони прагнуть встановити рівновагу між прагненнями працівників і цілями організації. Гарвардська модель управління персоналом вирізняється як надзвичайно ефективна структура, підкреслюючи важливість врахування інтересів усіх зацікавлених сторін—акціонерів, працівників та менеджерів — під час прагнення до балансу між різними рівнями ієрархії.

Основна увага приділяється вибору стратегії, яка враховує вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, поряд із стратегічними

управлінськими рішеннями, спрямованими на досягнення довгострокових цілей. Ця методологія підвищує стабільність команди, покращує операційну ефективність і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Одночасно модель демонструє певну гнучкість, що дозволяє часткове використання та адаптацію її окремих компонентів для задоволення специфічних вимог митної служби. Основні принципи управління персоналом охоплюють демократичні практики, які забезпечують рівні можливості та визнання поглядів співробітників, постійний діалог між керівництвом і персоналом, дотримання ієрархічних структур та формування підтримуючого соціально-психологічного середовища в команді.

Вони надають велике значення професіоналізму та кваліфікаціям, сприяючи підвищенню навичок працівників і використовуючи колектив для спрямування зусиль на спільне вирішення проблем. Продуктивність та ефективність є важливими показниками в логічному розподілі ресурсів для досягнення оптимальних результатів. Додаткові принципи управління охоплюють персоналізований підхід до кожного працівника, узгодження управлінських дій з загальними цілями організації, постійне вдосконалення методів управління персоналом та врахування психологічних факторів у процесі відбору.

Принципи, що регулюють використання персоналу, підкреслюють оцінку складності виробничих функцій, ефективне розподіл робочого часу, створення умов, сприятливих для перепідготовки працівників та підвищення їх професійних навичок, а також сприяння взаємозамінності для зменшення перерв у роботі, що виникають через відсутність конкретних працівників. Принципи ефективності, прогресивності, перспективності, комплексності та послідовності слугують основними методологіями для структурування роботи, тим самим забезпечуючи систематичне планування та справедливий розподіл винагород. Методології, які використовують багатонаціональні корпорації, підкреслюють важливість дотримання принципу поваги до кожної особи, тим самим сприяючи створенню сприятливого психологічного середовища в команді.

Встановлення взаємної довіри між керівниками та працівниками, разом із дружніми стосунками, значно підвищує мотивацію, продуктивність та загальну стабільність роботи. Суб'єкти, які ставлять на перше місце невпинне досягнення цілей, незалежно від наслідків, часто стикаються зі зниженням мотивації працівників через постійний тиск. Ця методологія знижує задоволеність роботою, що, в свою чергу, негативно впливає на продуктивність і сприйняття професії. Навпаки, створення сприятливої робочої атмосфери, врахування потреб працівників та сприяння їхньому професійному зростанню сприяє формуванню середовища, яке сприяє досягненню виняткових результатів [17,18,19].

Ефективність праці помітно підвищується, коли людина отримує задоволення від своїх зусиль і бачить можливості для особистісного розвитку. Завдання, які їм доручають, повинні відповідати їхнім компетенціям і сприяти створенню середовища, яке сприяє їхньому потенційному зростанню. Неспроможність між встановленими вимогами та компетенціями працівника, або завищене сприйняття їхніх здібностей, часто призводить до стресу, зниження продуктивності та відсутності позитивних результатів. Мотивація є основним елементом, який змушує працівників докладати максимум зусиль, сприяючи внутрішньому прагненню досягати встановлених цілей. Підходи до управління персоналом, що використовуються в організаціях, охоплюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методології.

Адміністративні методи базуються на дотриманні дисципліни та суворому дотриманні правил і обов'язків. Вони надихають співробітників, сприяючи розумінню значущості їхніх внесків, формуючи міцну корпоративну культуру та створюючи сприятливі умови праці. Ці підходи охоплюють накази, інструкції, регулювання, а також систему стимулів і наслідків. Методології економічного управління розроблені для підвищення матеріальних стимулів для працівників. Їхня основа полягає в заохоченнях, бонусах і винагородах, які задовольняють матеріальні потреби працівників, одночасно надихаючи їх до досягнення виняткових результатів. Основні компоненти цих методологій охоплюють

організаційне планування, комерційний розрахунок, економічну контрольну систему та аналіз виробничої, економічної, соціальної, психологічної та організаційної динаміки в команді.

Економічна структура надає працівникам можливість самостійно шукати рішення, що відповідають заздалегідь визначеним цілям, тим самим сприяючи їхній ініціативі та продуктивності через фінансові стимули. Методи соціально-психологічного управління ґрунтуються на створенні сприятливої морально-психологічної атмосфери в команді, враховуючи при цьому унікальні потреби працівників та визнаючи їх досягнення. Їхні компоненти включають створення єдиного колективу, формування сприятливого середовища, забезпечення соціальних гарантій, реалізацію системи моральної підтримки та прозоре визнання досягнень працівників.

Використовувані методи спрямовані на сприяння довірі, розвиток командного духу та підвищення задоволеності роботою, тим самим сприяючи гармонійному взаємодії відносин у команді. Важливість ролі менеджера у впровадженні цих методів не можна переоцінити. Кваліфікований менеджер має завдання досягти рівноваги між очікуваннями, покладеними на працівників, та їхніми вродженими здібностями, сприяти створенню конструктивного психологічного середовища, враховувати інтереси підлеглих і виявляти повагу до кожної особи в команді.

Інтегрована стратегія, яка синтезує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методології, сприяє досягненню високих результатів і створює середовище, сприятливе для добробуту працівників. Інтеграція економічних та соціально-психологічних методів управління сприяє підвищенню продуктивності праці, стабільності та покращенню мотивації працівників. Матеріальні стимули відіграють значну роль у досягненні виняткових результатів, тоді як моральне заохочення підвищує загальне задоволення роботою. Ця ретельна методологія враховує різноманітні інтереси кожного працівника, сприяє зростанню команди та забезпечує тривалу стабільність організації. Створення сприятливої робочої атмосфери, яка

підкреслює етичну мотивацію та покращує умови праці, значно сприяє підвищенню продуктивності та ефективності. На рис 1.2 наведені основні методи, необхідні для реалізації процесу управління.



Рисунок 1.2 – Методи управління в митних органах

Складність взаємовідносин у колективі вимагає одночасного використання організаційно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних методів управління. Їх раціональне поєднання сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Управлінський процес базується на принципі послідовності, що передбачає ретельний аналіз ситуації перед ухваленням рішень. Багато управлінських дій носять циклічний характер і повторюються через визначені проміжки часу, забезпечуючи сталість і системність у роботі. Для створення сприятливого морально-психологічного клімату та забезпечення якісного виконання управлінських рішень у майбутньому управління повинно бути безперервним і спрямованим на розвиток довіри та взаємодії у колективі.

1.3 Функції та форми управління персоналом в митних органах

Управління персоналом в митних органах охоплює комплекс функцій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації через раціональне використання трудових ресурсів. Ці функції визначають основні напрями роботи з кадрами та впливають на всі аспекти організації праці, від планування до оцінювання результатів роботи. Основні функції управління персоналом включають:

- планування трудових ресурсів: визначення потреби в кадрах, розробка програм залучення нових працівників і прогнозування змін у кадровому складі;
- підбір і відбір персоналу: організація процесів пошуку, оцінки кандидатів і прийняття на роботу відповідно до вимог митної служби;
- організація навчання та професійного розвитку: проведення тренінгів, курсів і семінарів для підвищення кваліфікації працівників та адаптації їх до змін у законодавстві та технологіях;
- мотивація персоналу: впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення зацікавленості у виконанні завдань;
- оцінка результатів діяльності: регулярний моніторинг і аналіз ефективності роботи співробітників з подальшим коригуванням їхніх обов'язків або умов праці;
- управління кар'єрою: планування і реалізація заходів для професійного зростання співробітників.

На рис.1.3 вказанана схема основних функцій управління персоналом в митних органах.



Рисунок 1.3 – Основні функції управління персоналом [22]

Форми управління персоналом у митних органах можна класифікувати за кількома критеріями:

- централізоване управління: усі ключові рішення щодо персоналу ухвалюються на рівні керівництва центральних органів митної служби. Ця форма забезпечує стандартизацію політик і процедур, але може бути менш гнучкою для регіональних підрозділів;
- децентралізоване управління: передбачає передачу повноважень на місця, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у локальних умовах. Така форма є більш гнучкою, але вимагає чіткого контролю та координації;
- гібридне управління: поєднує елементи централізованого і децентралізованого підходів, що дозволяє збалансувати гнучкість і стандартизацію.

Сучасні тенденції також включають впровадження інформаційно-технологічних форм управління, які базуються на використанні автоматизованих систем обліку персоналу, моніторингу ефективності роботи та навчання кадрів. Такі системи дозволяють зменшити час на виконання рутинних завдань і підвищити якість управлінських рішень. На рис. 1.4 вказані форми управління персоналом у митних органах.



Рисунок 1.4 – Форми управління персоналом у митних органах [22]

Функції та форми управління персоналом є основою для забезпечення ефективності роботи митних органів. Їхнє правильне застосування дозволяє досягти стратегічних цілей, підтримуючи високу кваліфікацію та мотивацію співробітників.

Ролі управління персоналом у митних органах є важливим підґрунтям для успішного виконання визначених обов'язків, включаючи дотримання правових рамок, боротьбу з контрабандою, сприяння митним процесам та підтримання дисципліни серед співробітників. Управління персоналом у митних органах охоплює широкий спектр напрямків, таких як стратегічне планування, процеси набору, адаптація працівників, ініціативи з навчання, стратегії мотивації та нагляд за діяльністю працівників.

Процес планування персоналу є критично важливою функцією, яка передбачає оцінку як кількісних, так і якісних вимог до кадрів. Ця процедура охоплює оцінку існуючої структури робочої сили, прогнозування потреби в додатковому персоналі та розробку стратегій для набору та професійного розвитку. Отже, забезпечується належна підготовка для виконання митних функцій у динамічному контексті. Набір та відбір персоналу є критично важливим етапом, спрямованим на забезпечення митних органів кваліфікованими фахівцями.

Ця процедура охоплює формулювання вакансій, проведення співбесід, оцінку кандидатів та перевірку їх відповідності вимогам до роботи. Дотримання суворих стандартів у наборі персоналу підвищує оперативну ефективність митних органів. Адаптація нових працівників є основним аспектом управління персоналом, що сприяє швидкій інтеграції новачків в організацію. Зміст охоплює введення в основні принципи, що регулюють діяльність митних органів, а також дослідження корпоративної культури, внутрішніх регламентів і поведінкових норм. Навчання та професійний розвиток персоналу сприяють постійному вдосконаленню кваліфікації працівників. Ця процедура охоплює організацію майстер-класів, семінарів, курсів та участь у професійних заходах, спрямованих

на вивчення нових стандартів митного законодавства, передових технологій та інших актуальних питань [21].

Оцінка продуктивності працівників є основною управлінською відповідальністю, яка сприяє оцінці результатів працівників, виявленню проблем та розробці стратегій для їх виправлення. Оцінка продуктивності служить для забезпечення високої продуктивності та відповідності зусиль працівників стратегічним цілям організації. Мотивація працівників є важливим фактором, який сприяє прагненню працівників до досягнення виняткових результатів. Це включає в себе розробку системи винагород, надання бонусів та впровадження як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, які сприяють створенню сприятливих умов праці. Підходи до управління персоналом у митних органах можуть бути класифіковані як централізовані, децентралізовані, гібридні, формалізовані або залежні від інформаційних технологій.

Централізований підхід передбачає управління всіма кадровими справами через єдину службу, що забезпечує послідовні стандарти та чітко визначені політики. Підхід децентралізованого управління забезпечує більшу гнучкість, дозволяючи адаптувати відповіді до специфічних потреб місцевих контекстів. Гібридний підхід синтезує переваги обох форм, тим самим сприяючи рівновазі та гнучкості. Формалізація управління забезпечує прозорість процесів шляхом встановлення чітко визначених регламентів, тоді як інформаційно-технологічне управління служить для автоматизації цих процесів і покращення їх загальної ефективності. Різні функції та структури управління персоналом у митних органах спрямовані на підвищення організаційної ефективності, підтримання високих стандартів професіоналізму та адекватну реакцію на змінювані операційні обставини.

Управління персоналом на митному органі включає в себе створення середовища, яке сприяє інноваціям, підвищує професійну компетентність та гарантує етичну поведінку серед персоналу. Цей метод включає системи зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення процесів. Це сприяє формуванню культури довіри

та співпраці, що є важливим для підтримання високої продуктивності. Основним елементом є управління змінами, яке є необхідним в умовах швидкої глобалізації та використання нових технологій у митних операціях. Цей процес передбачає навчання персоналу використанню нових інструментів, методів і стандартів, що дозволяє митним адміністраціям зберігати конкурентоспроможність і вміло вирішувати труднощі міжнародної торгівлі. Крім того, управління персоналом передбачає покращення співпраці з іноземними партнерами та обмін досвідом з іншими митними службами. Це сприяє впровадженню оптимальних методів управління та їх адаптації до обставин країни. Цей контакт покращує процедури митного контролю, оптимізує операційні процеси та зміцнює національну безпеку. Ключовим елементом є використання концепцій сталого розвитку, особливо акцент на екологічно відповідальних практиках [22].

Навчання персоналу екологічним нормативам, що стосуються оцінки продукції, або вдосконалення логістичних мереж для мінімізації вуглецевого впливу митних операцій. У довгостроковій перспективі ефективне управління персоналом у митних органах покращує не лише виконання основних обов'язків, але й репутацію організації та довіру з боку громадських і міжнародних партнерів. Це закладає основу для стабільного розвитку митної служби, яка є важливим компонентом у рамках державного управління. Ключовим елементом ефективного управління персоналом у митному органі є створення системи стратегічного планування кадрів. Це передбачає прогнозування потреб у персоналі з урахуванням можливих змін у законодавстві, економічних умовах та технологічних досягненнях. Стратегічне планування сприяє своєчасному визнанню необхідності нових компетенцій, розробці навчальних програм та виділенню ресурсів для їх реалізації. Ключовою увагою є розвиток лідерських якостей у менеджерів на всіх рівнях.

Це включає організацію навчання з управління змінами, вирішення конфліктів, стратегічного прийняття рішень та комунікативних навичок. Лідерство є необхідним для підтримки мотивації персоналу, впровадження інновацій та забезпечення адаптивності організації до зовнішніх змін.

Використання сучасних інформаційних систем у процесах управління персоналом також є надзвичайно важливим. Автоматизація процесів, таких як підбір персоналу, оцінка ефективності, розробка навчальних планів та управління мотивацією, значно підвищує ефективність і точність прийняття управлінських рішень. Зв'язок цих технологій із загальною базою даних митного органу покращує обмін інформацією та ефективність управління.

Необхідно також враховувати питання емоційного інтелекту та психологічної підтримки персоналу. Робота в митному органі часто передбачає складні обставини, значну відповідальність і необхідність швидкого прийняття рішень. Сприяння доступу до психологічних консультацій та створення умов для гармонійного поєднання роботи та особистого життя знижують рівень стресу та покращують загальний добробут працівників. Особливу увагу слід приділити формуванню культури безперервного розвитку. Це можна реалізувати шляхом створення програм наставництва, в яких досвідчені працівники передають свої знання новачкам, а також шляхом сприяння саморозвитку та зростанню навичок серед персоналу.

У сфері глобалізації та розширення міжнародної торгівлі важливо підтримувати високий стандарт професійної етики серед митних працівників. Це включає формулювання етичних кодексів, проведення антикорупційних семінарів та створення системи моніторингу та контролю для забезпечення прозорості операцій. Підсумовуючи, успішне управління персоналом у митних органах є складним процесом, який включає як оперативні, так і стратегічні аспекти. Воно прагне створити умови, які гарантують підвищену професійну компетентність, гнучкість і мотивацію серед персоналу, тим самим підвищуючи загальну ефективність і авторитет митних органів як важливого інструменту державного управління.

Висновки до 1 розділу

Ролі та структури управління персоналом у митних органах є ключовими

для забезпечення ефективності митних процедур, дотримання правових рамок і досягнення стратегічних цілей організації.

Формулювання планів, процес набору, адаптація персоналу, навчання, мотивація та нагляд за діяльністю працівників забезпечують прозорість і гнучкість у прийнятті рішень.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають впровадження централізованих, децентралізованих, гібридних і технологічно орієнтованих структур. Це дає змогу адаптуватися до змін, підвищити оперативну ефективність і забезпечити відповідність сучасним викликам, включаючи цифровізацію та глобалізацію.

Мотивація працівників є важливою складовою кадрової політики. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення умов для професійного зростання та формування корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності праці та довіри до митних органів.

Особливості управління персоналом у митних органах вимагають врахування специфіки роботи, яка передбачає дотримання етичних і правових стандартів, високий рівень професійної етики, знання нормативно-правової бази та готовність до роботи в умовах ризику.

Використання автоматизованих систем управління кадрами дозволяє підвищити прозорість, оптимізувати облік і оцінку ефективності. Важливим компонентом є дистанційне навчання, яке відповідає потребам швидких змін у законодавстві та технологіях.

Чітке розмежування між поняттями «персонал» і «кадри» дає змогу стратегічно працювати з кваліфікованими працівниками, залучати їх до складніших навчальних програм і забезпечувати їх професійний розвиток.

Таким чином, управління персоналом у митних органах визначає успішність виконання завдань, зокрема контроль за переміщенням товарів через кордон, забезпечення економічної безпеки держави та запобігання контрабанді.

Це стратегічний інструмент, який сприяє не лише досягненню високих результатів, а й зміцненню міжнародного авторитету України.

2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

2.1. Аналіз кадрової політики Державної митної служби України

Одним з найважливіших факторів, що забезпечують ефективне виконання обов'язків Державної митної служби України, є кадрова політика, яка в ній впроваджена. Метою цієї ініціативи є розвиток висококваліфікованого, високомотивованого персоналу, здатного забезпечити відмінне виконання митних функцій, а також реагувати на нові виклики та зміни в економічному кліматі іноземних країн. Процеси набору, професійного розвитку, мотивації та утримання персоналу є основними складовими, які формують аспекти кадрової політики. На етапі набору найважливішими критеріями для вибору кандидатів є професійні здібності, знання митного законодавства, досвід роботи та особисті якості. Це ті фактори, які беруться до уваги.

У цій сфері все ще спостерігаються труднощі, пов'язані з недоліками в прозорості відбору та недостатнім використанням сучасних методів оцінювання. Ще одним важливим аспектом кадрової стратегії є створення умов для професійного зростання. Незважаючи на те, що Державна митна служба активно впроваджує програми навчання та сертифікації, необхідно розширити використання цифрових технологій та нових методів навчання. Зокрема, важливо розробити програми, орієнтовані на вивчення найновіших міжнародних стандартів і технологій, що застосовуються у митній справі. Митна служба пропонує мотиваційні програми, засновані на матеріальних і нематеріальних стимулах.

Проте, однією з найзначніших перешкод, які митні органи повинні подолати для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку праці, є розмір заробітних плат та інших виплат, які вони повинні здійснювати. З метою досягнення високого рівня задоволеності працівників необхідно подальше вдосконалення нематеріальних стимулів. До них належать можливості

кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення приємного робочого середовища. Дослідження також виявило занепокоєння щодо утримання працівників. Необхідно створити сприятливі умови для тривалої зайнятості, щоб вирішити проблему високої плинності кадрів, яка особливо поширена серед молодих спеціалістів.

Створення соціальних пакетів, впровадження програм підтримки психічного здоров'я та забезпечення балансу між роботою та особистим життям є прикладами ситуацій, які підпадають під цю категорію. У процесі розробки кадрової політики одним із стратегічних напрямків буде прийняття програм, які сприятимуть інтеграції нових працівників. Це передбачає ознайомлення з особливостями митних операцій, знайомство з корпоративною культурою компанії та надання допомоги в наставництві для нових фахівців. Така стратегія допоможе зменшити рівень стресу, який відчувають новачки, і збільшити обсяг роботи, яку вони виконують на перших етапах своєї роботи. Також передбачено частий моніторинг потреб персоналу та їх відповідності стратегічним цілям митного агентства, що є ще однією ключовою особливістю. У певних підрозділах це допоможе запобігти нестачі або надлишку персоналу, тим самим забезпечуючи максимальне використання потенціалу людей. Загалом, кадрова стратегія Державної митної служби України свідчить про стабільне зростання; але, водночас, вона потребує систематичної реформи.

Впровадження сучасних підходів до управління персоналом, створення креативних навчальних програм та впровадження нових мотиваційних заходів сприятимуть підвищенню ефективності митної служби, а також її конкурентоспроможності на ринку праці. Одним з найважливіших факторів, що забезпечують ефективне виконання обов'язків Державної митної служби України, є кадрова політика, яка в ній впроваджена. Метою цієї ініціативи є розвиток висококваліфікованого, високомотивованого персоналу, здатного забезпечити відмінне виконання митних функцій, а також реагувати на нові виклики та зміни в економічному кліматі іноземних країн. Процеси набору, професійного розвитку, мотивації та утримання персоналу є основними

складовими, які формують аспекти кадрової політики. На етапі набору найважливішими критеріями для вибору кандидатів є професійні здібності, знання митного законодавства, досвід роботи та особисті якості. Це ті фактори, які беруться до уваги. Згідно з оглядом ситуації у сфері кадрової політики Державної митної служби України, було виявлено, що незважаючи на впровадження сучасних підходів, все ще існують певні труднощі у процесі відбору кандидатів.

Персональна політика в митних органах має значну стратегічну важливість, сприяючи стабільній роботі системи митного адміністрування та допомагаючи в реалізації державних цілей, пов'язаних з економічною безпекою та регулюванням зовнішньоекономічної діяльності. Розробка та реалізація кадрової політики ґрунтуються на різних методологіях, спрямованих на досягнення оптимальної ефективності в управлінні людськими ресурсами. Комплексний підхід до кадрової політики вимагає її інтеграції в ширшу стратегію розвитку митної служби, що охоплює всі аспекти управління персоналом, такі як набір, навчання, розвиток, мотивація та оцінка ефективності працівників.

Ця методологія гарантує узгодженість стратегічних цілей організації з оперативною ефективністю системи управління персоналом. Правова база підкреслює суворе дотримання як національних законів, так і міжнародних стандартів, що регулюють діяльність митних органів. У цьому контексті значна увага приділяється принципам професійної етики, антикорупційним законам та правовій охороні працівників, що сприяє створенню прозорої та підзвітної атмосфери в персоналі [21].

Нова методологія підкреслює застосування сучасних технологій управління персоналом, особливо автоматизацію HR-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управлінських функцій. Крім того, ця методологія включає передові технології для навчання та розвитку працівників, такі як онлайн-курси, симуляційні програми та інтерактивні майстер-класи, які сприяють підвищенню професійних можливостей робочої сили.

Компетентнісний підхід прагне розвивати потенціал людських ресурсів, акцентуючи увагу на основних компетенціях, таких як професійні, аналітичні, управлінські та комунікативні навички.

Ця методологія передбачає встановлення точних стандартів для оцінки кваліфікації протягом процесу найму та в подальшій професійній діяльності, що підвищує якість виконання роботи. Адаптивна кадрова політика є необхідною для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи законодавчі зміни, динаміку глобалізації та вплив цифровізації. Це також сприяє створенню середовища, яке сприяє кар'єрному зростанню, професійній мобільності та залученню нових, висококваліфікованих фахівців, які відповідають сучасним викликам і вимогам митної служби. Отже, складний підхід до формування кадрової політики в митних органах гарантує узгоджену інтеграцію стратегічних, правових, інноваційних, компетентнісних та адаптивних елементів, що є необхідним для ефективної роботи організації та досягнення її цілей [32,33].

Аналіз підходів до реалізації кадрової політики в митних органах України за період 2020–2024 років свідчить про застосування кількох ключових принципів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Цілеспрямованість і стратегічність у кадровій політиці відображаються у довгостроковій орієнтації на розвиток професійних компетенцій співробітників, формування кадрового резерву, дотримання етичних стандартів і доброчесності, а також у постійному моніторингу результативності впроваджених ініціатив.

Персоніфікований підхід забезпечує врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх здібностей та потенціалу. Цей принцип реалізується через розробку персоналізованих програм професійного розвитку та мотивації, що сприяє розкриттю талантів і підвищенню продуктивності.

Прозорість і відкритість стали основою для впровадження чітких процедур відбору, оцінювання та просування кадрів. Співробітники отримують доступ до інформації про можливості кар'єрного зростання, навчальні програми та стимули, що підвищує їхню довіру до системи управління.

Антикорупційний підхід фокусується на запобіганні ризикам корупції через навчання етичним стандартам, посилення внутрішнього контролю та регулярну оцінку працівників з точки зору їхньої доброчесності.

Мотиваційний підхід передбачає збалансоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів. Система винагороди включає заробітну плату, премії, визнання досягнень і нагороди, а також створення умов для підтримання балансу між роботою та особистим життям, що сприяє зниженню стресу серед співробітників. Антикорупційний підхід фокусується на запобіганні ризикам корупції через навчання етичним стандартам, посилення внутрішнього контролю та регулярну оцінку працівників з точки зору їхньої доброчесності. Цей підхід передбачає також прозорість процедур ухвалення рішень, впровадження механізмів обов'язкової звітності та застосування сучасних інформаційних технологій для моніторингу дій працівників. Такий комплекс заходів дозволяє мінімізувати ризики зловживання владою та підвищує довіру до роботи митних органів.

Мотиваційний підхід передбачає збалансоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів. Система винагороди включає заробітну плату, премії, визнання досягнень і нагороди, а також створення умов для підтримання балансу між роботою та особистим життям, що сприяє зниженню стресу серед співробітників. Крім того, мотиваційна політика має бути гнучкою, аби враховувати індивідуальні потреби працівників та забезпечувати стимулювання їхнього професійного зростання.

Посилення навчальної складової кадрової політики є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом. Регулярне навчання з питань антикорупційної поведінки, етики та управління ризиками дозволяє не лише підвищувати обізнаність працівників, а й формувати культуру доброчесності в організації. Особлива увага приділяється кейсовим методам навчання, які моделюють реальні ситуації і сприяють розвитку практичних навичок прийняття рішень у складних умовах.

Загалом, впровадження антикорупційного підходу разом із мотиваційними механізмами та посиленням навчальної складової забезпечує підвищення ефективності діяльності митних органів. Це дозволяє створити стійку кадрову базу, яка відповідає високим стандартам професіоналізму та етики. Такий підхід також сприяє зростанню довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів до роботи митної служби.

Кадрова політика митних органів України у зазначений період базується на комплексному підході, який спрямований на підвищення професійного рівня персоналу, забезпечення прозорості процесів, боротьбу з корупцією та створення сприятливих умов для роботи і розвитку працівників.

Таблиця 2.1 – Аналіз підходів до впровадження кадрової політики в митної служби [33-34]

Підхід	Ключові заходи	Очікувані результати
Антикорупційний	Навчання етичним стандартам, посилення внутрішнього контролю, оцінка доброчесності	Мінімізація ризиків корупції, підвищення довіри до організації
Мотиваційний	Матеріальні стимули (заробітна плата, премії), нематеріальні стимули (визнання, баланс роботи і життя)	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів
Навчальний	Регулярне навчання, кейсові завдання, розвиток практичних навичок	Формування культури доброчесності, професійне зростання працівників
Технологічний	Впровадження інформаційних систем, автоматизація процесів, моніторинг ефективності	Прозорість процесів, підвищення швидкості роботи
Стратегічний	Розробка довгострокових програм, узгодження кадрових потреб із цілями організації	Оптимізація кадрового потенціалу, стратегічна відповідність цілей

Персональна політика Державної митної служби України є наріжним каменем для ефективного функціонування митних органів, з метою формування професійного та кваліфікованого персоналу, здатного виконувати обов'язки митного контролю та забезпечувати економічну безпеку держави. У своїй структурі застосовується безліч методологій.

Стратегічний підхід охоплює реалізацію ініціатив довгострокового планування, що включає створення резерву кадрів. Зміни в внутрішній структурі організації спрямовані на покращення розподілу обов'язків, відповідно до принципів функціонального підходу. Особлива увага приділяється правовому аспекту, особливо щодо вдосконалення нормативної бази в сфері управління персоналом.

Компетентнісний підхід підкреслює підвищення кваліфікації працівників через навчальні та освітні ініціативи. Соціально-психологічна перспектива надає пріоритет мотивації та адаптації персоналу, включаючи ініціативи з командування та психологічної підтримки. Крім того, інформаційно-аналітичний підхід охоплює впровадження автоматизованих систем управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів [36].

Персональна політика в державних установах, особливо в митних службах, має виразні характеристики, які помітно відрізняють її від методологій, що застосовуються в приватному секторі. Основною рисою є спільний аспект діяльності, який передбачає виконання державної політики з високим ступенем відповідальності, прозорості та підзвітності серед персоналу. Дії державних службовців регулюються нормативно-правовими актами, що обмежує гнучкість, властиву прийняттю рішень щодо персоналу. Вплив політичної залежності є значним, оскільки кадрова політика може підлягати змінам через політичну динаміку, що призводить до плинності кадрів і нестабільності.

Відмінною передумовою для державних службовців є наявність певних компетенцій. Вони повинні не лише глибоко розуміти свою професію, але й демонструвати зразковий моральний характер, оскільки вони є представниками держави. Характеристики митних служб ще більше підкреслюються унікальною природою їхньої діяльності. Забезпечення дотримання митного законодавства, одночасно вирішуючи питання контрабанди та корупції, вимагає значної міри відповідальності. Постійна необхідність у навчанні виникає через безперервну

еволюцію митного законодавства, тоді як робота в умовах підвищеного стресу вимагає здатності адекватно реагувати в складних і спірних ситуаціях [36,37].

У митних службах може бути використано ряд моделей кадрової політики, кожна з яких втілює в собі особливі характеристики управління персоналом і має свої переваги та недоліки. Звичайна структура характеризується централізованим управлінням, суворим дотриманням встановлених протоколів і обмеженою участю працівників у процесі прийняття рішень.

Модель компетенцій підкреслює важливість розвитку професійних здібностей серед працівників, виступаючи за навчання та вдосконалення навичок для забезпечення кваліфікованого виконання обов'язків. Гуманістична модель підкреслює важливість задоволення потреб персоналу, сприяння конструктивному психологічному середовищу в команді та розвитку творчих здібностей співробітників. Вибір моделі залежить від особливостей митних операцій, а також від її загальних стратегічних цілей і завдань. Розумна стратегія може включати синтез компонентів з різних рамкових моделей для вирішення як формальних вимог, так і потреб персоналу.

Лідерство є ключовим фактором у формуванні ефективної системи управління персоналом у митній службі. Стиль керівництва безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність та згуртованість колективу. Ефективний лідер здатен об'єднати зусилля команди для досягнення спільних цілей, сприяє професійному розвитку підлеглих, забезпечує відкритість і чесність у комунікації, приймає рішення на основі об'єктивних даних і демонструє високі моральні стандарти.

Різні стилі керівництва по-різному впливають на робочу атмосферу. Авторитарний стиль може викликати зниження мотивації працівників, підвищення рівня конфліктів у колективі та збільшення плинності кадрів. У протиположному, демократичний стиль керівництва сприяє підвищенню задоволеності роботою, розвитку відповідальності та ініціативності співробітників, що позитивно відображається на їхньому професійному зростанні. Кадрова політика Державної митної служби базується на чітко

визначеній нормативно-правовій основі, яка регламентує всі аспекти управління персоналом. Законодавчі акти та підзаконні нормативні документи встановлюють вимоги до відбору, навчання, оцінювання, просування та звільнення працівників митної служби. Особливу увагу приділяють дотриманню етичних стандартів, запобіганню корупції та забезпеченню прозорості у всіх процесах, пов'язаних із кадровим менеджментом. Ця правова база є основою для формування професійного, відповідального та компетентного персоналу, здатного забезпечити ефективне виконання завдань митної служби.

Ефективне управління персоналом у митній службі України базується на нормативно-правових актах, які регулюють всі ключові аспекти кадрової політики. До основних документів належать:

- Закон України "Про державну службу" – цей закон визначає правові основи функціонування державної служби, встановлює чіткі правила добору, просування, оцінювання та дисциплінарної відповідальності державних службовців. Для митної служби особливе значення мають положення, які враховують специфіку її діяльності, включаючи вимоги до професійної підготовки та етичних стандартів;

- Митний кодекс України – ключовий документ, який регламентує функції та повноваження митних органів. Окрім забезпечення дотримання митного законодавства, кодекс охоплює аспекти кадрового забезпечення, зокрема кваліфікаційні вимоги та відповідальність персоналу;

- підзаконні акти – до цієї категорії належать накази, розпорядження та інструкції Державної митної служби України, які деталізують порядок проведення конкурсів, атестацій, навчання та оцінки ефективності працівників. Також важливе місце займають колективні договори, що регулюють соціальні гарантії працівників.

Для підвищення ефективності кадрової політики митна служба орієнтується також на міжнародні стандарти:

– стандарти ISO серії 9000 – застосування цих стандартів до систем управління якістю сприяє удосконаленню кадрових процесів, підвищуючи їхню прозорість, точність та відповідність сучасним викликам;

– принципи доброго врядування (Good Governance) – основними аспектами цих принципів є забезпечення прозорості, підзвітності, участі громадськості та ефективності управління. Їх інтеграція в управління персоналом митної служби допомагає формувати довіру до державної установи та підвищувати її ефективність.

Таким чином, кадрова політика Державної митної служби України базується на поєднанні національного законодавства та міжнародних стандартів, що дозволяє не лише відповідати сучасним викликам, але й забезпечувати високий рівень професіоналізму та етичності в роботі її працівників [38,39].

Виконання кадрових функцій у митних органах ґрунтується на кількох основних елементах, які включають відбір персоналу, їх навчання, оцінку ефективності та надання соціальних гарантій. Процес відбору персоналу проводиться з ретельним врахуванням рівня освіти, професійного досвіду, знайомства з відповідним законодавством, володіння іноземними мовами та результатів спеціалізованого процесу перевірки. Для підвищення якості відбору все частіше використовуються сучасні методи оцінювання, такі як центри оцінювання, психологічні оцінювання та ситуаційні завдання, що сприяє всебічній оцінці компетенцій кандидатів.

Однак, залишається суттєвим викликом ризик корупції під час конкурсів, що потребує вдосконалення механізмів контролю та забезпечення прозорості процедур. Навчання та розвиток працівників мають велике значення в рамках кадрової політики митних органів. В даний час розробляється ряд програм для підвищення кваліфікації, які включають як теоретичне навчання, так і практичну підготовку, зокрема стажування [37].

Нещодавно спостерігається помітне посилення впровадження електронних навчальних платформ, що підвищує доступність навчальних матеріалів. Хоча

співробітники можуть зустрічати можливості для кар'єрного зростання, такі можливості часто обмежені браком доступних вакансій.

Оцінка продуктивності працівників проводиться за допомогою як кількісних, так і якісних показників. Важливим аспектом є взаємозв'язок між результатами оцінювання та мотиваційною структурою: виняткові досягнення повинні бути визнані та винагороджені. Метод оцінювання 360 градусів використовується для підтримки об'єктивності, включаючи думки колег, підлеглих та керівництва.

Надання соціальних гарантій для працівників митниці є важливим аспектом кадрової політики. Компенсація в митних органах зазвичай перевищує національний середній рівень; проте, вона може бути недостатньою для залучення надзвичайно кваліфікованих фахівців. Крім того, працівники мають доступ до медичного обслуговування, пенсійних виплат, оплачуваних відпусток та різних соціальних привілеїв, що сприяє їхній стабільності та сприяє їхньому професійному зростанню.

Відповідно, діяльність митних органів інтегрує ряд стратегій управління людськими ресурсами, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, стимулювання мотивації та створення сприятливих умов праці. Для оцінки ефективності цих заходів важливо аналізувати динаміку ключових кадрових показників.

У таблиці 2.2 представлено дані про середній рівень кваліфікації працівників, плинність кадрів, рівень мотивації та кількість працівників, які пройшли навчання протягом 2020–2024 років. Ці показники демонструють позитивну тенденцію до підвищення професійного рівня та зниження плинності, що свідчить про ефективність упроваджених заходів.

Аналіз динаміки свідчить про те, що систематичне навчання та впровадження мотиваційних заходів сприяють стабільності кадрового складу та зростанню продуктивності роботи. Підвищення середнього рівня кваліфікації працівників свідчить про орієнтацію митних органів на довгостроковий розвиток та адаптацію до сучасних викликів.

Таблиця 2.2 – Динаміка кадрових показників за 2020–2024 роки

Рік	Середній рівень кваліфікації працівників (у балах)	Плинність кадрів (%)	Середній рівень мотивації (за шкалою 1–5)	Кількість працівників, які пройшли навчання
2020	4.2	12.5	3.8	1200
2021	4.3	11.8	3.9	1350
2022	4.4	11.2	4.0	1500
2023	4.5	10.5	4.1	1600
2024	4.6	10.0	4.3	1700

Вивчення кадрових операцій у митних органах охоплює кілька важливих показників. Щорічно ретельно моніторяться показники щодо припливу нових працівників, а також статистика співробітників, які або звільнилися, або були звільнені. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, особливо через організацію навчальних сесій та освітніх курсів. Значущим елементом є організація конкурсів для заповнення вакантних посад, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Сертифікація працівників сприяє оцінці професійних зусиль і забезпечує відповідність їх кваліфікацій вимогам їхніх посад. Крім того, впровадження нових ІТ-інструментів триває для підвищення ефективності роботи з персоналом, спрощення автоматизації процесів та вдосконалення практик управління персоналом. Оцінка ефективності кадрової політики в митних органах базується на ретельному вивченні як кількісних, так і якісних показників, а також на дослідженні взаємозв'язку між кадровою політикою та операційною ефективністю митних функцій. У сфері кількісних показників значна увага приділяється вивченню плинності кадрів. Це включає всебічну оцінку тенденцій звільнень та основних факторів, що сприяють цим змінам, включаючи добровільні звільнення та звільнення внаслідок порушень трудової дисципліни. Проводиться аналіз середньої тривалості роботи співробітників у різних ролях, що сприяє виявленню факторів, які сприяють достроковому виходу досвідчених професіоналів.

Важливим аспектом є результати оцінки ефективності, які вказують на зміни в рівні професійної компетентності персоналу. Крім того, розглядається

темپ заповнення вакансій та виклики, пов'язані з пошуком відповідних кандидатів на конкретні посади. Якісні показники охоплюють оцінки, отримані з опитувань працівників, що сприяє оцінці задоволеності умовами праці, можливостями для професійного зростання та ступенем довіри до керівництва. Крім того, фокус-групи слугують платформою для обговорення складних питань та пошуку можливих рішень, а також сприяють аналізу відгуків працівників щодо внутрішніх подій, навчальних ініціатив та процесів оцінки ефективності. Вивчення взаємозв'язку між кадровою політикою та ефективністю митниці займає значну позицію.

Кореляційний аналіз використовується для визначення взаємозв'язку між показниками персоналу, такими як рівень заробітної плати, плинність кадрів або задоволеність працівників, та ефективністю митниці, що ілюструється такими показниками, як бюджетні надходження або частота виявлених порушень. Дослідження успішних випадків додатково прояснює позитивний вплив конкретних стратегій управління людськими ресурсами на загальну ефективність митних операцій. Отже, оцінка ефективності кадрової політики не лише сприяє виявленню сильних і слабких сторін, притаманних управлінню персоналом, але й допомагає визначити методи вдосконалення кадрових процесів, що в кінцевому підсумку підвищує загальну ефективність роботи митних органів. В таблиці 2.3 вказано оцінку ефективності кадрової роботи та управління персоналом за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності кадрової роботи та управління персоналом за 2020-2024 роки [29]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	12	10	8	7	6
Рівень професійної підготовки (%)	70	75	78	80	85
Задоволеність персоналу роботою (%)	65	70	75	80	85
Кількість підвищень по службі	25	30	35	40	50
Впроваджено нових методик управління	1	2	3	4	5
Рівень автоматизації кадрових процесів (%)	50	60	70	80	90
Загальна оцінка ефективності (середнє значення, %)	54	58	62	65	68

Рівень плинності кадрів означає частку працівників, які покинули організацію протягом визначеного періоду часу, і слугує показником стабільності команди; нижчий рівень вказує на більш сприятливий стан. Рівень професійної підготовки відображає частку працівників, які відповідають встановленим кваліфікаційним стандартам, тим самим оцінюючи компетентність робочої сили.

Оцінка задоволеності працівників роботою проводиться через опитування, які визначають частку працівників, що демонструють позитивне ставлення до своїх умов праці. Метрика, що відображає частоту підвищень, слугує значущим показником потенційного кар'єрного зростання в організації. Впровадження інноваційних управлінських технік свідчить про різноманітні нові стратегії, програми або ініціативи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики. Ступінь автоматизації процесів управління персоналом впливає на частку операцій, які автоматизуються, що, в свою чергу, підвищує ефективність і зменшує адміністративні навантаження. Комплексна оцінка ефективності охоплює середнє значення основних показників, що сприяє синтезу результатів у сфері управління персоналом [42].

Для вирішення проблеми корупції необхідно систематично проводити внутрішні розслідування, спрямовані на виявлення можливих зловживань та сприяння прозорості в операціях. Покращення системи контролю вимагає впровадження сучасних технологій для моніторингу конфліктів інтересів та оцінки роботи персоналу. Крім того, необхідно розробити та впровадити ініціативи з профілактики корупції, які зосереджені на підвищенні етичної свідомості працівників.

Відсутність адекватної мотивації: Проблема недостатньої мотивації працівників вимагає ретельного аналізу існуючих систем стимулювання, особливо розробки стратегій, які враховують унікальні потреби кожного працівника. Для сприяння професійному зростанню необхідно чітко визначити критерії для кар'єрного просування та запропонувати можливості для навчання та вдосконалення навичок. Конкурентоспроможні зарплати, поліпшені умови

праці та соціальні гарантії також сприятимуть підвищенню задоволеності працівників. Відсутність довіри: Поліпшити взаємини між керівництвом і персоналом можна шляхом встановлення рамок для відкритого діалогу та забезпечення прозорості в процесі прийняття рішень. Надання працівникам повноважень приймати рішення та забезпечення їм більшої автономії у виконанні завдань сприяє формуванню почуття відповідальності та підвищує їхню залученість.

Виклики, пов'язані з реалізацією реформ: Успішна реалізація реформ вимагає постійної оцінки їхньої ефективності для виявлення недоліків і сприяння швидким змінам у процедурах. Залучення працівників до обговорення та формулювання реформ значно підвищує їхню мотивацію підтримувати зміни. Забезпечення достатніх фінансових ресурсів, кваліфікованого персоналу та сучасних технологій є необхідним для ефективного виконання реформ. Пропозиції щодо покращення: Довгострокове стратегічне планування повинно базуватися на глобальних інсайтах і враховувати вимоги ринку праці. Впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, систем електронного документообігу та аналітики даних підвищить ефективність процесів управління персоналом. Співпраця з навчальними закладами шляхом розробки спільних програм та організації стажувань допоможе залучити нових фахівців. Вивчення та інтеграція найефективніших стратегій управління персоналом з різних країн покращить політику управління людськими ресурсами. Врешті-решт, систематичний підхід до управління персоналом, який охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від набору до звільнення — забезпечить однорідність і ефективність у управлінні людськими ресурсами.

2.2 Аналіз механізму підбору кадрів в митних органах

Процес відбору персоналу в митних органах є основним компонентом, що забезпечує їхню оперативну ефективність, оскільки кваліфікація співробітників значною мірою впливає на виконання обов'язків, пов'язаних з митним контролем

та економічною безпекою країни. Ця процедура регулюється Законом України "Про державну службу", Митним кодексом України та різними нормативними актами, які сприяють прозорості та рівному доступу до державної служби. Початок процесу набору передбачає ретельне визначення кваліфікаційних критеріїв, що включають освітній рівень, професійний досвід, знайомство з відповідним законодавством та спеціалізовані навички, необхідні для виконання обов'язків у митних органах.

Заявники подають свої документи, які підлягають первинній перевірці. Потім організовується конкурс, який може включати оцінювання, ситуаційні завдання, інтерв'ю та психологічні оцінювання. Впровадження сучасних методик, таких як центри оцінювання, сприяє більш точній оцінці компетенцій та потенціалу кандидатів. Однак процес відбору персоналу стикається з певними перешкодами. Небезпеки корупції залишаються значним викликом, підкреслюючи необхідність впровадження цифрових інструментів та автоматизації конкурсних процесів. Суттєвою проблемою є нестача кваліфікованих кадрів, особливо в регіональних районах. Ця ситуація вимагає підвищення привабливості кар'єри в митній службі шляхом створення сприятливих умов праці, пропозиції конкурентоспромільної винагороди та надання можливостей для професійного зростання. Покращення процесу вимагає впровадження сучасних HR-технологій, включаючи електронні платформи для подачі заявок та автоматизовані системи тестування, які допомагають зменшити вплив людського втручання. Крім того, співпраця між митними органами та навчальними закладами може стати переконливою стратегією для залучення молодих фахівців, готових процвітати в динамічних умовах.

Покращення процесу набору в митних органах вимагає систематичного підходу до розвитку потенціалу людських ресурсів. Це охоплює дві основні цілі: не лише залучення винятково кваліфікованих осіб, але й створення середовища, яке сприяє їхньому тривалому працевлаштуванню та постійному професійному зростанню. Важливою перевагою є впровадження системи наставництва, яка

сприяє швидкій адаптації нових працівників до робочого середовища, одночасно дозволяючи досвідченим професіоналам передавати свої знання та практичний досвід. Важливість цифрових інструментів у процесі відбору важко переоцінити. Впровадження автоматизованих систем для аналізу заявок кандидатів та їх відповідності встановленим критеріям сприяє значному скороченню часу, необхідного для початкового відбору, а також зменшує потенціал суб'єктивної упередженості.

Сучасні системи управління людськими ресурсами (HRM-системи) автоматизують процес подачі заявок, одночасно консолідуючи дані про результати тестів, співбесід та різні етапи оцінювання в єдину базу даних, що покращує процес прийняття рішень. Вирішення проблеми нестачі кадрів вимагає пильної уваги до регіональних ініціатив. Митні органи мають можливість співпрацювати з місцевими університетами та навчальними закладами, організовуючи спеціалізовані програми підготовки, адаптовані для студентів. Програми такого роду можуть включати стажування, навчальні семінари та діалоги з представниками митної служби, всі з яких сприятимуть розвитку пулу талантів, що складається з перспективних молодих спеціалістів. Більше того, привабливість працевлаштування в митних органах може бути значно підвищена соціальними ініціативами, спрямованими на підвищення престижу кар'єри в державних установах. Наприклад, активне поширення інформації про результати роботи митної служби, досягнення її персоналу та можливості кар'єрного зростання може сприяти формуванню позитивного сприйняття державної служби та залучити більшу кількість кандидатів. Ключовим шляхом для покращення є систематична оцінка ефективності процесу відбору. [47]

Це може включати ретельне вивчення механізмів, що беруть участь у заповненні незайнятих посад, оцінку ефективності кандидатів, які успішно пройшли відбір, та аналіз відгуків працівників, які пройшли цю процедуру. Постійний нагляд сприяє виявленню недоліків у системі відбору, що дозволяє вчасно та необхідно внести зміни. Реформа механізму відбору кадрів повинна також враховувати міжнародний досвід. Вивчення практик різних країн сприяє

впровадженню найефективніших методологій, які потім можна адаптувати до внутрішніх умов. У багатьох країнах застосування гейміфікації стало поширеним у процесі оцінки кандидатів, доповненим інтерактивним навчанням та стимуляційними завданнями. Ці методології сприяють більш детальному оцінюванню реакцій кандидатів на стресові ситуації та їх здатності справлятися зі складними завданнями. У довгостроковій перспективі вдосконалення процесу набору персоналу в митних органах значно підвищить професіоналізм співробітників, збільшить ефективність роботи органів влади та забезпечить підвищений рівень економічної безпеки для держави.

У прагненні покращити механізм набору кадрів у митних органах, важливо прийняти комплексну стратегію управління персоналом. Ця стратегія повинна охоплювати всі етапи взаємодії з працівником, починаючи з початкового процесу набору і до постійної підтримки їхнього професійного зростання та утримання в організації. Основна увага приділяється створенню вдосконаленої системи освіти та професійного зростання. У сучасному швидко змінюваному середовищі знання швидко застарівають, що робить постійне підвищення кваліфікації працівників необхідним.

Митні органи мають можливість створювати модульні навчальні програми, які сприяють навчанню працівників, забезпечуючи при цьому безперервність виконання їхніх робочих обов'язків. Залучення до онлайн-курсів, вебінарів та інтерактивних навчальних платформ сприятиме покращенню компетенцій працівників у зручному для них темпі. Крім того, встановлення рамок для персоналізованих планів розвитку для кожного співробітника є необхідним. Плани такого роду можуть виникати на основі результатів оцінки компетенцій, визначаючи ключові сфери для розвитку, враховуючи інтереси організації разом з індивідуальними прагненнями працівника.

Це підвищить мотивацію працівників та їхню залученість до власного професійного розвитку. Ключовим аспектом кадрової політики є створення програм наставництва. Досвідчені працівники здатні передавати свої знання та навички менш досвідченим колегам, тим самим покращуючи інтеграцію

новачків і сприяючи глибшій відданості організації. Роль наставництва є вирішальною для збереження та передачі організаційних знань, особливо в складних і спеціалізованих сферах, таких як митниця.[45]

Для підтримання стабільності робочої сили важливо враховувати елементи, які впливають на утримання працівників. Дослідження показують, що підвищене задоволення роботою значно знижує плинність кадрів. Митні органи мають можливість покращити умови праці, впроваджуючи сучасне технічне обладнання, створюючи комфортні робочі середовища та пропонуючи можливості для гнучкого робочого графіка. Більше того, соціальні гарантії, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки та додаткові стимули, значно сприяють залученню та утриманню персоналу. Сприяння ефективній комунікації в організації є важливим напрямком уваги. Встановлення прозорого та інклюзивного каналу для зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками сприятиме ранньому виявленню проблем та формулюванню відповідних рішень. Це сприятиме формуванню довіри між працівниками та керівниками, що, в свою чергу, покращить загальну атмосферу в команді.

Важливо зосередитися на залученні молодих фахівців. Залучення до університетів та професійно-технічних навчальних закладів може включати програми стажувань, спільні проекти та стипендії для студентів, які прагнуть будувати кар'єру в митних органах. Залучення до просування кар'єрних можливостей у митному секторі через інформаційні кампанії, дні відкритих дверей та професійні форуми, ймовірно, підвищить інтерес серед молоді.

Більше того, важливо впроваджувати передові технології, такі як штучний інтелект і машинне навчання, у процеси управління людськими ресурсами. Ці інструменти сприяють автоматизації звичайних завдань, включаючи аналіз резюме, моніторинг тенденцій плинності кадрів, оцінку продуктивності працівників та розробку стратегій навчання. Технології сприяють виявленню потенційних ризиків, пов'язаних з корупцією або неефективністю, шляхом аналізу великих наборів даних.

Глобальна експозиція може стати значним ресурсом для вдосконалення

кадрових політик. Вивчення практик управління людськими ресурсами, які використовуються митними органами в різних країнах, сприяє прийняттю ефективних стратегій, які можна адаптувати до внутрішніх умов. Наприклад, багато країн ефективно використовують стимуляційне навчання для оцінки кандидатів та створення адаптивних систем для нових співробітників, що значно скорочує їхній період акліматизації. Отже, вдосконалення та удосконалення механізму відбору персоналу є складним завданням, яке вимагає поєднання інноваційних підходів, стратегічного передбачення та тривалого погляду в майбутнє. Це не лише підвищить якість операцій, що проводяться митними органами, але й забезпечить їх конкурентоспроможність в сучасних умовах.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу в митних органах

Для забезпечення ефективного виконання діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії, система мотивації персоналу в митному органі відіграє дуже важливу роль. Сприятливий мікроклімат у команді, зменшення плинності кадрів та покращення іміджу організації — це потенційні результати ефективної мотивації, яка не лише призводить до підвищення ефективності праці, але й створює приємну атмосферу в колективі. Надання матеріальних винагород є одним з найважливіших компонентів системи мотивації. До цієї категорії входять базовий дохід, стимули за перевищення планів, нагороди за виявлення порушень митного законодавства та додаткові виплати за незвичайні умови праці. Фінансовий інтерес працівників у досягненні відмінних результатів може бути підтриманий за допомогою таких ініціатив.

Важливість нематеріальних винагород не можна переоцінити. Декілька прикладів таких нагород включають публічне визнання досягнень, розподіл сертифікатів, організацію бізнес-заходів та надання можливості для професійного зростання. Використання таких заходів допомагає виховувати почуття причетності до успіху бізнесу серед працівників, що, в свою чергу, підвищує їхню лояльність до компанії. Підтримання здорового балансу між

особистим і професійним життям є ще одним важливим компонентом. Зменшення вигорання працівників і підвищення задоволеності роботою можуть бути досягнуті шляхом впровадження гнучких графіків роботи, створення умов, що сприяють психічному здоров'ю, та організації програм зменшення стресу. Дослідження системи мотивації, що використовується митниками, показує, що, незважаючи на те, що грошові винагороди є важливим компонентом, нематеріальні фактори мотивації відіграють все більш критичну роль у сучасних умовах. Щоб досягти максимально можливого впливу, необхідно забезпечити гармонійне поєднання обох стратегій. З метою підтримання високого рівня залученості працівників буде корисно регулярно моніторити результати мотиваційної політики та коригувати її відповідно до постійно змінюваних обставин.

Система мотивації персоналу в митних органах є надзвичайно важливим інструментом для забезпечення ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Вона має свої особливості, пов'язані зі специфікою діяльності митних органів, високим рівнем відповідальності, а також впливом зовнішніх факторів, таких як корупція та політична ситуація.

Система мотивації персоналу в митних органах є важливим механізмом для забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей. Характеристики цієї системи формуються унікальною природою діяльності митних органів, значною відповідальністю їхнього персоналу та впливом зовнішніх чинників, таких як корупція та пануючий політичний клімат. Комплексна система мотивації повинна інтегрувати як матеріальні, так і нематеріальні елементи, які підвищують привабливість, утримання та професійний ріст осіб в організації. Матеріальна мотивація охоплює надання конкурентоспроможної винагороди, спрямованої на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Ключовим елементом є прозорість і ясність структури компенсації, а також неупередженість стандартів, що використовуються для оцінки продуктивності працівників. Практика регулярного коригування заробітної плати з урахуванням інфляції та змін

вартості життя є основним елементом, що забезпечує фінансове благополуччя працівників. Бонуси та стимули виконують роль додаткових мотиваторів і повинні бути пов'язані з досягненням певних показників ефективності [31].

В даній таблиці вказано аналіз мотивування працівників (2020–2024).

Таблиця 2.4 – Аналіз мотивування працівників (2020–2024) [53].

Фактор	Відсоток (%)
Зарплата	40%
Бонуси	20%
Навчальні програми	15%
Кар’єрний ріст	15%
Залученість працівників	10%

Одним із ефективних способів аналізу мотиваційних факторів є візуалізація даних у вигляді графіків. На рисунку нижче представлено основні компоненти мотивації працівників митної служби, зокрема заробітну плату, бонуси, навчальні програми, можливості кар’єрного зростання та рівень залученості.

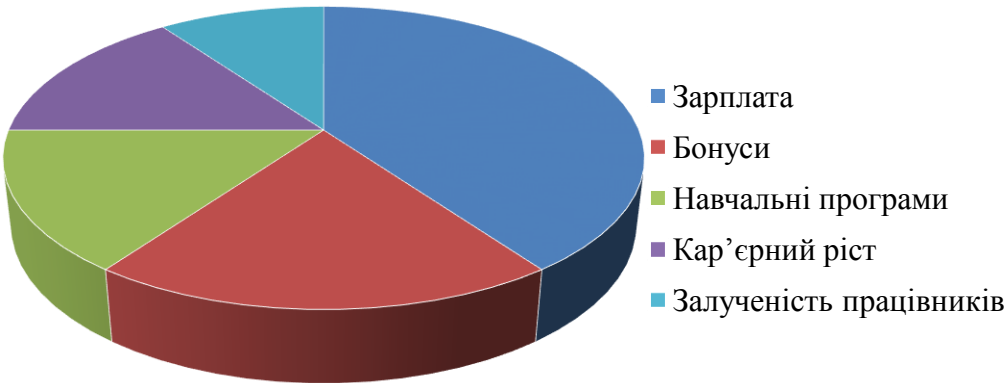


Рисунок 2.1 – Аналіз мотивування працівників (2020–2024) [55]

Як видно з рисунка, найбільший акцент робиться на матеріальній мотивації, зокрема на заробітній платі та бонусах. Ці елементи є ключовими для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, особливо в умовах конкуренції на ринку праці. Водночас, важливо пам'ятати, що лише матеріальних стимулів недостатньо для забезпечення довготривалої лояльності працівників.

Щоб надихнути працівників, необхідно використовувати різноманітні стимули — як фінансові, так і нефінансові. Соціальні пільги, включаючи медичне страхування, адекватні пенсійні виплати та компенсацію за складні робочі графіки або відрядження, підвищують матеріальну мотивацію та відіграють значну роль у підвищенні задоволеності працівників. Пошук нематеріальної мотивації спрямований на покращення кар'єрних перспектив, створення середовища, сприятливого для професійного зростання, та визнання досягнень працівників. Визначені стандарти для просування, разом із наданням можливостей для навчання та професійного розвитку, є невід'ємними складовими кар'єрного зростання. Система наставництва дозволяє обмінюватися знаннями та досвідом між досвідченими професіоналами та новими працівниками, тим самим підвищуючи їхні навички та впевненість у виконанні професійних обов'язків. Визнання досягнень працівників є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Визнання досягнень, наприклад, під час загальних зборів або в корпоративних публікаціях, сприяє підвищенню почуття лояльності та залученості до досягнення цілей організації.

Матеріальні стимули, такі як сертифікати, цінні подарунки або почесні звання, сприяють підвищенню цього аспекту мотивації. Вирощування компетенцій є важливим аспектом мотиваційної структури. Індивідуальні плани розвитку сприяють підвищенню професійних навичок кожного співробітника, узгоджуючи особисті прагнення з вимогами організації. Впровадження різноманітних форм навчання, включаючи майстер-класи, семінари та стажування, відіграє вирішальну роль у постійному підвищенні компетенцій персоналу та покращенні їхньої ефективності роботи. Система мотивації персоналу в митних органах повинна бути цілісною, адаптованою до сучасних

умов і зосередженою на досягненні балансу між матеріальними та нематеріальними елементами. Цей підхід сприяє створенню професійної та ефективної команди, здатної виконувати обов'язки митної служби. [47]

Залучення працівників до процесу прийняття рішень є значним фактором у сприянні мотивації в митних органах. Залучення співробітників до діалогів і рішень, які безпосередньо впливають на їхню роботу, сприяє формуванню почуття відповідальності та підвищує їхню залученість. Встановлення механізмів, які дозволяють співробітникам пропонувати покращення в митних операціях, є важливим, оскільки це сприяє їх активній участі в розвитку організації.

Вигідне психологічне середовище є важливим елементом у сфері мотивації. Організація корпоративних заходів сприяє зміцненню товариських відносин і створенню дружньої атмосфери серед членів команди. Надання психологічної підтримки працівникам у складних обставинах зміцнює їхню стійкість і підтримує стабільність у професійному середовищі. Додаткові мотиваційні елементи включають усвідомлення працівниками значення їхніх внесків, зокрема їхньої ролі у забезпеченні економічної стабільності держави та сприянні добробуту суспільства. Надання працівникам певної міри автономії у їхніх професійних обов'язках є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє їм приймати незалежні рішення та сприяє формуванню почуття відповідальності за результати.

Постійні оцінки з боку керівництва щодо їхньої роботи дозволяють працівникам визнавати свої досягнення та визначати можливості для покращення. Співпраця сприяє створенню середовища, яке сприяє взаємодії, взаємній підтримці та обміну досвідом серед працівників, що помітно підвищує їхню продуктивність. Мотиваційна структура в митних органах повинна демонструвати гнучкість і чутливість до змін як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішніх обставинах [48].

Систематична оцінка продуктивності є важливим аспектом управління персоналом, а впровадження системи зворотного зв'язку 360 градусів сприяє

отриманню інформації від колег, підлеглих та керівників. Це сприяє більш об'єктивному розумінню сильних і слабких сторін кожного співробітника. Індивідуальні плани розвитку формують чітке бачення для професійного зростання, дозволяючи співробітникам окреслити свої цілі та шляхи, необхідні для їх досягнення. Ініціатива наставництва спрямована на швидку адаптацію нових професіоналів та покращення їхніх навичок за допомогою наставництва досвідчених колег. Встановлення міцної корпоративної культури, заснованої на принципах, таких як чесність, професіоналізм і співпраця, є необхідним для створення ефективної атмосфери на робочому місці. Покращення соціальних пакетів, включаючи додатковий відпустку, знижки на різні товари та послуги, а також фінансову підтримку під час складних життєвих ситуацій, сприяє підвищенню задоволеності працівників. Ініціативи з мотивації здоров'я, які включають фітнес-програми та регулярні медичні обстеження, відіграють значну роль у підтримці як фізичного, так і психологічного благополуччя працівників.

Ротація персоналу між різними відділами допомагає зменшити професійне вигорання, одночасно підвищуючи навички працівників, надаючи їм можливість досліджувати нові аспекти своїх ролей. Залучення персоналу до діалогів щодо стратегічних питань та прийняття рішень, які впливають на їхні ролі, підвищує залученість і відповідальність працівників, що, в свою чергу, сприяє більш ефективній співпраці [49,50].

Середній ранг працівників (K_p) визначається за формулою (2.1):

$$K_p = \frac{P_y}{P_x}, \quad (2.1)$$

де K_p – Середній ранг працівників;

P_x – сума ранг працівників;

P_y – кількість працівників із рангами.

Рівень кваліфікації фахівців (P_k) визначається за формулою (2.1):

$$P_K = K_V + \frac{K_C}{K_{VP}} + K_{СП}, \quad (2.2)$$

де: K_V , K_C – кількість працівників із вищою і середньою освітою відповідно;

K_{VP} , $K_{СП}$ – потреба у працівниках із вищою і середньою освітою за штатним розкладом.

Для оцінки плинності персоналу використовуються наступні показники.

Коефіцієнт плинності (K_P):

$$K_P = \frac{\chi_3}{\chi}, \quad (2.3)$$

де χ_3 – кількість звільнених працівників;

χ – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт прийому ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = \frac{\chi_{п}}{\chi}, \quad (2.4)$$

де $\chi_{п}$ – кількість прийнятих працівників.

Коефіцієнт загального обороту:

$$K_{заг} = K_P + K_{оп}, \quad (2.5)$$

Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{ст}$):

$$K_{ст} = \frac{K_1}{\chi}, \quad (2.6)$$

де К1 – кількість працівників зі стажем більше 1 року.

Оцінка самовільних невиходів на роботу (Сн):

$$C_n = \frac{\Phi P_{\text{Чн}} - \Phi P_{\text{Чп}}}{\text{Ч}} \times P_d \times 100\%, \quad (2.7)$$

де: $\Phi P_{\text{Чн}}$ – час невиходів на роботу;

$\Phi P_{\text{Чп}}$ – час невиходів із поважних причин;

Ч – середня кількість працівників;

P_d – кількість робочих днів.

Таблиця 2.5 – Таблиця розрахунків за основними показниками (2019–2023)
[38]

Рік	Середній ранг (Кр)	Рівень кваліфікації (Рк)	Коефіцієнт плинності (Кр)	Коефіцієнт прийому (Кор)	Коефіцієнт стабільності (Кст)	Оцінка невиходів (Сн), %
2019	3.50	0.96	0.050	0.042	0.833	0.133
2020	3.47	0.95	0.049	0.038	0.831	0.129
2021	3.52	0.93	0.048	0.037	0.835	0.125
2022	3.47	0.94	0.047	0.036	0.836	0.128
2023	3.45	0.93	0.045	0.035	0.836	0.127

Середній ранг працівників відображає кваліфікаційний рівень персоналу, який виконує завдання у митній службі. За період 2019–2023 років середній ранг незначно знизився з 3.50 до 3.45. Це свідчить про поступове зменшення кваліфікаційного рівня персоналу. Основними причинами можуть бути звільнення досвідчених працівників і недостатнє залучення нових фахівців із високими рангами.

Розрахунки:

$$2019: K_p = 42000 / 12000 = 3.50$$

$$2020: K_p = 41000 / 11800 \approx 3.47$$

$$2021: K_p = 40500 / 11500 \approx 3.52$$

$$2022: K_p = 39000 / 11250 \approx 3.47$$

$$2023: K_p = 38000 / 11000 \approx 3.45$$

Зниження середнього рангу може впливати на здатність виконувати складні завдання, що потребують високої кваліфікації. Організації слід зосередитися на підвищенні професійного розвитку працівників через тренінги, курси підвищення кваліфікації та мотиваційні програми. Такі заходи допоможуть забезпечити стабільність у виконанні складних функцій.

Крім того, важливо підтримувати процес ротації персоналу між підрозділами, що сприятиме рівномірному розподілу працівників із різним рівнем кваліфікації.

Рівень кваліфікації працівників показує, наскільки освітні характеристики кадрів відповідають штатним вимогам. У період 2019–2023 років спостерігається незначне зниження показника з 0.96 до 0.93. Це свідчить про зменшення частки працівників із відповідною освітою, що потенційно може вплинути на якість виконання завдань.

Розрахунки:

$$2019: P_k = (8000 + 4000) / (8500 + 4000) \approx 0.96$$

$$2020: P_k = (7800 + 4000) / (8400 + 4000) \approx 0.95$$

$$2021: P_k = (7600 + 3900) / (8300 + 4000) \approx 0.93$$

$$2022: P_k = (7500 + 3750) / (8200 + 3800) \approx 0.94$$

$$2023: P_k = (7400 + 3600) / (8100 + 3700) \approx 0.93$$

Зниження цього показника може бути пов'язане з недостатнім рівнем освіти нових працівників або із недотриманням вимог під час набору персоналу. Для виправлення ситуації слід встановити суворіші критерії для кандидатів, розробити програми додаткової освіти та залучати кадри з відповідним рівнем кваліфікації. Також доцільно співпрацювати з університетами та навчальними закладами для підготовки спеціалістів, орієнтованих на потреби митної служби.

Коефіцієнт плинності персоналу демонструє рівень звільнень у митній службі. У період 2019–2023 років цей показник знизився з 0.05 до 0.045, що є

позитивною тенденцією. Це свідчить про стабільність персоналу та зменшення кількості звільнень.

Розрахунки:

$$2019: K_p = 600 / 12000 = 0.050$$

$$2020: K_p = 580 / 11800 \approx 0.049$$

$$2021: K_p = 550 / 11500 \approx 0.048$$

$$2022: K_p = 530 / 11250 \approx 0.047$$

$$2023: K_p = 500 / 11000 \approx 0.045$$

Основною причиною зменшення плинності може бути покращення умов праці або ефективне управління мотивацією працівників. Водночас важливо не знижувати увагу до цього показника, адже високий рівень плинності може негативно вплинути на функціональність організації. Рекомендується розробити додаткові програми утримання кадрів, включаючи підвищення заробітної плати, соціальні пакети та гнучкі умови праці.

Коефіцієнт прийому персоналу зменшився з 0.042 у 2019 році до 0.035 у 2023 році. Це свідчить про скорочення кількості нових працівників, що може бути наслідком як оптимізації штату, так і зниження потреби в нових кадрах.

Розрахунки:

$$2019: K_{op} = 500 / 12000 \approx 0.042$$

$$2020: K_{op} = 450 / 11800 \approx 0.038$$

$$2021: K_{op} = 430 / 11500 \approx 0.037$$

$$2022: K_{op} = 400 / 11250 \approx 0.036$$

$$2023: K_{op} = 390 / 11000 \approx 0.035$$

Хоча зменшення цього показника може свідчити про ефективне використання наявних ресурсів, воно також може вказувати на ризик недоукомплектування штату. Варто регулярно аналізувати потребу у нових працівниках і забезпечувати набір кадрів відповідно до реальних потреб.

Коефіцієнт стабільності демонструє частку працівників, які залишаються у службі понад рік. Цей показник є стабільно високим (понад 0.83) у період 2019–2023 років, що свідчить про ефективність кадрової політики.

Розрахунки:

$$2019: K_{CT} = 10000 / 12000 \approx 0.833$$

$$2020: K_{CT} = 9800 / 11800 \approx 0.831$$

$$2021: K_{CT} = 9600 / 11500 \approx 0.835$$

$$2022: K_{CT} = 9400 / 11250 \approx 0.836$$

$$2023: K_{CT} = 9200 / 11000 \approx 0.836$$

Високий рівень стабільності позитивно впливає на роботу організації, оскільки дозволяє накопичувати досвід у персоналу. Для підтримки цього показника важливо продовжувати розвивати програми мотивації, кар'єрного зростання та забезпечення сприятливих умов праці.

Оцінка самовільних невиходів на роботу стабільно залишається на низькому рівні (0.13%) за весь період. Це свідчить про високу дисциплінованість працівників і ефективність контролю з боку керівництва.

Розрахунки:

$$2019: C_H = ((12000 - 8000) / (12000 * 250)) * 100 = 0.133$$

$$2020: C_H = ((11500 - 7700) / (11800 * 250)) * 100 \approx 0.129$$

$$2021: C_H = ((11000 - 7400) / (11500 * 250)) * 100 \approx 0.125$$

$$2022: C_H = ((10800 - 7200) / (11250 * 250)) * 100 \approx 0.128$$

$$2023: C_H = ((10500 - 7000) / (11000 * 250)) * 100 \approx 0.127$$

Важливо підтримувати існуючі механізми контролю, такі як електронні системи обліку робочого часу, дисциплінарні заходи та заохочення за відмінну присутність.

Основні тенденції свідчать про стабільність кадрової політики, проте деякі аспекти потребують удосконалення. Зниження середнього рангу та рівня кваліфікації працівників підкреслює важливість покращення навчання персоналу та впровадження ініціатив для їх професійного розвитку. Підвищення стабільності кадрів і зменшення плинності демонструють ефективність існуючих заходів.

Для максимального використання потенціалу працівників необхідно зосередитися на розробці інноваційних навчальних програм, спрямованих на

вдосконалення професійних навичок. Залучення висококваліфікованих молодих фахівців через співпрацю з навчальними закладами та створення умов для кар'єрного зростання також мають стати пріоритетом.

Ротація співробітників між різними відділами сприятиме розвитку багатофункціональних навичок і зменшенню ризику професійного вигорання. Впровадження сучасних цифрових інструментів для обліку часу та забезпечення дисципліни сприятимуть подальшій оптимізації роботи організації.

Таким чином, створення умов для професійного зростання та мотивації працівників дозволить досягти більшої ефективності та підвищити загальну продуктивність.

Аналіз якісного складу персоналу є важливим інструментом для оцінки відповідності кадрового потенціалу потребам підприємства. Він дозволяє не лише визначити, чи відповідає рівень кваліфікації працівників завданням організації, але й виявити внутрішні резерви для підвищення ефективності роботи. Цей аналіз також слугує основою для розробки комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення організації роботи персоналу, зокрема через навчання, перекваліфікацію або оптимізацію розподілу обов'язків.

Регулярний моніторинг якісних показників персоналу сприяє своєчасному виявленню потенційних проблем і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід дає змогу не лише адаптувати кадрову політику до поточних потреб організації, а й забезпечити її стратегічну спрямованість на довгострокове зростання. Завдяки цьому підприємство може підтримувати високий рівень професійності персоналу, підвищувати мотивацію працівників і загальну ефективність роботи.

Висновки до 2 розділу

У ході аналізу кадрової політики Державної митної служби України з'ясовано, що якість процесів відбору кадрів прямо впливає на ефективність

виконання митних функцій, забезпечення економічної безпеки та дотримання міжнародних стандартів.

Проаналізовано проблеми, зокрема недостатній рівень прозорості процедур, дефіцит кваліфікованих фахівців, низький рівень оплати праці та обмежене використання сучасних технологій навчання.

З'ясовано, що автоматизація HR-процесів, впровадження новітніх методів оцінювання (тестування, центри оцінювання), а також інтеграція інноваційних технологій сприяють підвищенню об'єктивності та ефективності кадрової політики.

Проаналізовано, що мотиваційна політика повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання та комфортні умови праці сприяють утриманню персоналу.

Виявлено необхідність посилення співпраці з навчальними закладами, впровадження програм наставництва для новачків, створення персоналізованих планів розвитку та забезпечення регулярного моніторингу ефективності кадрової політики.

З'ясовано, що показники стабільності кадрів свідчать про ефективну роботу в аспекті утримання працівників.

Зменшення рівня плинності кадрів демонструє позитивний вплив кадрових ініціатив.

Аналіз показав, що впровадження комплексного підходу до кадрової політики, який включає інновації, підвищення прозорості та адаптацію до сучасних викликів, є ключовим для формування висококваліфікованого та мотивованого персоналу. Це сприятиме ефективній роботі митних органів, реалізації стратегічних завдань і зміцненню довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів.

3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МИТНИХ ОРГАНАХ

3.1 Шляхи підвищення ефективності кадрової політики Державної митної служби України

Підвищення ефективності кадрової політики є одним із ключових напрямів розвитку Державної митної служби України. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та міжнародної торгівлі особлива увага приділяється питанням оптимізації управління персоналом, який є основою для забезпечення ефективного виконання митних функцій.

Одним із важливих шляхів удосконалення кадрової політики є впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Це включає використання інформаційних систем для автоматизації процесів підбору, навчання, оцінки та моніторингу роботи працівників. Застосування таких технологій дозволить підвищити прозорість і ефективність управлінських рішень, а також скоротити час на вирішення адміністративних завдань.

Іншим важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу шляхом організації регулярних тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації. Особливу увагу слід приділити питанням вивчення новітніх технологій, цифровізації процесів та міжнародного митного законодавства. Це сприятиме підготовці фахівців, які зможуть працювати в умовах сучасних викликів і змін.

Також важливо забезпечити прозорість кар'єрного зростання працівників. Створення чіткої системи оцінки ефективності роботи та механізмів заохочення дозволить мотивувати працівників до підвищення результативності своєї діяльності. Доцільним є запровадження системи бонусів і нагород за досягнення високих результатів у роботі.

Ще одним ключовим аспектом є зниження рівня плинності кадрів. Для цього слід створювати сприятливі умови праці, забезпечувати соціальний пакет, а також підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Це сприятиме

підвищенню задоволеності працівників і збереженню професійного кадрового складу.

Рамки кадрової політики включають в себе комплексну низку важливих елементів, таких як сприяння навчанню персоналу, створення надійної системи соціального та правового захисту працівників, процеси набору та звільнення, а також визначення необхідних професійних компетенцій та навичок для персоналу. Обов'язки включають контроль за якістю виконання роботи, організацію ініціатив професійного розвитку, сприяння самоудосконаленню та самоуправлінню персоналу, а також виконання інших критично важливих напрямків, що підвищують загальну ефективність організації.

Ефективне управління персоналом вимагає врахування різних факторів, що стосуються якості роботи, виконуваної співробітниками. Це охоплює перехід від загальних принципів до індивідуалізованої стратегії взаємодії з кожним працівником, сприяння ініціативам у розвитку персоналу та безперервне підвищення знань і компетенцій менеджерів на різних рівнях управління. Лише після цього ми можемо розпочати дискусію щодо значення та складних аспектів управління персоналом, враховуючи його невід'ємний зв'язок із сучасними викликами та організаційними цілями. Ключовим аспектом управління персоналом є оцінка працівників. Ця процедура є необхідною для прийняття рішень щодо персоналу, ретельної організації роботи з працівниками та покращення загальної системи управління [48].

Комплексна оцінка сприяє аналізу існуючого потенціалу людських ресурсів і допомагає у формулюванні стратегій для його подальшого розвитку. Ключові критерії оцінки персоналу включають ступінь виконання професійних обов'язків, якість виконаної роботи, прагнення до досягнення високих результатів, здатність і готовність приймати рішення, міжособистісні комунікативні навички, дотримання професійної етики та політичну і правову обізнаність працівників. На додаток до раніше згаданих критеріїв, було б доцільно включити кілька інших важливих аспектів. Володіння іноземними мовами є важливим компонентом у діяльності митників та інших професіоналів.

Це сприяє змістовному спілкуванню та розширює можливості для професійної взаємодії на глобальному рівні. Ще одним важливим критерієм є прагнення до професійного зростання, яке можна сприяти за допомогою різноманітних мотиваційних стратегій. Серед цих факторів особливо варто відзначити потенціал підвищення заробітної плати, професійного зростання та підвищення соціального статусу працівників. Відповідно, оцінка персоналу постає як складний інструмент, який не лише оцінює ефективність роботи, але й відіграє ключову роль у стимулюванні професійного розвитку та покращенні загальної системи управління персоналом [49].

Володіння іноземними мовами є основним критерієм для ефективного функціонування персоналу в міжнародному контексті, особливо в митних службах. Володіння мовами покращує спілкування з клієнтами, партнерами та представниками з різних країн, а також забезпечує кваліфіковане виконання професійних обов'язків, пов'язаних з міжнародними документами, стандартами та регламентами. Особливо важливо, щоб митні працівники мали змогу не лише розуміти, але й ефективно використовувати спеціалізовану термінологію іноземними мовами, що значно підвищує їхню професійну компетентність. В рамках інтеграції України в глобальну спільноту, володіння іноземними мовами стає необхідною передумовою для ефективної участі в сучасному середовищі. Спроба вдосконалити свої професійні навички є основою зразкової роботи.

Цей аспект охоплює створення середовища, сприятливого для постійного розвитку співробітників через організацію навчальних сесій, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та різних освітніх форм. У зв'язку з цим, необхідно створити мотиваційну основу, яка включає можливості для кар'єрного зростання, підвищення заробітної плати, додаткові соціальні пільги та бонуси на основі результатів роботи. Соціальний статус працівників заслуговує на увагу з боку керівництва, оскільки його підвищення через визнання досягнень, публічні похвали або різні форми заохочення сприяє лояльності та формує стійкий інтерес до довгострокової роботи. Суттєвим елементом мотиваційної структури є проактивне заохочення з боку керівництва.

Це включає надання необхідних ресурсів, створення сприятливих умов праці та підтримку ініціатив, що виходять від працівників. Синергія між керівництвом і працівниками сприяє розвитку відповідальної та мотивованої команди, тим самим підвищуючи загальну ефективність організації. Більше того, ці ініціативи формують позитивне сприйняття митної служби як роботодавця, тим самим підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці. Значним викликом у сфері державного управління залишається об'єктивація, властива процесу відбору кандидатів на посади в державній службі. Процес відбору персоналу є важливим механізмом для початкового забезпечення якості людських ресурсів, тим самим забезпечуючи адекватний рівень організаційної діяльності в майбутньому. Система відбору повинна базуватися на критеріях, які є прозорими, зрозумілими та справедливими, що сприятиме залученню висококваліфікованих та компетентних фахівців.

Для забезпечення оптимальної роботи системи управління персоналом у митній службі необхідно своєчасно постачати всі необхідні ресурси в достатніх обсягах. Забезпечення ресурсами розглядається як багатогранне поняття, що охоплює нормативно-правову базу, сучасні інформаційні системи, науково-методичні рекомендації, кадровий потенціал, а також матеріально-технічну та фінансову підтримку. Встановлення гармонійної системи відбору, підготовки, перепідготовки та освіти фахівців залежить від наявності достатніх ресурсів, що дозволяє їй ефективно вирішувати сучасні вимоги та виклики.

Важливо зосередитися на вдосконаленні існуючих законів, які регулюють кадрові процеси. Законодавчі заходи повинні відповідати міжнародним стандартам та зобов'язанням, які покладаються на державу в процесі інтеграції до світової спільноти. Модифікація нормативно-правової бази повинна підвищити не лише ефективність управління персоналом, але й сприяти розвитку конкурентоспроможного людського ресурсу, здатного адаптуватися до динамічних змін. Крім того, розвиток нових професіоналів є основоположним аспектом стратегії управління людськими ресурсами. Для досягнення цієї мети необхідно створити рамки наставництва, координувати ініціативи стажувань та

залучати до співпраці навчальні заклади для належної підготовки фахівців до роботи в митній службі. Гармонійна інтеграція кадрової, інформаційної, технічної та регуляторної підтримки є необхідною для митної служби, щоб ефективно вирішувати сучасні виклики та виконувати свої функції.

Основні шляхи покращення законодавства в сфері митної служби передбачають створення чіткої нормативної бази, яка визначає кваліфікації та професійні компетенції, необхідні для персоналу. Працівники митної служби повинні усвідомлювати наслідки своїх виборів, ефективно співпрацювати як єдине ціле, пріоритетно ставити цілі служби та постійно вдосконалювати свої професійні компетенції. Основним аспектом є володіння іноземними мовами, що сприяє ефективному спілкуванню та виконанню міжнародних обов'язків. Старанні зусилля працівників повинні бути винагороджені відповідною компенсацією, оскільки це мотивуватиме їх виконувати свої обов'язки з відмінністю. Законодавче уніфікація стандартів, що стосуються етичних якостей митних службовців, є значним кроком вперед у боротьбі з корупцією та підвищенні репутації установи. Формулювання критеріїв для оцінки моральної стійкості та етичної поведінки стане основою для відбору співробітників, які відповідають сучасним стандартам державної служби.

Це охоплює доброчесність, старанність, опір корупції, неупередженість у виконанні службових обов'язків, громадянську освіченість та поважне ставлення до громадян. Успішне виконання кадрової політики залежить від потужної наукової та освітньої підтримки, що включає в себе структурування навчання, перепідготовки та безперервного професійного розвитку персоналу. Необхідно зосередитися на реформуванні системи підготовки кадрів у митній службі. Експертиза співробітників та їх здатність використовувати цю експертизу в різних ситуаціях значно впливають на ефективність виконання митної політики. Процеси навчання, перепідготовки та систематичного професійного розвитку є необхідними для збереження та підвищення потенціалу персоналу. Сучасні обставини вимагають постійного вдосконалення практик управління

персоналом, а також підвищення культурного та професійного розвитку працівників через участь у навчальних сесіях, семінарах та курсах.

Формулювання та вдосконалення навчальних програм повинні враховувати стандарти ЄС та залучати експертів у сфері митних справ, управління, державного управління та правознавства. Ці ініціативи підвищать якість підготовки персоналу відповідно до сучасних викликів. Надання фінансової та логістичної підтримки є необхідним для забезпечення ефективного функціонування митної служби. Недостатня винагорода сприяє виникненню невдоволення, погіршенню рівня кваліфікації та появі корупційних практик. Отже, державі необхідно забезпечити достатній рівень фінансової, економічної та соціальної допомоги для своєї робочої сили.

Це включає систему стимулів, яка передбачає бонуси, нагороди та соціальні пільги, а також суворі покарання за порушення, включаючи звільнення або юридичні наслідки за корупцію. Гарантування фінансової безпеки працівників, разом із підвищенням їх професійних компетенцій та дотриманням етичних принципів, сприятиме більшій довірі до митної служби. На завершення, надійна кадрова політика в митних органах базується на систематичних процесах, спрямованих на формування робочої сили з винятковими кваліфікаціями. Реалізація цієї ініціативи може бути досягнута шляхом створення комплексної нормативно-правової бази, сприяння розвитку наукових та освітніх програм, а також забезпечення стабільної фінансової та економічної підтримки діяльності митної служби. Ця ініціатива сприятиме розвитку сучасної, професійної та принципової системи персоналу, здатної справлятися зі складнощами сучасної епохи [60].

Щоб забезпечити ефективне та професійне функціонування митників, необхідно прийняти комплексну стратегію, яка охоплює кілька критично важливих сфер. По-перше, забезпечення прозорості в процесі відбору кандидатів є надзвичайно важливим. Це передбачає ретельне вивчення розуміння регуляторної бази, здатності до логічного мислення, стійкості під тиском та інших важливих компетенцій.

Ця методологія сприятиме виявленню найкомпетентнішого та відповідального персоналу. Залучення надзвичайно кваліфікованих фахівців до оцінки регуляторних актів є значним завданням. Включення думок науковців, експертів з державного управління, правознавців та фахівців з країн ЄС у цей процес є настійно рекомендованим. Це забезпечить відповідність законодавства сучасним вимогам та дотримання глобальних стандартів. Підвищення зарплат працівникам митної служби є нагальною дією, яка зменшить потенціал для корупції та забезпечить фінансове благополуччя робочої сили. Поряд з цим, необхідно встановити чітко визначену систему винагород і наслідків. Система стимулів повинна включати бонуси, соціальні пільги та створення сприятливого психологічного середовища, яке підвищить задоволеність працівників. Одночасно необхідно впровадити суворі санкції за корупційні практики, включаючи звільнення або кримінальне переслідування, щоб підтримувати високий стандарт відповідальності працівників.

Натхнення персоналу вимагає встановлення як індивідуальних, так і колективних цілей, які можуть бути досягнуті за підтримки керівництва. Це підвищить продуктивність працівників і сприятиме формуванню єдиної командної динаміки. Постійне навчання через семінари, курси та тренінги є основним аспектом підвищення кваліфікації працівників. Це не лише покращить їхній професійний розвиток, але й підвищить їхню самооцінку, що позитивно вплине на продуктивність. Сприяння можливостям кар'єрного зростання, включаючи стимули, організацію спільних заходів та рекреаційних активностей, відіграє значну роль у зміцненні міжособистісних зв'язків у команді та підвищенні мотивації працівників.

Необхідно зосередитися на ліквідації корупції шляхом створення прозорої операційної структури в рамках державної фіскальної системи, що охоплює митну службу. Чіткість процедур та доступність керівництва підвищать довіру громадськості до митних органів. Ефективність митної служби значною мірою залежить від згаданих раніше факторів. Боротьба з корупцією, особливо на вищих щаблях уряду, є критично важливим завданням, яке вимагає поєднання

емпіричних досліджень та практичних реформ. Реформа митної системи повинна зосередитися на підвищенні прозорості, підвищенні професійних стандартів персоналу та відновленні довіри громадськості. Це сприятиме створенню сучасної, ефективної та підзвітної митної служби.

Мотивація працівників є основним інструментом для досягнення високої продуктивності та підвищення ефективності роботи організації. У митній службі, яка виконує важливу роль у забезпеченні економічної безпеки країни, формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення. Важливо враховувати різні аспекти мотивації, такі як матеріальні стимули, можливості для розвитку, кар'єрне зростання та залучення до процесів ухвалення рішень.

Ефективна система мотивації повинна бути комплексною і враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Матеріальна складова включає заробітну плату, премії та соціальні пільги, які сприяють забезпеченню стабільності та задоволення базових потреб працівників. Нематеріальні чинники, такі як навчання, можливості для кар'єрного зростання та залучення до прийняття рішень, формують довготривалу залученість і лояльність співробітників.

Навчальні програми та можливості для професійного зростання займають значну частку у структурі мотивації. Постійне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій не лише підвищують продуктивність співробітників, але й формують відчуття особистої значущості та перспективи розвитку в організації. Кар'єрний ріст також є вагомим мотиватором, який стимулює працівників до покращення своїх результатів і більшої відповідальності.

Залучення працівників до процесів прийняття рішень є ще одним важливим аспектом. Відчуття причетності до стратегічних процесів організації сприяє формуванню згуртованості колективу та підвищенню рівня задоволеності роботою. Залучені працівники демонструють вищий рівень відповідальності та продуктивності, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи митної служби.

Побудова збалансованої системи мотивації є важливим завданням, яке потребує врахування потреб і очікувань працівників. Лише комплексний підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, може забезпечити високий рівень залученості та ефективності персоналу [63,64].

Ефективний підбір персоналу є основою успішної роботи митної служби, що передбачає впровадження прозорих конкурсів на зайняття посад. Це включає використання сучасних інструментів оцінки, таких як асесмент-центри, психологічне тестування та ситуаційні завдання, які дозволяють об'єктивно оцінити навички й потенціал кандидатів. Розширення каналів залучення кандидатів через активне використання соціальних мереж, кар'єрних порталів і співпрацю з університетами сприятиме залученню найкращих фахівців. Важливим елементом також є розробка профілів компетенцій для кожної посади, що дозволить точніше оцінювати відповідність кандидатів вимогам. Професійний розвиток співробітників є ключовим напрямом для підвищення ефективності роботи митної служби.

Індивідуальні плани розвитку, які враховують потенціал працівників та потреби організації, забезпечують цілеспрямоване вдосконалення компетенцій. Забезпечення доступу до різних форм навчання, таких як тренінги, семінари, онлайн-курси та програми менторства, дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої знання й навички. Стимулювання наукової діяльності, включаючи підтримку досліджень та публікацій, сприяє збагаченню професійного досвіду. Співпраця з навчальними закладами через спільні програми навчання та стажування допомагає формувати професійний резерв кадрів. Мотивація персоналу повинна базуватися на справедливій системі оплати праці, яка враховує результати роботи та рівень відповідальності співробітників. Розширення соціального пакету, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення та додаткові відпустки, підвищує задоволеність працівників умовами праці. Важливо впроваджувати нематеріальну мотивацію, таку як визнання досягнень, нагородження та можливості для кар'єрного зростання. Створення сприятливого психологічного клімату та формування позитивної

корпоративної культури на засадах взаємоповаги та довіри є невід’ємними складовими ефективної мотиваційної системи [65].

Регулярна оцінка ефективності роботи працівників є важливим елементом управління персоналом. Впровадження системи 360-градусної оцінки дозволяє отримувати зворотний зв'язок від колег, підлеглих і керівництва, що забезпечує об'єктивність і комплексність оцінювання. Використання результатів оцінки для визначення розміру премій, підвищення заробітної плати та можливостей для кар'єрного зростання мотивує працівників до досягнення високих результатів. Боротьба з корупцією в митній службі потребує забезпечення максимальної прозорості та відкритості її діяльності. Важливим є впровадження ефективних систем контролю за роботою співробітників, які дозволяють швидко виявляти та усувати порушення. Створення безпечних каналів для повідомлення про факти корупції сприяє формуванню довіри до служби як з боку громадян, так і працівників.

Цифрова трансформація є важливим кроком для підвищення ефективності роботи митної служби. Використання цифрових технологій для автоматизації рутинних операцій дозволяє зменшити навантаження на персонал і підвищити швидкість обробки інформації. Розвиток лідерства середньої ланки сприяє створенню команди, здатної мотивувати та підтримувати підлеглих. Співпраця з міжнародними організаціями та адаптація кращих практик з інших країн забезпечують впровадження сучасних методів управління й підвищення загальної ефективності митної служби.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення підбору персоналу, професійного розвитку персоналу, мотивації персоналу в митних органах України

Покращення процедури відбору персоналу в митних органах України є важливим заходом для забезпечення ефективного функціонування цього державного органу. Ключовим кроком у цьому напрямку є впровадження стратегії, орієнтованої на компетенції. Це сприяє відбору осіб, які мають необхідні знання, вміння та особисті якості для виконання конкретних завдань у

митній сфері. Використання сучасних методів оцінки кандидатів підвищить якість відбору персоналу. Впровадження психометричних оцінок, які сприяють оцінці когнітивних здібностей, емоційної стійкості та мотивації кандидатів, підвищить професіоналізм команд у митних органах.

Рекомендується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів набору персоналу. Ці технології можуть оцінювати анкети, резюме та результати тестів, тим самим зменшуючи час, виділений на оцінку кандидатів, і підвищуючи об'єктивність прийняття рішень. Залучення фахівців до процесу набору є ще одним важливим елементом. Фахівці з досвідом у митній справі або управлінні людськими ресурсами можуть допомогти у визначенні найбільш підходящих кандидатів на посади, враховуючи особливості роботи митних органів. Співпраця з навчальними закладами, які готують фахівців у сфері митних справ, заслуговує на увагу. Спільні програми стажувань для студентів можуть бути створені для виявлення перспективних спеціалістів під час їхнього навчання. Підвищення кваліфікації митників вимагає систематичного підходу. Основною метою є створення постійно діючої системи підвищення кваліфікації. Це охоплює як обов'язкове навчання, так і вибіркові курси для підвищення знань [66].

Створення навчальних програм, які враховують нещодавні зміни в законодавстві та світові стандарти, дозволить митникам підтримувати компетентність у динамічному середовищі. Дистанційне навчання підходить в сучасних умовах. Онлайн-курси та вебінари сприяють зменшенню витрат часу та ресурсів, забезпечуючи при цьому доступ до високоякісної освітньої інформації. Впровадження програми наставництва прискорить акліматизацію нових співробітників. Досвідчені наставники можуть допомогти новачкам адаптуватися на робочому місці, передаючи практичні знання та навички. Щоб підвищити мотивацію працівників, необхідно мати прозорий механізм оцінки їхньої роботи. Постійний зворотний зв'язок щодо досягнень і недоліків допоможе співробітникам усвідомити свої сильні сторони та області для покращення. Матеріальний мотив є значним фактором. Пропонування призвів і

винагород за досягнення видатних трудових результатів, виконання складних завдань або прояв ініціативи є корисним. Окрім грошових стимулів, важливо розвивати нематеріальну мотивацію.

Громадське визнання досягнень працівників та надання можливостей брати участь у шанованих міжнародних заходах або навчальних сесіях можуть підвищити професійний статус. Організація корпоративних заходів, таких як семінари, тренінги або святкові вечірки, може покращити атмосферу на робочому місці та зміцнити командний дух. Щоб досягти балансу між професійним і особистим життям, важливо надати працівникам доступ до гнучкого графіка роботи. Це може підвищити їхню задоволеність роботою та продуктивність. Ще одне важливе питання - це поліпшення умов праці. Сучасне обладнання, ергономічні робочі місця та доступна інфраструктура підвищують продуктивність працівників [67].

Рекомендується впровадження служб психологічної підтримки для зниження рівня стресу у співробітників. Залучення психологів, тренінги з управління стресом та сеанси медитації можуть виявитися корисними в цьому контексті. Покращення внутрішньої комунікації серед митних органів також є доцільним. Постійні зустрічі, внутрішні бюлетені та використання сучасних комунікаційних каналів сприятимуть прозорості та узгодженості в роботі команди. Щоб залучити молодих професіоналів, доцільно створити спеціалізовані програми стажувань та професійного розвитку, які включають практичне навчання та можливості для кар'єрного зростання. Професійний розвиток є важливим мотиваційним елементом. Чіткі критерії для підвищення повинні бути встановлені, щоб сприяти амбіціям і професіоналізму серед співробітників. Впровадження методів зворотного зв'язку, включаючи часті опитування співробітників, покращить розуміння їхніх вимог і очікувань.

Підвищення рівня прозорості в кадрових процесах є важливим елементом для зміцнення довіри серед працівників. Встановлення чітко визначених протоколів для відбору, оцінки та просування підвищить справедливість і прозорість. Цей підхід зменшить упередженість у процесах прийняття рішень та

сприятиме рівним можливостям для кожного працівника. Вирощування корпоративної культури, заснованої на принципах доброчесності, професіоналізму та відповідальності, сприятиме створенню конструктивного робочого середовища. Встановлення етичного кодексу є важливим заходом, оскільки він підтримає процеси прийняття рішень і регулюватиме поведінку працівників. Постійна участь у навчанні з етики підвищить розуміння та відданість цим принципам.

Структурування ініціатив обміну досвідом, що залучають персонал митних органів різних країн, може підвищити професійну експертизу та компетенції. Участь у цих ініціативах сприятиме впровадженню зразкових світових методологій у діяльність митних органів України. Це сприятиме адаптації до сучасних викликів і підвищить оперативну ефективність. Покращення системи адаптації для нових працівників має надзвичайно велике значення. Впровадження організованих навчальних ініціатив, наставництво досвідчених менторів та створення сприятливих умов для швидкої акліматизації сприятимуть інтеграції нових членів команди. Це забезпечить їхню ефективність на початкових етапах підприємства. Впровадження сучасних технологій, включаючи системи управління людськими ресурсами (HRMS), сприяє автоматизації більшості адміністративних процесів. Це полегшить навантаження на працівників і підвищить якість управління персоналом.

Впровадження цих систем підвищить ефективність планування та контролю за продуктивністю персоналу. Створення платформи для обміну знаннями та ідеями серед співробітників значно підвищить їхню залученість. Внутрішні форуми або платформи, присвячені обговоренню робочих питань, можуть слугувати цінними інструментами для обміну досвідом та пошуку рішень складних завдань. Проведення систематичних внутрішніх аудитів системи мотивації та професійного розвитку сприятиме виявленню недоліків і дозволить більш раціонально розподіляти ресурси для покращення підтримки персоналу. Це забезпечить відповідність мотиваційної системи справжнім потребам працівників, сприяючи створенню середовища, яке підштовхує їх до

досягнення кращих результатів. Запровадження системи визнання досягнень працівників, заснованої як на кількісних, так і на якісних показниках, буде сприяти мотивації осіб, які демонструють виняткову ефективність та ініціативу. Це сприятиме формуванню культури визнання та заохочуватиме розвиток персоналу [68].

Сприяння створенню середовища, яке сприяє розвитку лідерських якостей серед персоналу, є важливим завданням. Сприяння проведенню тренінгів та семінарів з лідерства значно сприятиме розвитку майбутніх лідерів у митних органах. Особи на керівних посадах, які здобули необхідні навички, демонструють здатність майстерно управляти командами та вирішувати складні завдання. Сприяння можливості для талановитих співробітників навчатися за кордоном підвищить їхній професійний розвиток і сприятиме впровадженню інноваційних методологій у їхній роботі.

Це надасть їм доступ до передових рішень та сучасних практик, що, в свою чергу, підвищить конкурентоспроможність митних органів. Покращення комунікаційних навичок серед персоналу сприяє більшій ефективності у взаємодії з клієнтами та співробітниками. Цілеспрямовані курси з комунікації покращать взаємодію співробітників як серед членів команди, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами.

Це сприятиме мінімізації конфліктів та покращенню результатів роботи. Впровадження принципів екологічної свідомості в діяльність митних органів може принести корисні результати. Організація навчальних сесій, спрямованих на управління навколишнім середовищем та мінімізацію екологічного впливу в діяльності митних органів, сприятиме сталому розвитку та зміцнить їхній статус у суспільстві. Запровадження ініціатив, спрямованих на молодих фахівців, включаючи гранти та конкурси на реалізацію інноваційних концепцій у митному секторі, сприятиме підвищенню інтересу молоді до кар'єри в цій сфері. Це сприятиме залученню кваліфікованих фахівців та впровадженню інноваційних практик у сфері митної справи.

Важливо постійно оновлювати технічні та програмні ресурси, доступні митним органам, щоб підтримувати високий рівень ефективності персоналу. Сучасні інструменти та додатки сприятимуть автоматизації рутинних процесів, що дозволить зосередитися на більш стратегічних завданнях. Виховання позитивного сприйняття митних органів серед населення, досягнуте через публічну демонстрацію досягнень і успіхів, також може відігравати значну роль у залученні кваліфікованих фахівців. Впровадження відкритості та прозорості в операціях сприяє підвищенню довіри громадськості до діяльності митних органів. Залучення до глобальних організацій, включаючи Всесвітню митну організацію, сприятиме набуттю зразкових практик і підвищенню кваліфікації персоналу. Це сприятиме інтеграції митних органів України в міжнародну структуру та підвищить їхню оперативну ефективність.

Розробка індивідуальних планів професійного розвитку для кожного працівника підвищить використання їх потенціалу та сприятиме розвитку їх професійних компетенцій. Ця методологія враховуватиме унікальні характеристики кожної особи та сприятиме їхньому оптимальному розвитку. Запровадження ініціатив, спрямованих на вирішення проблеми професійного вигорання, що включає як психологічну, так і організаційну допомогу, підвищить тривалу продуктивність персоналу.

Психологічна підтримка, навчання стійкості до стресу та поліпшення умов праці зменшують ймовірність вигорання. Постійна оцінка задоволеності працівників роботою сприятиме виявленню проблем в організації праці та дозволить швидко реагувати на ці виклики. Це підвищить задоволеність працівників і сприятиме стабільності в команді. Покращення механізмів делегування повноважень і відповідальності сприятиме створенню більш адаптивної та ефективної системи управління для митних органів. Це підвищить ефективність робочих процесів і сприятиме збільшенню автономії серед співробітників.

Висновок до 3 розділу

Покращення управління персоналом у митних органах України є основною метою для оптимізації їхньої оперативної ефективності. Внаслідок проведеного аналізу та запропонованих рекомендацій виникає ряд пріоритетних напрямків, які потребують реалізації. По-перше, необхідно встановити процедури відбору, оцінки та просування, які будуть як прозорими, так і ефективними. Це сприятиме довірі до процесів управління персоналом і забезпечить рівні можливості для всіх працівників. Крім того, встановлення корпоративної культури, заснованої на принципах чесності, професіоналізму та відповідальності, повинно стати основою для сприяння конструктивному робочому середовищу.

Встановлення кодексу етики, разом із постійним навчанням з етики та заохоченням мотивації персоналу, сприятиме гармонійній та ефективній співпраці в команді. По-друге, підвищення кваліфікації персоналу вимагає створення сучасних навчальних програм, які включають обмін міжнародним досвідом, розвиток лідерських якостей, вдосконалення комунікаційних навичок та освоєння нових технологій. Сприяння можливостям для міжнародного навчання та участі в грантових ініціативах дозволить впровадити зразкові світові практики, адаптовані до специфічного контексту українських митних органів. По-перше, впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, включаючи системи HRMS, які спрощують адміністративні процеси та підвищують ефективність використання ресурсів, є надзвичайно важливим. Створення платформ для обміну знаннями та ідеями серед працівників також є цінним заходом. По-друге, сприяння мотивації працівників є основним елементом. Визнання досягнень, встановлення системи як матеріальних, так і нематеріальних винагород, вирішення питання професійної втоми та постійна оцінка задоволеності працівників підвищать їхню загальну продуктивність. Виконання раніше обговорених заходів сприятиме створенню динамічної, ефективної та мотивованої системи управління персоналом у митних органах

України. Це підвищить їхню конкурентоспроможність, покращить якість надання послуг і сприятиме довірі громадськості.

Також важливо звернути увагу на розвиток екологічної свідомості в діяльності митних органів. Це може включати впровадження програм екологічного менеджменту та навчання працівників принципам сталого розвитку. Такий підхід сприятиме не лише ефективній роботі, але й підвищенню довіри до органів з боку суспільства.

Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Всесвітня митна організація, є важливим аспектом інтеграції українських митних органів до світової системи. Отримання доступу до передових практик та досвіду дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників і якість надання послуг.

Крім того, необхідно приділити увагу створенню індивідуальних планів розвитку для кожного працівника. Це дозволить враховувати особливості їхніх навичок та потенціалу, спрямовуючи зусилля на досягнення максимальних результатів. Такий підхід забезпечить персоналізований підхід до управління та мотивуватиме працівників до професійного зростання.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити гнучку, ефективну та мотивовану систему управління персоналом у митних органах України. Це сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, якості надання послуг і довіри з боку суспільства.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом у митних органах є основним елементом, що сприяє їхній оперативній ефективності та досягненню стратегічних цілей організації. Ефективність митних органів значною мірою залежить від якості людських ресурсів, що включає їхнє навчання, мотивацію та здатність адаптуватися до змінюваних обставин. У сфері глобалізації та цифрової трансформації процесів важливо розвивати людські ресурси, які відповідають сучасним викликам та змінюваним вимогам організації. Основною метою є встановлення чітких та ефективних протоколів для відбору, оцінки та просування персоналу. Це сприятиме формуванню довіри до процесів управління персоналом і забезпечить рівні можливості для всіх працівників. Значна увага приділяється формуванню корпоративної культури, заснованої на принципах доброчесності, професіоналізму та взаємної поваги. Впровадження кодексу етики, разом із структурованим навчанням з етичних питань, сприятиме розвитку позитивної та продуктивної робочої атмосфери.

Підвищення кваліфікації персоналу є найважливішим питанням для митних органів. Розробка сучасних навчальних програм, які включають обмін міжнародним досвідом, розвиток лідерських якостей, вдосконалення комунікаційних навичок та освоєння нових технологій, є важливим кроком уперед. Залучення працівників до грантових ініціатив та можливостей для міжнародного навчання сприятиме впровадженню оптимальних світових практик, адаптованих до унікального контексту митних органів України. Впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, включаючи автоматизовані системи управління людськими ресурсами (HRMS), сприяє вдосконаленню адміністративних процесів і підвищує прозорість кадрових процедур.

Створення внутрішніх платформ, присвячених обміну знаннями та ідеями, підвищить залученість співробітників і сприятиме їхній професійній активності. Впровадження систем визнання досягнень та стимулів, які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, має велике значення. Важливо

зосередитися на вирішенні проблеми професійного вигорання. Програми, спрямовані на психологічну підтримку, навчання стійкості до стресу та поліпшення умов праці, відіграватимуть значну роль у підтримці високих рівнів продуктивності працівників. Оцінка задоволеності працівників роботою сприяє своєчасним втручанням щодо проблем і підвищує ефективність управління персоналом.

Впровадження екологічної свідомості в діяльність митних органів є значним кроком вперед. Проведення навчальних сесій, зосереджених на управлінні навколишнім середовищем та застосуванні принципів сталого розвитку, підвищить довіру громадськості до митних органів. Залучення до співпраці з глобальними організаціями, включаючи Всесвітню митну організацію, сприяє впровадженню складних методологій та підвищенню професійних компетенцій персоналу. Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника забезпечить персоналізовану стратегію їхнього навчання та професійного зростання. Впровадження цих заходів сприятиме створенню динамічної, ефективної та цілеспрямованої системи управління персоналом в митних органах України. Це підвищить їхню конкурентоспроможність, забезпечить якість надання послуг і зміцнить довіру громадськості до їхніх зусиль.

Щоб покращити ефективність митних органів, необхідно впроваджувати прогресивні стратегії управління персоналом, які акцентують увагу на сталому розвитку. Це може включати, зокрема, ініціативи наставництва, які сприяють обміну знаннями та досвідом досвідчених професіоналів з молодшими співробітниками. Впровадження наставництва сприятиме швидшій адаптації нових співробітників до складнощів митної служби.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Богиня Д. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Освіта, 2018. 120 с.
2. Іванченко В. В., Кривда О. В. Оцінка трудових ресурсів у системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 309.
3. Guillaume J. P. Strategic Human Resource Management in Practice. London : Routledge, 2018. 104 p.
4. Управління персоналом / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
5. Особливості організації управління кадрами в митній службі України URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/kadrovii-sklad-derzhmitsluzhbi-planuietsia-onoviti-shliakhom-zaluchennia-vipusknikiv-providnikh-vnz-1491> (дата звернення 22.09.2024).
6. Теоретичні основи управління персоналом у державних органах. URL: <https://nara.gov.ua/ua/management.html> (дата звернення 22.09.2024).
7. Організація роботи митних органів України: кадровий аспект URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/organizatsiia-roboti-mitnikh-organiv-ukrayini-1037> (дата звернення 22.09.2024).
8. Наукові дослідження з управління персоналом у сфері державного управління. URL: https://journals.nas.gov.ua/state_management (дата звернення 22.09.2024).
9. Міжнародний досвід управління митним персоналом. URL: https://wcoomd.org/en/topics/facilitation/instruments-and-tools/motivation_systems.aspx (дата звернення 22.09.2024).
10. Методологія антикорупційних ініціатив у митній службі. URL: <https://antac.org.ua/news/methodology-customs-reform/> (дата звернення 22.09.2024).

11. Економіка підприємства: курс лекцій : у 2 кн. / під заг. ред. П. В. Круша, К. В. Шелехова. Київ : НТУУ «КПІ», 2017. 280 с.
12. Сучасні концепції управління персоналом у державних установах. URL: <https://nara.gov.ua/concept-modern-management.html> (дата звернення 22.09.2024).
13. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами URL: <https://hrliga.com/news/innovative-approaches-2025> (дата звернення 22.09.2024).
14. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 22.09.2024).
15. Митний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення 22.09.2024).
16. Стандарти ISO 9001:2015 URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення 22.09.2024).
17. Аналітичний звіт "Реформа митної служби України". Київ : USAID, 2021. 45 с.
18. Державна митна служба України: Річний звіт. URL: <https://customs.gov.ua/documents/annual-report-2025> (дата звернення 22.09.2024).
19. Transparency International. Корупційні ризики у митній службі. URL: <https://ti-ukraine.org/reports/customs-corruption-risk-2025> (дата звернення 22.09.2024).
20. OECD. Управління кадрами у митних органах: кращі практики. URL: <https://www.oecd.org/publications/best-practices-customs-2025.html> (дата звернення 22.09.2024).
21. Програма EU4PFM. Модернізація митної служби України. URL: <https://eu4pfm.org.ua/reports/customs-modernization-2025> (дата звернення 22.09.2024).
22. Посібник "Управління персоналом: Теорія і практика" URL: <https://library.univ.edu.ua/materials/human-resource-management> (дата звернення 22.09.2024).

23. Державне управління: виклики сучасності. Стаття про вплив кваліфікаційних характеристик на боротьбу з корупцією. URL: <https://publicadministrationjournal.org/issues/20/article-67> (дата звернення 22.09.2024).

24. Аналітичний звіт "Реформа державної служби: виклики та можливості". Київ : OECD, 2021. 130 с.

25. Сучасні тенденції в управлінні державними службовцями. URL: <https://library.gov.ua/research/modern-trends-public-servants> (дата звернення 22.09.2024).

26. Наказ ДМСУ №256 "Про впровадження нових методик роботи з персоналом". URL: <https://customs.gov.ua/documents/innovative-methods-personnel-256> (дата звернення 22.09.2024).

27. Стратегія розвитку митних органів України на 2021–2025 роки. Київ : Державна митна служба, 2021. 63 с.

28. Аналітичний центр "CASE Україна". Напрямки удосконалення кадрової політики в митних органах. URL: <https://case-ukraine.org.ua/reports/human-resource-customs> (дата звернення 22.09.2024).

29. Програма USAID. Розвиток кадрового потенціалу митної служби. Київ : USAID, 2022. 177 с.

30. Інститут економічних досліджень. Інноваційні підходи до управління персоналом у державному секторі. 2023. 35 с.

31. Державна митна служба України. Моніторинг стану кадрової політики митних органів. URL: <https://customs.gov.ua/monitoring-hr-policy> (дата звернення 22.09.2024).

32. Державна митна служба України. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.ua/statistics-registers> (дата звернення 22.09.2024).

33. Державна митна служба України. Наказ Державної митної служби України №308 URL: <https://customs.gov.ua/documents/order-308-personnel-2025> (дата звернення 22.09.2024).

34. Державна митна служба України. Кадровий склад Держмитслужби планується оновити шляхом залучення випускників провідних ВНЗ. URL: <https://customs.gov.ua/news/recruitment-university-graduates> (дата звернення 22.09.2024).

35. Управління кадровими ресурсами в умовах модернізації митних органів України. – Київ : НАДУ, 2020.

36. Публічне адміністрування: наука і практика. Кадрова політика у державній митній службі: досвід європейських країн та перспективи для України. URL: https://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/19.pdf (дата звернення 22.09.2024).

37. Transparency International. Корупційні ризики у митній службі URL: <https://ti-ukraine.org/reports/customs-corruption-risk-2025>.

38. OECD. Управління державними службами: порівняльний аналіз. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-service-management> (дата звернення 22.09.2024).

39. World Customs Organization. Мотиваційні системи в митних органах світу. URL: <https://wcoomd.org/en/research/motivation-systems> (дата звернення 22.09.2024).

40. Постанова Кабінету Міністрів України №65 "Про вдосконалення кадрової політики в митних органах". Київ : Кабінет Міністрів України, 2021. 19 с.

41. Стандарти ISO 9001:2015 у сфері кадрового управління. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 06.11.2024).

42. Аналітичний звіт "Реформа митної служби в Україні". – Програма EU4PFM. URL: <https://eu4pfm.org.ua/report/customs-reform> (дата звернення: 06.11.2024).

43. Дослідницький звіт Програми USAID. Розвиток кадрового потенціалу митної служби. Київ: USAID, 2022. 177 с.

44. Transparency International. Антикорупційне управління в державному секторі. Київ: Transparency International, 2020. 48 с.

45. Мотивація як інструмент підвищення продуктивності праці: досвід державного сектору. URL: <https://publicadministrationjournal.org/vol5/issue3/motivation> (дата звернення: 06.11.2024).
46. Системи навчання та розвитку кадрів у митній службі. Київ: Національна бібліотека України, 2021. 92 с.
47. Аналітичний звіт "Перспективи вдосконалення кадрової політики митних органів". Київ: НАДУ, 2021. 130 с.
48. OECD. Управління державними службами: порівняльний аналіз. URL: <https://www.oecd.org/publications/civil-service-management> (дата звернення: 06.11.2024).
49. Роль мотиваційних механізмів у державній службі. URL: <https://scholar.google.com/article12345> (дата звернення: 06.11.2024).
50. Інноваційні підходи до управління персоналом у митній сфері. Київ: Наукові видання України, 2022. 115 с.
51. Роль кваліфікаційного потенціалу в роботі державних службовців. URL: <https://journals.ua/issues/vol12/potential> (дата звернення: 06.11.2024).
52. Transparency International. Антикорупційні ризики в митній службі України. URL: <https://ti-ukraine.org/research/corruption-risks-customs> (дата звернення: 06.11.2024).
53. Програма EU4PFM. Звіт про реформу митної служби України. URL: <https://eu4pfm.org.ua/report/customs-reform2025> (дата звернення: 06.11.2024).
54. WCO. Мотиваційні системи в митних органах світу. URL: <https://wcoomd.org/en/topics/key-issues/motivation-systems> (дата звернення: 06.11.2024).
55. Постанова Кабінету Міністрів України №65 "Про вдосконалення кадрової політики в митних органах". Київ: Кабінет Міністрів України, 2021. 19 с.

56. Наказ ДМСУ №256 "Про впровадження нових методик роботи з персоналом". URL: <https://customs.gov.ua/orders/256-new-methods> (дата звернення: 06.11.2024).

57. Стратегія розвитку митних органів України на 2021–2025 роки. Київ: Державна митна служба, 2021. 63 с.

58. Аналітичний центр "CASE Україна". Напрямки удосконалення кадрової політики в митних органах. URL: <https://case-ukraine.org.ua/research/improvement-customs-staff-policy> (дата звернення: 06.11.2024).

59. Сучасні тенденції в управлінні державними службовцями. Київ: Національна бібліотека України, 2022. 102 с.

60. Матеріали конференції "Реформа державної служби: досвід та виклики". Київ: НАДУ, 2021. 125 с.

61. Державна служба України. Інтеграція інновацій у роботу з персоналом державних органів. Київ : 2023. 55 с.

62. Transparency International. Корупційні ризики у митній службі. URL: <https://ti-ukraine.org/research/customs-corruption-risks> (дата звернення: 06.11.2024).

63. OECD. Управління кадрами у митних органах: кращі практики. URL: <https://www.oecd.org/customs/human-resource-management> (дата звернення: 06.11.2024).

64. World Customs Organization. Мотиваційні системи в митних органах світу. URL: <https://www.wcoomd.org/en/topics/human-resource-management> (дата звернення: 06.11.2024).

65. Transparency International. Антикорупційне управління в державному секторі. Київ: Transparency International, 2021. 48 с.

66. Програма EU4PFM. Модернізація митної служби України. URL: <https://eu4pfm.org.ua/report/customs-modernization> (дата звернення: 06.11.2024).

67. Управління персоналом у державному секторі. Київ: Національний університет, 2020. 115 с.

68. OECD. Управління державними службами: порівняльний аналіз. URL: <https://www.oecd.org/publications/civil-service-comparative-analysis> (дата звернення: 06.11.2024).

69. Transparency International. Антикорупційні ризики у митній службі. [URL: <https://ti-ukraine.org/research/customs-risk-analysis> (дата звернення: 06.11.2024).

70. Стандарти ISO 9001:2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 06.11.2024).

71. Аналітичний звіт "Перспективи вдосконалення кадрової політики митних органів". Київ: НАДУ, 2021. 130 с.

72. Матеріали конференції "Розвиток державної служби: досвід України та Європи". Київ: НАДУ, 2022. 125 с.

73. Системи навчання та розвитку кадрів у митній службі. Київ: Національна бібліотека України, 2021. 92 с.

74. Гакало І.Г. Кадровий менеджмент у митній сфері та напрями його вдосконалення. *Збірник наукових праць*. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49367/1/Гакало.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).

75. Борисенко О.П., Краєвий А.О. Управління персоналом митних органів України на засадах методології контролінгу. Державне управління: теорія і практика. 2021. С. 78–85. URL: <https://www.vdu-nuczu.net/ua/8-ukr/130-borisenko> (дата звернення: 06.11.2024).

76. Петрусь С.П. Управління кадровими ресурсами в умовах модернізації митних органів України. Вісник УАДУ. Київ: НАДУ, 2020. №3. С. 34–42. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0407U001153> (дата звернення: 06.11.2024).

77. Кадрова політика у митних органах: стан та перспективи удосконалення у сучасних реаліях: зб. тез. – Київ: Центр освітніх ініціатив, 2024. 152 с. URL: <https://cuesc.org.ua/images/informlist/2024.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).

78. Кадрова політика у державній митній службі: досвід європейських країн та перспективи для України. Публічне адміністрування: наука і практика. 2023. №2. С. 91–98 URL: https://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2024/19.pdf (дата звернення: 06.11.2024).