

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
на тему:

Управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби
України (на прикладі Державної митної служби України)

Виконав: студент групи _____
Спеціальність 281 "Публічне управління
та адміністрування"
Агамалієв Ельтон Джафар огли

Керівник: к.держ.упр. Марценюк О. О.

Рецензент: начальник Управління
по роботі з персоналом
Південно-східної митниці ДМСУ,
к. держ. упр. Ярова І. В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Митне адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„ ____ ” _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

_____ Агамалієв Ельтон _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби України (на прикладі Державної митної служби України)
керівник роботи: Марценюк Олена Олександрівна, к. держ. упр.
затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 – 06.01.2026

3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про державну службу» (як базовий норматив для державної служби, включаючи спеціалізовані органи, такі як митна служба). Закон України «Про запобігання корупції» (регулює етичні норми, конфлікти інтересів та доброчесність персоналу митних органів). Кодекс етики державного службовця / Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Нацдержслужби України від 05.08.2016 №158, актуальний для митників). Положення про Державну митну службу України (постанова КМУ від 06.03.2019 №227, зі змінами; визначає організаційну структуру, функції та кадрові повноваження). Стратегія управління персоналом Державної митної служби України на 2025–2030 роки (затверджено наказом ДМСУ від 16.09.2025 №1004; ключовий документ з акцентом на людиноцентричний підхід, цифровізацію HR-процесів, інклюзивне середовище, розвиток компетенцій, корпоративну культуру та європейську інтеграцію). План заходів з реалізації Стратегії управління персоналом ДМСУ на 2025–2030 роки (внутрішній документ, що деталізує впровадження HR-інновацій, ротацію, навчання та мотивацію).

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Поняття державної служби у науковому дискурсі. Державна митна служба України як спеціалізований вид державної служби: структура та функції. Особливості управління персоналом у спеціалізованих державних службах України. Управління персоналом у Державній митній службі України. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом у Державній митній службі України. Інструменти та методи управління персоналом у Державній митній службі України. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом у Державній митній службі України. Напрями вдосконалення управління персоналом у Державній митній службі України. Проблеми та виклики в управлінні персоналом Державної митної служби України. Перспективи розвитку кадрового потенціалу та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом. Зарубіжний досвід управління персоналом у митних службах та можливість його адаптації в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу 11 таблиць, 3 рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедрі електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	

	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедрі кваліфікаційної роботи	до 06.01.25	

Здобувач освіти

(підпис)

Агамалієв Ельтон

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Агамалієв Ельтон. Управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби України (на прикладі Державної митної служби України)

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою дипломної роботи є вивчення особливостей управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби (на прикладі Державній митній службі України).

У роботі досліджено поняття державної служби, особливості функцій та структури Державної митної служби як спеціалізованого органу державної влади, а також теоретичні засади управління персоналом у державних установах зі специфічними завданнями та функціями. Проаналізовано сучасний стан кадрового потенціалу ДМСУ, ефективність застосування інструментів управління персоналом та проблеми, що впливають на організаційно-функціональну діяльність служби. Особлива увага приділена перспективам удосконалення системи управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та можливості адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом у митних службах до українських реалій. За результатами дослідження визначено основні напрями підвищення ефективності управління персоналом у ДМСУ та запропоновано шляхи вдосконалення інструментів кадрового менеджменту й інституційного забезпечення цієї діяльності.

Ключові слова: управління персоналом, державна служба, спеціалізовані види державної служби, Державна митна служба України, кадровий потенціал, інструменти управління, підвищення ефективності, зарубіжний досвід.

SUMMARY

Ahamaliiev Elton. Personnel management in specialized types of public service (on the example of the State Customs Service of Ukraine)

Graduate work for obtaining a Master's degree in specialty 281 "Public Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of this master's thesis is to study the specifics of personnel management in specialized types of civil service (using the State Customs Service of Ukraine as an example).

The work examines the concept of public service, the specifics of the structure and functions of the State Customs Service as a specialized public authority, and the theoretical foundations of human resource management in state institutions with specific tasks and responsibilities. The current state of human resource potential in the State Customs Service, the effectiveness of personnel management tools, and challenges affecting organizational and functional performance are analyzed.

Special attention is paid to prospects for improving the personnel management system, developing human resource potential, and adapting international experience in customs personnel management to Ukrainian realities.

Based on the study, the main directions for enhancing the efficiency of human resource management in the State Customs Service are determined, and ways to improve HR management tools and institutional support are proposed.

Key words: human resource management, public service, specialized types of public service, State Customs Service of Ukraine, human resource potential, management tools, efficiency improvement, international experience.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП	8
1.1. Поняття державної служби у науковому дискурсі.....	11
1.2. Державна митна служба України як спеціалізований вид державної служби: структура та функції	18
1.3. Особливості управління персоналом у спеціалізованих державних службах України.....	25
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМУ ДЕРЖАВНІЙ МИТНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	30
2.1. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом у Державній митній службі України	30
2.2. Інструменти та методи управління персоналом у Державній митній службі України	33
2.3. Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом у Державній митній службі України.....	38
РОЗДІЛ 3	44
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ МИТНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНІ	44
3.1. Проблеми та виклики в управлінні персоналом Державної митної служби України	44
3.2. Перспективи розвитку кадрового потенціалу та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом	47
3.3. Зарубіжний досвід управління персоналом у митних службах та можливість його адаптації в Україні.....	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДМСУ – Державна митна служба України

КМУ – Кабінет Міністрів України

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – програма підтримки вдосконалення державного управління та менеджменту

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – Організація економічного співробітництва та розвитку

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання управління персоналом у системі державної служби сьогодні постає не просто як адміністративне завдання, а як головна умова результативності всієї держави. Кадрова політика – це не лише підбір чи розподіл працівників, а передусім формування професійного колективу, здатного діяти в умовах постійних змін, реформ і кризових викликів. Особливо це помітно у спеціалізованих видах державної служби, де рівень відповідальності за ухвалені рішення безпосередньо впливає на стабільність економіки, безпеку держави та довіру громадян.

Державна митна служба України є яскравим прикладом такої структури. Вона функціонує на перетині внутрішньої економічної політики й зовнішньоекономічних процесів, забезпечує надходження до бюджету, контролює переміщення товарів і протидіє контрабанді. Проте за видимою адміністративною чіткістю стоїть людський фактор – професійність, компетентність і добросовісність працівників. Саме тому тема управління персоналом у Державній митній службі України є не лише актуальною, а й надзвичайно важливою для розуміння загальної ефективності публічного управління в Україні.

Сучасна реальність вимагає від державних органів нової культури управління людьми. Реформа державної служби, цифровізація, війна, зростання корупційних ризиків і суспільний запит на прозорість змушують переглядати класичні моделі кадрового менеджменту. Зміни в системі управління персоналом відбуваються і в Державній митній службі України, яка проходить складний етап реформування.

Проблематика управління персоналом у державній службі є об'єктом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Агавердієва Х. [1], Антонова О. [2], Аркуша О. [4], Бородін Є. [4], Білоус А. [5], Тищук Т. [5], Боровська А. [6], Ващенко К. [7], Гончарук Н. [8,9], Пирогова Ю. [8], Грищук А. [10], Жосан Н. [13], Кириченко Г. [13], Зайченко О. [15],

Кузнєцова В. [15], Ковбасюк Ю. [19], Серьогін С. [19], Костенюк Н. [21], Комаровський І. [21], Коваль Г. [21], Яценко В. [21], Кустрич Л. [22], Лопушинський І. [23], Мусіловський І. [23], Маковоз О. [24], Мигаль М. [25], Соболева М. [40], Стецюк Н. [41], Теплов С. [42], Турило А. [43], Архипенко С. [43], Адамовська В. [43], Федотов О. [44], Назарко А. [44], Шостак В. [45], Ярема О. [46] та ін.

Метою дипломної роботи комплексний аналіз особливостей управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби (на прикладі Державної митної служби України).

Для досягнення цієї мети було визначено такі основні **завдання**:

- розкрити сутність і зміст поняття державної служби, визначити її основні риси, функції та принципи;
- охарактеризувати Державну митну службу України як спеціалізований вид державної служби, визначити її місце в системі державного управління, основні функції, завдання та структуру;
- узагальнити теоретичні засади управління персоналом у спеціалізованих державних службах, визначити специфіку кадрової політики та основні підходи до її реалізації;
- проаналізувати інструменти та методи управління персоналом у Державній митній службі України та оцінити їхню відповідність сучасним стандартам державного управління;
- виявити ключові проблеми та виклики, з якими стикається система управління персоналом у Державній митній службі України, та оцінити їхній вплив на ефективність діяльності служби;
- сформулювати напрями вдосконалення управління персоналом у Державній митній службі України.

Об'єктом дослідження є Державна митна служба України як спеціалізований вид державної служби.

Предметом дослідження є управління персоналом у Державній митній службі України.

Методи дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, аналітичний метод дозволив осмислити сутність поняття державної служби; метод порівняння – зіставити український досвід із практиками європейських країн; системний підхід – розглянути Державну митну службу України як цілісну управлінську структуру; метод експертних оцінок – визначити якісні параметри кадрової політики; метод узагальнення – сформулювати висновки та рекомендації. Комбінація цих методів забезпечила наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», що відбулася 14 листопада 2025 року в Університеті митної справи та фінансів (м. Дніпро).

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. Список використаних джерел містить 51 найменувань, із них 5 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВИДАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Поняття державної служби у науковому дискурсі

Державна служба – це не просто набір посад чи формальні процедури, це інститут, через який держава реалізує свої повсякденні функції. Через нього готуються закони, розробляються програми, організовується їх виконання і надаються послуги громадянам. Саме державні службовці забезпечують зв'язок між владою та суспільством, формуючи ефективність роботи держави та довіру людей до її рішень.

Державна служба охоплює різні рівні та напрями діяльності. Вона працює в центральних органах влади й місцевих структурах, у спеціалізованих відомствах і службах, забезпечуючи безперервність управлінських процесів. Через даний інститут реалізуються як законодавчі, так і соціальні, економічні та адміністративні завдання.

Щоденна діяльність державних службовців полягає не лише у виконанні формальних обов'язків. Вона включає координацію процесів, контроль за реалізацією державних програм, підготовку аналітичних матеріалів і вирішення проблем громадян. Завдяки цьому держава здатна оперативно реагувати на виклики та потреби суспільства.

Державна служба постійно змінюється і адаптується до нових умов. Вона еволюціонує разом із суспільством, законодавством і міжнародними стандартами. Сучасна служба передбачає професіоналізм, прозорість і підзвітність, а також здатність ефективно виконувати завдання навіть у складних і нестандартних ситуаціях.

Історія державної служби на українських землях – це складна мозаїка адміністративних традицій, де поєдналися місцеві практики управління та

впливи різних імперських систем. Ще в часи Київської Русі існували органи влади та посадові особи, які відповідали за виконання державних функцій – збирання податків, управління землями, судові справи. У подальші століття, коли українські території опинялися під владою Речі Посполитої, Австро-Угорщини чи російської імперії, форма й зміст державної служби змінювалися разом із політичним ладом. Десь акцент робився на лояльності до монарха, десь – на бюрократичній точності або регіональній автономії. Дані різноспрямовані традиції залишили після себе цінний досвід організації влади, який став основою для майбутнього формування української системи публічної служби [4].

Радянський період кардинально змінив уявлення про державну службу. У даний час утвердилася сувора ієрархічна модель управління, що ґрунтувалася на принципах централізації та підпорядкування. Усі рішення спускалися зверху, а ініціатива на нижчих рівнях практично не заохочувалася. Такий підхід забезпечував дисципліну й передбачуваність, але водночас створював проблеми. Бюрократія ставала надмірною, мотивація службовців – низькою, а орієнтація на потреби громадян – мінімальною. Людина в системі радше виконувала вказівки, ніж брала участь у прийнятті рішень. Саме тому радянська модель хоч і була ефективною з точки зору контролю, але відставала у питанні сервісності та гнучкості [4].

Після проголошення незалежності Україна почала будувати власну систему державної служби з нуля. 1990-ті роки стали періодом формування правових основ – ухвалювалися перші закони, створювалися інституції, що мали забезпечити стабільну роботу апарату управління. Проте система залишалася неоднорідною, із залишками старих підходів. У 2000-х почалася поступова модернізація: увагу зосередили на професіоналізації кадрів, запровадженні конкурсного відбору та підвищенні кваліфікації службовців. Справжній перелом стався у 2015-2016 роках, коли було ухвалено новий Закон України «Про державну службу» [16]. Даний документ заклав принципово іншу логіку – від політичної залежності до професійної автономії, від

закритості до прозорості та підзвітності. Почалася комплексна реформа, спрямована на оновлення підходів до управління, підвищення ефективності та довіри громадян до держави [16; 19].

Згідно з аналітичними дослідженнями, зокрема звітами VoxUkraine та оцінками експертів SIGMA/OECD, дані зміни дали відчутний результат. Удалося покращити інституційну структуру державної служби, розширити можливості для цифрової взаємодії, спростити частину процедур і зробити систему більш відкритою. Проте одночасно з'явилися й нові виклики. Не всюди вдалося подолати спротив старої адміністративної культури, а деякі чиновники навчилися працювати, зберігаючи старі схеми впливу. Реформа потребує не лише нормативних змін, а й тривалої політичної підтримки, реальної мотивації службовців і зміни управлінського мислення [5; 46].

Сучасне правове визначення державної служби в Україні закріплено в Законі України «Про державну службу». Закон прямо формулює державну службу як «публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» і перераховує ключові напрямки її роботи: аналіз політики, реалізація державної політики, надання адміністративних послуг, нагляд і контроль, управління державними ресурсами, управління персоналом тощо. Дане визначення підкреслює як публічну спрямованість служби, так і її функціональну різноманітність [16].

Принципи, на яких ґрунтується сучасна держслужба в Україні, також виписані в законі й супутніх нормативних актах. Серед найважливіших: законність (дія в рамках права), професіоналізм (кваліфікований підбір і розвиток кадрів), політична неупередженість (незалежність службовців від партійних інтересів), добросовісність (відсутність конфлікту інтересів та корупції) і прозорість (відкритість процедур, доступ громадськості). Дані принципи є нормативною основою кадрової політики та процедур добору, оцінювання й просування службовців.

Така дефініція і принципи мають практичне значення: саме вони визначають критерії конкурсного відбору, стандарти оцінювання, вимоги до

службової етики та основні процедури управління персоналом. У тексті Закону бачимо прагнення поєднати традиційну роль державного апарату з сучасними стандартами публічної служби [16].

З погляду організації та завдань, державну службу зазвичай поділяють на кілька видів (Рис. 1.1).

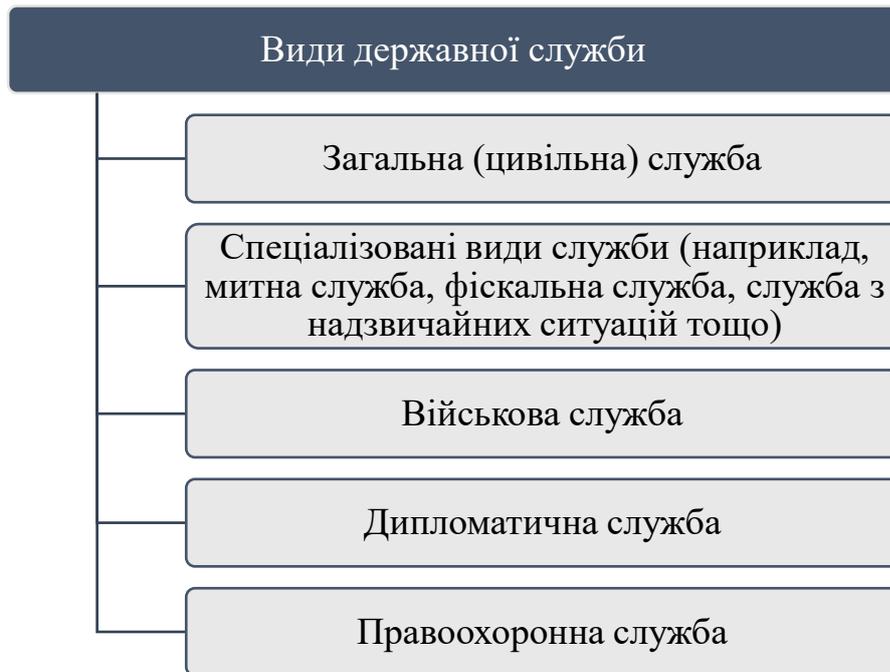


Рис 1.1. Види державної служби

Джерело: складено автором за [16, 19]

Дана класифікація ґрунтується на функціях та особливостях правового регулювання кожного виду (різні статuti, вимоги до підбору, особливі умови проходження служби) [19].

Державна служба виконує широку низку функцій. Закон прямо перераховує основні з них: аналіз і формування державної політики, реалізація політики, надання адміністративних послуг, нагляд і контроль за дотриманням законодавства, управління державними ресурсами (фінансами, майном), управління персоналом державних органів та інші повноваження, передбачені законами [16].

Таблиця 1.1 узагальнює головні відмінності між загальною (цивільною) та спеціалізованою державною службою.

Таблиця 1.1

Порівняння загальної та спеціалізованої державної служби

Параметр	Загальна (цивільна) служба	Спеціалізована служба
Нормативний режим	Загальний Закон «Про державну службу»	Закон + спеціальні нормативні акти (галузеві статuti)
Вимоги до освіти	Загальні кваліфікаційні вимоги (бакалавр/магістр)	Часто додаткові спеціальні вимоги (проф. підготовка, звання)
Процедури добору	Конкурсний відбір на засадах прозорості	Може бути конкурс + спеціальні тести/перевірки
Умови служби	Стандартизовані для всіх органів	Можуть бути специфічні (режим, служба поза робочим часом)
Приклади	Міністерства, апарати	Державна митна служба України, податкова, спецзв'язок

Джерело: складено автором за [16, 19]

Практично це означає, що держава через свою діяльність формує політичні рішення (експертиза, проєктні документи), забезпечує їх виконання (виконання програм, адміністрування), контролює дотримання правил і надає послуги населенню. Професійна державна служба – це і якісна підготовка рішень, і надійне їх виконання. [19].

Щоб чіткіше уявити різноманіття функцій державної служби, представимо їх у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції державної служби та їх практичне втілення

Функція	Приклади практичної діяльності
Формування політики	Розроблення проєктів законів, стратегій, програм
Реалізація політики	Виконання програм, управління проєктами, контроль виконання
Надання послуг	Адміністративні послуги (ЦНАП, електронні сервіси)
Контроль і нагляд	Інспекції, перевірки, аудит дотримання правил
Управління ресурсами	Бюджетування, розподіл майна, кадрове планування
Управління персоналом	Конкурси, навчання, оцінювання, дисциплінарні процедури

Джерело: складено автором за [16]

Незважаючи на міцну законодавчу базу та проведені реформи, на практиці втілення ідеалів професійної державної служби в Україні все ще стикається з численними труднощами.

1. Модернізація управління кадрами. Проблеми включають недостатню професійну підготовку у певних галузях, нестачу довгострокових кадрових стратегій, фрагментарність даних про персонал. Реформа має на меті відновити конкурсні процедури, модернізувати систему оплати праці та створити ефективні механізми управління талантами [5; 46].

2. Цифровізація. Перехід до електронних сервісів (Дія, ЦНАПи, реєстри) значно підвищив доступність послуг. Разом з тим, цифровізація вимагає нових навичок у працівників, оновлення процедур безпеки й кібернетичної стійкості, що є просто технічним питанням, а трансформацією робочих процесів.

3. Етика, доброчесність та прозорість. Подолання корупційних ризиків залишається пріоритетом. Законодавчі вимоги щодо спецперевірок, декларацій і конфлікту інтересів створюють рамку; але важливі практичні інструменти: незалежні оцінки, прозорі конкурси та ефективні внутрішні стандарти етики [16].

4. Інституційна стійкість у кризах. Війна у 2022 показала: державний апарат може працювати в надзвичайних умовах, але це ставить нові виклики щодо мобільності, адаптивності та захищеності критичних сервісів. Необхідні плани безперервності діяльності та система захисту персоналу й інфраструктури. [46].

Для наочного підсумку основних проблем і напрямів розвитку наведено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Проблеми та основні напрями вдосконалення державної служби

Проблема	Напрями вдосконалення
Недостатня професійність у деяких сферах	Системне навчання, сертифікація, HR-стратегії
Нестача прозорих процедур	Відновлення конкурсів, відкриті дані, моніторинг реформ
Корупційні ризики	Антикорупційні механізми, етика, спецперевірки
Потреба в цифровізації	Розвиток е-послуг, кіберзахист, навчання персоналу
Кризова стійкість	Плани безперервності, захист інфраструктури, мобілізація кадрів

Джерело: складено автором за [5]

Отже, державна служба в Україні пройшла тривалий шлях становлення – від історичних адміністративних традицій до сучасної системи, що розвивається за європейськими стандартами. Сьогодні вона базується на

чітких принципах публічності, професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності та прозорості, закріплених у законодавстві. Різноманіття видів служби вимагає гнучкого підходу до управління персоналом і формування ефективної кадрової політики. Подальший розвиток державної служби залежить від здатності забезпечити професіоналізацію кадрів, впровадження цифрових рішень, утвердження етичних стандартів і зміцнення інституційної стійкості системи.

1.2 Державна митна служба України як спеціалізований вид державної служби: структура та функції

Державна митна служба України діє в рамках чітко встановленого нормативного поля. Основний правовий акт, що визначає зміст і межі її повноважень, – Митний кодекс України. Саме в ньому закладені базові поняття, процедури оформлення товарів, підстави для здійснення митного контролю та основні види відповідальності за порушення митних правил [26]. Даний документ задає не просто технічні правила. Він формує правову основу, яка дозволяє митній службі виконувати різні завдання в умовах змін і ризиків.

Крім Кодексу, на практичну діяльність впливають постанови Кабінету Міністрів, накази центральних органів виконавчої влади та внутрішні накази самої служби. Внутрішні документи регулюють організацію роботи митниці, порядок внутрішньої взаємодії підрозділів, штатні розписи та інші питання, що забезпечують щоденну діяльність [28]. Отже, нормативна база – це система, де загальні принципи доповнюються конкретними регламентами.

Підпорядкування ДМСУ також зафіксовано на законодавчому рівні. Вона інтегрована в систему виконавчої влади і функціонує у взаємодії з центральним органом, що здійснює координацію. Таке підпорядкування визначає політичний й адміністративний контекст роботи митниці, а також встановлює механізми звітності та контролю [26].

Правові засади охоплюють також питання статусу службовців, порядок їх призначення, умови проходження служби і дисциплінарні процедури. Саме норми формують вимоги до персоналу й визначають межі їх відповідальності. Без ясних правил щодо статусу й процедури неможливо організувати роботу служби на прийнятному рівні.

На практиці правове поле має дві функції: воно обмежує і одночасно дає інструменти. Обмежує – у сенсі встановлення рамок дій; дає інструменти – через механізми контролю, санкцій і процедур, які дозволяють виконувати завдання з охорони державних інтересів на кордоні. Важливо, що законодавство оновлюється, реагуючи на виклики торгівлі, технологій і безпеки. Тому службам доводиться адаптувати внутрішні процедури у відповідності до нових нормативів [26; 28].

ДМСУ має багаторівневу організаційну побудову. На вищому рівні знаходиться центральний апарат. Далі – територіальні митниці, які відповідають за певні регіони та типи пунктів пропуску. І нарешті – митні пости, розміщені безпосередньо в пунктах пропуску, портах, аеропортах або на залізничних вузлах. Така ієрархія дає змогу поєднати управлінський контроль і місцеву оперативність.

Центральний апарат виконує функції координації, розробки політик і методичного забезпечення. Тут працюють профільні департаменти: юридичний, організаційно-розпорядчий, департамент по роботі з персоналом, департамент контролю за надходженнями, підрозділи, що займаються боротьбою з порушеннями та контрабандою, а також служби міжнародної співпраці [11]. Кожен департамент має свою чітку зону відповідальності. Разом вони створюють цілу мережу, що забезпечує роботу митниці як органа управління та контролю.

Територіальні митниці організовані так, щоб враховувати специфіку місцевих потоків товарів. Вони мають свої підрозділи, методики та кадрові рішення, з якими адаптуються до конкретних логістичних умов. Митні пости – це операційний сегмент системи: там відбувається оформлення, огляд,

перевірка документів і практична робота з учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Така побудова дозволяє делегувати повноваження і зберігати оперативність реагування на випадки правопорушень або збоїв у процесі оформлення [25].

У роботі часто виникає потреба у швидкій комунікації між рівнями. Центр надає методичні вказівки, аналітику ризиків, програмні продукти; регіон – реалізує ці підходи в конкретних умовах. Організаційна гнучкість важлива, особливо коли йдеться про зміни в зовнішньоторговельних потоці чи про запровадження нових процедур.

Кадрова служба у системі виконує важливу роль. Вона не лише веде облік і документацію. Вона формує кадровий резерв, здійснює відбір і підготовку, проводить атестацію і визначає заходи впливу у випадках порушень. Робота кадрового підрозділу прямо впливає на те, наскільки якісно митниця виконує свої функції на місцях [11; 28]. Саме від кадрової політики залежить, чи служба матиме потрібних фахівців у сфері логістики, права, аналітики ризиків тощо.

У таблиці 1.4 наведено умовну структуру центрального апарату ДМСУ з переліком основних департаментів і їхніх загальних функцій. Таблиця допоможе візуально уявити розподіл управлінських ролей.

Таблиця 1.4.

**Умовна структура центрального апарату
Державної митної служби України**

№	Департамент / служба	Основні завдання
1	Організаційно-розпорядчий департамент	Координація внутрішньої роботи, документообіг, взаємодія з держорганами
2	Юридичний департамент	Правовий супровід, підготовка нормативних актів, представництво
3	Департамент по роботі з персоналом	Добір, навчання, атестація, кадрове планування
4	Департамент контролю та адміністрування митних платежів	Адміністрування платежів, звітність, контроль за надходженнями

Продовження таблиці 1.4

5	Департамент боротьби з порушеннями і контрабандою	Оперативні заходи, розслідування, профілювання ризиків
6	Департамент міжнародної взаємодії	Міжнародні договори, співпраця з митними службами інших країн

Джерело: складено автором за [11; 28]

Отже, ДМСУ має досить чіткий внутрішній поділ і добре визначені функції кожного підрозділу. Такий підхід дозволяє уникати дублювання обов'язків, чітко розподіляти відповідальність і забезпечувати оперативність прийняття рішень.

Особливу роль відіграє департамент по роботі з персоналом. Він відповідає за формування кадрового потенціалу, підготовку майбутніх митників, організацію атестацій і контроль за дисципліною [40]. Саме від якості його роботи залежить професійний рівень усієї служби.

Державна митна служба України виконує різні завдання, що пов'язані з контролем за перетином кордону товарів і наповненням бюджету (Рис. 1.2).

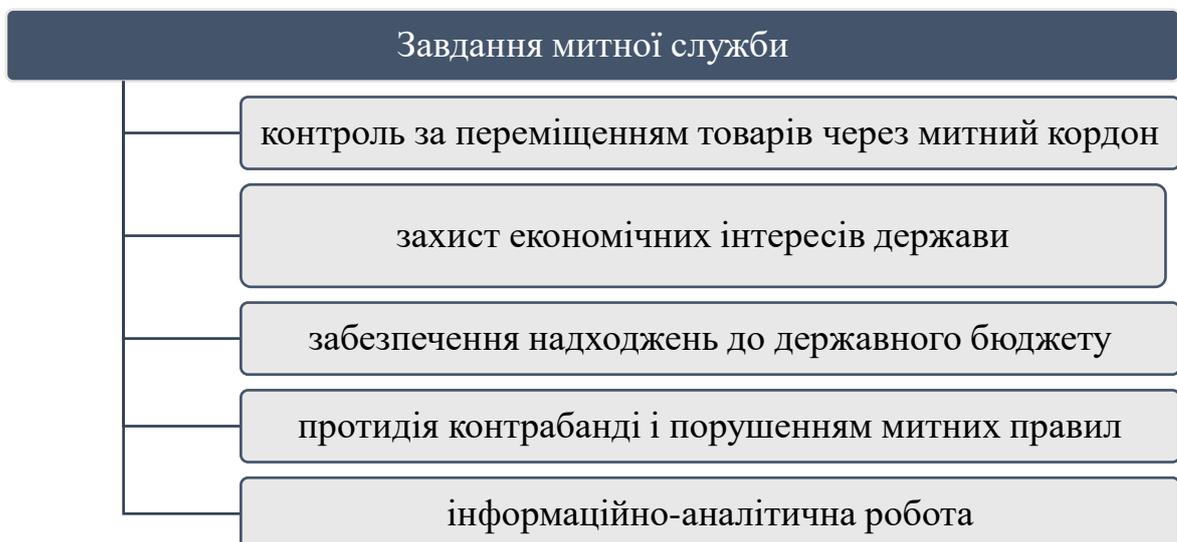


Рис 1.2. Завдання митної служби

Джерело: складено автором за [11; 28]

Перш за все, це контроль за переміщенням товарів через митний кордон. До цієї функції входить оформлення товарів, прийняття декларацій, документальна та фактична перевірка вантажів, застосування процедур тимчасового зберігання, транзиту, імпорту та експорту. Дана робота регулюється положеннями Митного кодексу, які визначають процедури і порядок дій митниці [26].

Друга важлива функція – захист економічних інтересів держави. Митниця має забезпечувати, щоб імпорт і експорт відбувалися згідно з законами, стандартами й обмеженнями, встановленими для захисту внутрішнього ринку, що означає не лише контроль платежів, а й забезпечення дотримання нетарифних заходів, ліцензій, сертифікації та інших вимог [25].

Третя функція – забезпечення надходжень до державного бюджету. Митниця адмініструє мита, акцизи, збори та інші платежі, пов'язані з перетином кордону. Своєчасне і правильне адміністрування цих платежів має прямий вплив на фінансову спроможність держави. Тому системи контролю й обліку в митниці мають бути надійними і прозорими [11; 28].

Четвертий напрям – протидія контрабанді і порушенням митних правил. Для цього служба використовує оперативні підрозділи, аналітику ризиків, технічні засоби контролю і міжнародне співробітництво. Завдання – виявити і зупинити незаконні потоки товарів, перекрити канали ухилення від митних процедур або сплати платежів [40].

Крім того, митниця виконує інформаційно-аналітичну роботу, формує митну статистику, розробляє методики й рекомендації для бізнесу, бере участь у міжнародних проектах із модернізації процедур. Системи автоматизації й аналізу ризиків стають важливою складовою роботи й дозволяють оптимізувати процеси оформлення [11; 25].

Функції митниці поєднують адміністративну, наглядову та сервісну роботу. Від того, наскільки збалансовано вони виконуються, залежить ефективність зовнішньоекономічної діяльності й рівень безпеки на кордоні.

ДМСУ як роботодавець відрізняється від інших державних установ. Тут поєднуються елементи державної служби, правоохоронної діяльності та аналітичної роботи. Працівники стикаються з різними завданнями: оформлення, контроль, розслідування, співпраця з бізнесом і міжнародними партнерами.

Кадровий склад має специфічну структуру: працівники можуть мати службові звання, різні функціональні профілі. Важливо, що до співробітників висуваються вимоги не лише за освітою, а й за етичними та психологічними якостями. Робота на кордоні вимагає уваги до деталей, готовності приймати рішення в екстремальних умовах і дотримуватися правил служби [40].

Професійні вимоги включають знання митного законодавства, розуміння логістики, базові навички аналітики і, при потребі, оперативної роботи. Для деяких посад потрібні спеціальні знання – наприклад, у сфері контролю за особливими вантажами або при розслідуванні митних правопорушень. Тому система підготовки та підвищення кваліфікації має бути розвинутою й доступною [11].

Умови служби можуть передбачати змінні графіки, роботу у віддалених пунктах пропуску, чергування, що створює додаткові вимоги до організації праці та соціального захисту співробітників. Водночас роботодавець має забезпечити зрозумілі механізми мотивації: кар'єрне зростання, заохочення, навчальні можливості, підтримку в складних ситуаціях.

Дисципліна та відповідальність у митній службі мають особливий сенс. Порушення процедур або корупційні прояви можуть завдати шкоди не лише репутації установи, а й державним інтересам. Тому система контролю, внутрішніх перевірок і заходів впливу повинна працювати ефективно і прозоро [28].

Управління персоналом – це фундаментальна функція, яка впливає на результати всієї служби. Підбір, навчання, оцінювання й мотивація визначають, наскільки служба зможе виконати свої завдання. Якщо робота з кадрами налагоджена, то оформлення проходить швидше, контроль більш ефективний, знижується ризик порушень і втрат для бюджету.

Добір кадрів – це не лише заповнення вакансій, а ще й оцінка придатності кандидатів за професійними й етичними критеріями. Тут важлива перевірка біографії, мотивів, навичок роботи в умовах стресу. Навчання має бути системним: від базових курсів до спеціалізованих тренінгів з аналізу ризиків, міжнародного співробітництва і технічних засобів контролю [11; 25].

Атестація і кар'єрне планування дають змогу поєднати індивідуальний розвиток і потреби служби. Мотивація включає матеріальні елементи, але не лише їх. Визнання досягнень, можливість професійного росту, зрозуміла система просування – усе це працює на утримання кваліфікованих кадрів.

Аналітика персоналу допомагає виявити прогалини й спрямувати ресурси на підготовку. Наприклад, якщо в одній територіальній митниці бракує аналітиків ризиків, то центральний апарат може спрямувати туди тренінги або тимчасових фахівців. Такий підхід підвищує адаптивність системи [28].

Таблиця 1.5 демонструє основні функції кадрової служби митної системи і короткі описи кожної функції, що допоможе бачити, які завдання стоять перед кадровим блоком в організації.

Таблиця 1.5.

Основні функції кадрової служби ДМСУ

№	Функція кадрової служби	Короткий опис
1	Добір персоналу	Виявлення та відбір кандидатів, перевірка відповідності посаді та етичним нормам
2	Підготовка та навчання	Організація курсів, тренінгів, підвищення кваліфікації та стажувань
3	Атестація і кар'єрне просування	Оцінювання, формування резерву, планування кар'єри
4	Мотивація та заохочення	Система винагород, нематеріальні стимули, створення професійної культури
5	Контроль дисципліни та етики	Внутрішній контроль, перевірки, заходи впливу у разі порушень

Джерело: складено автором за [11; 25; 28]

Дані функції взаємопов'язані. Добре налагоджена підготовка робить підбір більш ефективним, а зрозуміла система мотивації – утримує фахівців.

Таким чином, ДМСУ – це система, яка поєднує правове регулювання, організаційну структуру та людський ресурс. Законодавство дає межі й інструменти. Структура дозволяє поєднати центр і місце, адміністративне управління й операційну роботу. Функції охоплюють формальне оформлення, захист економічних інтересів і наповнення бюджету, а також протидію незаконним потокам товарів. Як роботодавець, ДМСУ висуває підвищені вимоги до працівників і повинна пропонувати зрозумілі механізми їх підготовки й мотивації. І нарешті, управління персоналом – це те, що визначає практичну спроможність служби виконувати всі завдання. Без системної кадрової політики й якісної структури неможливо досягти сталих результатів у сфері митного контролю й адміністрування.

1.3 Особливості управління персоналом у спеціалізованих державних службах України

Управління персоналом у державній службі – це комплексна діяльність, спрямована на забезпечення ефективної роботи органів влади через планування, організацію, мотивацію та розвиток кадрів. Сучасні дослідження підкреслюють, що поняття «управління персоналом» охоплює не лише адміністративні функції, а й інтеграцію сучасних HR-технологій, орієнтованих на розвиток компетенцій та професійного потенціалу працівників [8; 15].

Відмінність управління персоналом у державному секторі порівняно з приватним бізнесом полягає в тому, що у державних установах головним є не прибуток, а реалізація публічних завдань і законних інтересів держави. Тому управління має поєднувати елементи державного регулювання, бюрократичної дисципліни та сучасного менеджменту людських ресурсів [2; 24].

Кадрова політика державної служби повинна передбачати прозорі процедури добору, підготовки та оцінювання працівників, а також механізми мотивації, які відповідають державним стандартам і забезпечують професійну стабільність [21, с. 134].

Основні принципи формують каркас, на якому тримається вся система управління персоналом. До них відносять:

- Законність – діяльність службовців і управлінців повинна суворо відповідати законодавству [8];
- Ієрархічність – чітка підпорядкованість та розподіл обов'язків між рівнями управління [2];
- Дисципліна – виконання службових обов'язків відповідно до регламентів і внутрішніх правил [15];
- Компетентність – працівники повинні мати необхідні знання, навички та кваліфікацію [24];
- Стабільність кадрів – збереження професійних працівників і підтримка кадрового резерву [21].

Дані принципи поєднують державне управління та сучасний HR-підхід, створюючи баланс між бюрократичною структурою і гнучким підходом до розвитку персоналу [45].

Система управління персоналом включає кілька взаємопов'язаних елементів.

1. Планування персоналу – оцінка потреб у кадрах, прогнозування змін чисельності та компетенцій [15].
2. Підбір і призначення – конкурсний відбір, тестування, співбесіди та призначення на посади [2].
3. Оцінювання результатів діяльності – регулярна атестація, оцінка ефективності роботи та контроль за виконанням завдань [21].
4. Професійний розвиток – підвищення кваліфікації, тренінги, стажування та програми навчання [24; 45].
5. Мотивація та стимулювання – матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, нагороди [38].
6. Кадровий резерв і просування – формування внутрішнього резерву та планування кар'єрного зростання [43].

Щоб наочно показати взаємозв'язок елементів, використаємо таблицю 1.6.

Таблиця 1.6

Основні елементи системи управління персоналом у спеціалізованих державних службах

Елемент	Основні завдання	Методи реалізації
Планування персоналу	Прогноз потреб у кадрах	Аналіз чисельності, компетенцій, стратегічних потреб
Підбір і призначення	Формування команди	Конкурсний відбір, тестування, співбесіди
Оцінювання результатів	Контроль ефективності	Атестації, оцінка КРІ, звіти про діяльність
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації	Тренінги, курси, навчання на робочому місці
Мотивація та стимулювання	Підтримка мотивації	Грошове забезпечення, соціальні пільги, нагороди
Кадровий резерв	Забезпечення заміщення	Внутрішній резерв, плани кар'єрного зростання

Джерело: складено автором за [8; 15, 21; 45]

У державних службах застосовують кілька моделей управління персоналом:

1. Адміністративна модель – управління через накази, інструкції та чітку ієрархію [2];
2. Бюрократична модель – сувора організаційна структура, формалізовані правила та процеси [15];
3. Компетентнісна модель – орієнтація на розвиток професійних компетентностей працівників [24];
4. Результативна модель – оцінка ефективності та досягнення конкретних цілей [21].

Зарубіжний досвід показує, що в країнах ЄС, США та Канаді успішно поєднують компетентнісні й результативні моделі, що дозволяє одночасно забезпечити дисципліну, професіоналізм і мотивацію працівників [8; 43].

Для ДМСУ характерні специфічні підходи до управління персоналом:

- Добір кадрів здійснюється через конкурсний відбір, тестування на знання законодавства і практичних навичок, а також атестацію [2; 8].
- Система навчання передбачає підвищення кваліфікації, стажування на практичних підрозділах, тематичні тренінги і сертифікацію [24].
- Мотиваційні механізми включають грошове забезпечення, соціальні гарантії, премії та нагороди за високі результати [38].
- Оцінювання ефективності здійснюється через системи КРІ, атестації та аналіз виконання службових завдань [21]. Для зручності узагальнення основних підходів наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Особливості управління персоналом у Державній митній службі України

Напрямок	Зміст	Методи
Добір кадрів	Відбір компетентних працівників	Конкурсний відбір, тестування, атестація
Навчання	Підвищення професійної підготовки	Тренінги, стажування, сертифікація
Мотивація	Стимулювання ефективної роботи	Зарплата, премії, нагороди, соціальні гарантії
Оцінка ефективності	Контроль результатів	КРІ, атестація, звітність

Джерело: складено автором за [25; 24, 23; 38]

Управління персоналом у ДМСУ поєднує державні стандарти і сучасні HR-практики. Ефективна система мотивації і навчання дозволяє підтримувати професійний рівень і зменшувати ризики помилок у роботі.

Попри наявні системи та механізми, існують проблеми, що потребують вирішення:

1. Нестача кваліфікованих кадрів та кадрова плинність – через специфіку роботи, конкуренцію з приватним сектором та умовами служби [38; 39].

2. Корупційні ризики та низький рівень довіри до служби – недостатньо прозорі процедури або слабка система контролю [21].

3. Автоматизація кадрових процесів та HR-аналітика – необхідність впровадження сучасних систем для планування, оцінки і мотивації [23; 45].

4. Професійна етика та навчання – підвищення ролі етичних норм і тренінгів для формування відповідальної поведінки [43].

Щоб наочно продемонструвати проблеми і можливі напрямки вдосконалення, наведено таблицю 1.8.

Таблиця 1.8

Проблеми та напрями вдосконалення управління персоналом у спеціалізованих державних службах

Проблема	Причини	Напрями вдосконалення
Нестача кваліфікованих кадрів	Складність роботи, конкуренція з приватним сектором	Планування потреб, розвиток кадрового резерву
Корупційні ризики	Недостатній контроль, слабка прозорість	Впровадження прозорих процедур, антикорупційні тренінги
Кадрові процеси не автоматизовані	Ручне ведення обліку, відсутність HR-систем	Впровадження HR-аналітики, цифрові платформи
Низький рівень професійної етики	Недостатнє навчання, відсутність стандартів	Тренінги з етики, наставництво, контроль дотримання правил

Джерело: складено автором за [21; 23; 38; 43; 45]

Таким чином, управління персоналом у спеціалізованих державних службах потребує поєднання ефективних HR-практик, прозорих процедур і постійного розвитку професійного потенціалу кадрів.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У ДЕРЖАВНІЙ МИТНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1 Організаційно-правове забезпечення управління персоналом у Державній митній службі України

Правове регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців, включно з управлінням персоналом, здійснюється на основі комплексної системи законів і підзаконних актів. У сукупності вони формують офіційне законодавство, що визначає рамки діяльності державних органів та гарантує правовий захист працівників.

Таблиця 2.1

Організаційно-правові акти у сфері управління персоналом Державної митної служби України

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для управління персоналом у
Конституція України	Основи організації та функціонування державної влади і державної служби	Визначає базові принципи діяльності державних органів, права та обов'язки державних службовців, формує загальні правові засади управління персоналом у митних органах
Закон України «Про запобігання корупції»	Прозорість, добросовісність та антикорупційні обмеження	Установлює вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів, забезпечує правовий захист працівників та мінімізує корупційні ризики в діяльності митної служби
Закон України «Про Кабінет Міністрів України»	Державна політика у сфері державної служби	Регламентує кадрове планування, умови оплати праці, чисельність персоналу та дисциплінарну відповідальність керівників центральних органів виконавчої влади

Продовження таблиці 2.1

Кодекс адміністративного судочинства України	Судовий захист прав державних службовців	Визначає порядок розгляду спорів щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення, забезпечує механізм захисту трудових прав працівників ДМСУ
Закон України «Про державну службу»	Організація та проходження державної служби	Запроваджує компетентнісний підхід, відкриті конкурси, оцінювання службової діяльності, професійний розвиток і мотивацію персоналу
Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	Правовий статус центральних органів та НАДС	Визначає повноваження органів виконавчої влади у сфері управління персоналом, розмежовує функції керівництва та кадрових служб
Підзаконні акти КМУ та накази НАДС	Процедурні та організаційні питання	Регламентують конкурсний відбір, стажування, оцінювання діяльності, присвоєння рангів, відпустки та соціальні гарантії
Служба управління персоналом ДМСУ	Реалізація кадрової політики в органі	Забезпечує підбір кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, оформлення проходження державної служби, координацію роботи з персоналом у територіальних підрозділах

Джерело: складено автором за [3; 16; 20; 35; 66]

Конституція України закладає фундаментальні принципи організації та функціонування державної служби, визначаючи права та обов'язки органів державної влади й державних службовців [20]. Вона створює загальні правові основи для формування системи управління персоналом у державних органах, включно з митними.

Закон України «Про запобігання корупції» встановлює стандарти прозорості та доброчесності для державних службовців, вводячи чіткі визначення таких понять, як «конфлікт інтересів», «корупційні дії» та «пряме підпорядкування» [35]. Для ДМСУ має особливе значення, адже її працівники

працюють із великими потоками товарів і фінансів, де ризики корупційних проявів підвищені. Виконання вимог цього закону не лише підвищує довіру до органів митної служби, а й гарантує правову захищеність співробітників у разі конфліктів або порушень трудових прав.

Закон України «Про Кабінет Міністрів України» визначає уряд як вищий орган державного управління, який формує та реалізує єдину державну політику у сфері державної служби. Кабінет Міністрів забезпечує кадрове планування, встановлює умови оплати праці, затверджує чисельність працівників органів виконавчої влади, а також приймає рішення щодо притягнення керівників центральних органів до дисциплінарної відповідальності [3, с. 39]. Означає, що кадрові процеси підпорядковані єдиній системі управління, що гарантує прозорість і стабільність у роботі органу.

Кодекс адміністративного судочинства України визначає, що спори щодо вступу на державну службу, її проходження або припинення належать до компетенції адміністративних судів [3, с. 41]. Для митних органів створює чіткий механізм правового захисту працівників у випадках порушення трудових прав або службових конфліктів.

Закон України «Про державну службу» став основою модернізації державної служби та управління персоналом. Він визначає стратегічні напрямки розвитку, вводить компетентнісний підхід для оцінки спроможності державних службовців виконувати посадові завдання, запроваджує нові процедури навчання, відкриті та прозорі конкурси на посади [66]. Акцент у кадровій роботі зміщується з формального обліку кадрів на системне управління персоналом, з підвищенням кваліфікації та мотивації співробітників.

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» уточнює правовий статус НАДС, що здійснює функціональне управління державною службою. Центральні органи виконавчої влади поділяються на сервісні, міністерства, інспекції та агентства, залежно від їхніх функцій. Таке розмежування дозволяє організувати ефективне управління персоналом у

різних типах органів, включно з митними структурами, і встановлює чіткі межі повноважень керівництва та служб управління персоналом.

Підзаконні акти, урядові рішення та накази НАДС конкретизують процедурні та організаційні аспекти управління кадрами [3, 39-42]. Вони регламентують порядок конкурсів на посади, стажування, оцінку діяльності, присвоєння рангів, а також порядок надання відпусток і соціальних гарантій. Для ДМСУ ці норми забезпечують єдину систему управління персоналом як у центральному апараті, так і в територіальних підрозділах.

Служба управління персоналом підпорядковується керівнику державної служби в органі. Вона відповідає за реалізацію державної політики у сфері кадрового забезпечення, підбір кадрів, організацію навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, а також за оформлення документів щодо вступу, переведення та припинення державної служби [16; 14]. Основні завдання відділу кадрів включають прогнозування розвитку людських ресурсів, організаційно-методичне керівництво та координацію роботи з персоналом у підпорядкованих територіальних органах.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що організаційно-правове забезпечення управління персоналом у ДМСУ ґрунтується на комплексі законодавчих та підзаконних актів, які визначають рамки діяльності державних службовців та гарантують їх правовий захист. Конституція та закони України створюють базові принципи функціонування державної служби, встановлюють стандарти прозорості, доброчесності та ефективності кадрової роботи, а також визначають механізми вирішення трудових спорів.

2.2 Інструменти та методи управління персоналом у Державній митній службі України

Загальна концепція управління персоналом у ДМСУ проявляється через впровадження політики щодо роботи з кадрами цієї установи. Політика

управління персоналом виступає як система цілеспрямованих управлінських рішень, що визначають, яким чином формуються та розподіляються ресурси, методи та інструменти кадрового управління. Вона забезпечує реалізацію інтересів співробітників, досягнення основних цілей служби та виконання функціональних завдань у конкретних робочих умовах, враховуючи специфіку застосування різних засобів і механізмів управління персоналом.

Інструментарій кадрового менеджменту ДМСУ являє комплекс конкретних засобів, які допомагають реалізувати політику управління персоналом. До таких інструментів належать [25]:

1) Штатний розпис і посадові інструкції, що визначають структуру підрозділів, кількість працівників на кожній посаді, їхні обов'язки та компетенції;

2) Заявки на добір персоналу, які містять чіткі вимоги до кандидатів, включаючи освіту, досвід роботи, знання та особисті якості;

3) Системи оцінки результатів працівників, які дозволяють визначати ефективність виконання посадових обов'язків, прогрес у професійному розвитку та рівень відповідальності;

4) Програми навчання та підвищення кваліфікації, що створюють умови для безперервного професійного росту та адаптації до нових завдань;

5) Мотиваційні та заохочувальні заходи, такі як премії, бонуси, пільги та інші форми стимулювання, які сприяють підвищенню продуктивності праці;

6) Внутрішні регламенти, накази та інструкції, що забезпечують дотримання правил, дисципліни та єдиного підходу до управлінських процесів.

Таке поєднання методів і інструментів створює ефективну систему управління персоналом, де кожен елемент підтримує інший, забезпечуючи цілісність та результативність кадрової роботи.

В Україні управління персоналом на державній службі, зокрема в ДМСУ, здійснюється за допомогою різноманітного набору методів, серед яких

виділяють адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні підходи (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Методи управління персоналом у ДМСУ

Джерело: складено автором за [25]

Адміністративні методи передбачають чіткий контроль, координацію та регламентування дій працівників. Вони забезпечують дисципліну та підзвітність у виконанні посадових обов'язків. До цього виду методів належать різні форми управлінського впливу, зокрема контроль за виконанням наказів, перевірка робочих звітів, організація графіків та розподіл обов'язків.

Адміністративні методи дозволяють не лише підтримувати порядок у діяльності підрозділів, а й своєчасно виявляти проблеми, запобігати порушенням та оперативно їх усувати.

Організаційно-розпорядчі методи реалізуються через документи управлінського характеру:

- накази;
- розпорядження;
- інструкції;
- резолюції;
- вказівки керівництва.

Вони створюють структуру та чіткі правила взаємодії між працівниками і підрозділами. Завдяки таким методам забезпечується послідовність дій, упорядкованість процесів і єдиний підхід до виконання службових завдань. Контроль за виконанням розпорядчих документів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від норм та коригувати діяльність персоналу.

Правові методи базуються на чинному законодавстві та спрямовані на формування правової свідомості, почуття відповідальності та культури дотримання законних норм. У межах ДМСУ правові методи поділяються на:

- імперативні, які обов'язкові для виконання і не допускають вибору;
- диспозитивні, що визначають рамки дозволеного та забороненого, залишаючи певну свободу дій;
- дорадчі, які містять рекомендації щодо поведінки або прийняття рішень, орієнтовані на оптимізацію процесів;

– заохочувальні, що стимулюють виконання нормативних вимог через моральні, матеріальні чи кар’єрні винагороди.

Завдяки правовим методам працівники формують усвідомлене ставлення до своєї роботи і розуміють відповідальність за дотримання законів та внутрішніх регламентів.

Економічні методи спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу та підвищення його зацікавленості у результатах діяльності. До таких методів належать:

- підвищення заробітної плати;
- преміювання за досягнення цілей;
- надання пільг і соціальних бонусів.

Використання економічних стимулів дозволяє мотивувати працівників до ефективної роботи, підвищувати продуктивність і формувати культуру результативності, коли винагорода прямо пов’язана з внеском у виконання завдань підрозділу.

Соціально-психологічні методи впливають на свідомість і поведінку службовців, створюючи атмосферу взаємоповаги, підтримки та командної взаємодії. Вони стимулюють ініціативність, відповідальність, творчий підхід до виконання обов’язків, а також розвиток лідерських якостей і комунікативних навичок. До таких методів належать:

- організація тренінгів;
- командоутворюючих заходів;
- системи наставництва;
- мотиваційні бесіди;
- психологічна підтримка.

Завдяки цьому створюється морально здорове середовище, яке підвищує загальну ефективність колективу.

Морально-етичні методи регулюють поведінку працівників через систему моральних норм і цінностей. Вони формують у службовців

- почуття обов'язку;
- справедливості;
- професійної гідності та честі.

До таких методів належать кодекси етики, внутрішні правила поведінки, наставництво та культурні традиції підрозділу. Використання морально-етичних методів сприяє підтриманню високого рівня професіоналізму та відповідальної поведінки, особливо в умовах виконання складних завдань і прийняття непростих рішень.

Отже, управління персоналом у Державній митній службі України ґрунтується на поєднанні різних інструментів і методів, які взаємно доповнюють один одного. Завдяки цьому формується ефективна система, що забезпечує дисципліну, мотивацію, професійний розвиток та високий рівень відповідальності працівників.

2.3 Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом у Державній митній службі України

Кадровий потенціал ДМСУ виступає одним із основних чинників, що забезпечують результативне виконання завдань, покладених на цей центральний орган виконавчої влади. Значення та зміст кадрового забезпечення можна повною мірою зрозуміти, звернувшись до аналізу нормативно-правових актів, зокрема Положення про ДМСУ [34].

Згідно з положеннями цього документа [34], діяльність ДМСУ будується на принципах цільового, послідовного та системного управління персоналом. Основні напрями роботи у сфері кадрової політики відображені в таблиці 2.2.

1) Компетентнісний підхід. Одним із пріоритетів кадрової політики митної служби є створення команди висококваліфікованих спеціалістів, які не лише володіють необхідними знаннями, а й уміють застосовувати їх у динамічному робочому середовищі. Орієнтація на компетентності дозволяє

перейти від формального підбору кадрів до усвідомленого добору людей, здатних ефективно реалізовувати стратегічні завдання служби. Така модель робить акцент на професійних і особистісних якостях працівників, що сприяє формуванню стійкої корпоративної культури та високих стандартів роботи.

У межах співпраці з проектом EU4PFM ДМСУ поступово впроваджує європейські практики управління персоналом, розробляючи профілі компетентностей для ключових посад. Такий підхід допомагає посилити систему професійного розвитку, зробити підвищення кваліфікації системним процесом, а не одноразовою дією. У результаті формується сучасна, гнучка та прозора кадрова політика, що відповідає реаліям сьогодення та вимогам інтеграції України до європейського простору.

Таблиця 2.2

Основні напрями кадрового забезпечення Державної митної служби України

Напрямок	Зміст діяльності
Добір кадрів	Відбір висококваліфікованих фахівців до центрального апарату Державної митної служби України, а також на керівні посади в територіальних органах, підприємствах, установах та організаціях, що належать до сфери її управління. Процес підбору здійснюється на конкурсних засадах із урахуванням професійних компетенцій, досвіду роботи та відповідності кандидатів вимогам посади.
Організація навчання та розвитку персоналу	Проведення системного навчання, підвищення кваліфікації, стажування працівників митної служби. Впровадження сучасних освітніх програм, тренінгів і семінарів, спрямованих на оновлення знань, вдосконалення професійних навичок та адаптацію до змін законодавства.
Формування державного замовлення	Участь у формуванні державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів для митної сфери. Врахування стратегічних потреб служби, економічних умов і викликів, пов'язаних із євроінтеграційними процесами України.

Джерело: складено автором за [12; 25]

2) Цифровізація та автоматизація HR-процесів. Активне впровадження інформаційних технологій у роботу з персоналом стало вагомим поштовхом до підвищення прозорості та швидкості управлінських процесів. Використання електронних систем обліку, платформ для дистанційного навчання та інструментів оцінювання результативності праці значно полегшує роботу кадрових підрозділів. Такі рішення мінімізують людський фактор і водночас створюють умови для зручного професійного розвитку співробітників [12].

Сучасні цифрові інструменти відкривають нові можливості для навчання: інтерактивні курси, відеолекції, вебінари та онлайн-семінари дозволяють кожному працівнику самостійно обирати темп і формат навчання, що підсилює мотивацію до саморозвитку, сприяє глибшому засвоєнню матеріалу й стимулює до підвищення кваліфікації. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість проведення нарад і засідань у режимі реального часу, що дає змогу узгоджувати робочі процеси без зайвих витрат часу та ресурсів.

3) Професійний розвиток і навчання. Безперервне вдосконалення знань і навичок працівників є основою ефективної роботи митних органів. Діяльність у настільки мінливому середовищі, як ДМСУ, потребує від фахівців не лише високого рівня підготовки, а й готовності до постійного оновлення компетенцій. Курси підвищення кваліфікації, тематичні тренінги, практичні семінари та навчальні програми допомагають співробітникам швидко адаптуватися до нових законодавчих вимог, змін у міжнародних нормах і торговельних правилах [25].

Завдяки продуманій системі професійного розвитку співробітники отримують реальну можливість для кар'єрного просування. Ті, хто активно навчається, розширює власні компетенції й проявляє ініціативність, мають шанс обіймати більш відповідальні посади. Такий підхід не лише мотивує персонал, а й сприяє підвищенню авторитету митної служби, адже компетентні й мотивовані фахівці стають рушійною силою її розвитку.

4) Антикорупційна політика в системі митного управління. Запобігання корупції є однією з ключових умов ефективного функціонування митних органів. У центрі уваги – прозорість, підзвітність і дотримання високих етичних стандартів. Ефективна антикорупційна стратегія не обмежується окремими перевірками чи покараннями, вона передбачає комплексну систему дій, що охоплює як законодавчий рівень, так і практичну роботу на місцях [12].

Важливу роль відіграють механізми контролю – перевірка декларацій про доходи та майно, запровадження кодексів професійної етики, створення умов для внутрішнього аудиту. Використання цифрових технологій, зокрема електронного декларування, автоматизованого документообігу й онлайн-платформ для взаємодії з бізнесом, зменшує вплив людського чинника та кількість особистих контактів, що істотно знижує ризики корупційних дій.

Окрім того, у митних органах активно розвиваються спеціалізовані антикорупційні програми: внутрішній аудит, системи ризик-менеджменту, електронні сервіси для подання скарг громадян. Вони створюють багаторівневу систему запобігання зловживанням і формують нову культуру доброчесності в державній службі.

5) Мотивація персоналу. Успішна робота митних органів безпосередньо залежить від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Коли співробітник відчуває цінність власного внеску, він працює із більшою віддачею, прагне вдосконалюватися й проявляє ініціативу. Тому формування дієвої системи мотивації стає одним із найважливіших завдань кадрової політики митної служби [25].

Мотиваційні механізми мають охоплювати не лише матеріальну складову, а й нематеріальні чинники, що впливають на внутрішній стан людини. До матеріальних стимулів належать конкурентна оплата праці, преміювання за результатами роботи, соціальні гарантії, страхування чи інші заохочення. Водночас не менш важливими залишаються можливість професійного зростання, визнання заслуг, моральна підтримка колективу,

комфортні умови праці та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Справді ефективна система мотивації ґрунтується на розумінні того, що кожен працівник має власні потреби та пріоритети. Коли керівництво враховує ці особливості, формується атмосфера взаємної довіри й поваги, де ініціативність і професійність винагороджуються, а не залишаються поза увагою. Такий підхід не лише підвищує рівень задоволеності працівників, а й сприяє стабільності кадрового складу, зменшуючи плинність кадрів.

Продумана мотиваційна політика стимулює розвиток персоналу, підсилює відчуття належності до спільної справи й формує позитивний імідж митної служби серед громадян. Коли працівники бачать, що їхня праця оцінюється справедливо, вони з більшою охотою долучаються до ініціатив, підвищують кваліфікацію та прагнуть до самореалізації. У результаті зростає не лише індивідуальна продуктивність, а й загальна ефективність усієї системи.

Сьогодні кадрове управління в митних органах України постає як комплексна, гармонійно побудована система. Вона поєднує компетентнісний підхід, цифровізацію процесів, постійне навчання, антикорупційні практики та мотивацію персоналу. Разом ці елементи створюють підґрунтя для формування сучасної, відкритої та професійної митної служби, здатної діяти відповідно до вимог часу. Такий підхід не лише зміцнює авторитет установи всередині країни, а й підвищує довіру міжнародних партнерів, демонструючи готовність України дотримуватися високих стандартів управління та доброчесності.

Планування та підбір персоналу здійснюються з використанням конкретних інструментів. Наприклад, метод екстраполяції дозволяє прогнозувати потребу в кадрах на основі поточних тенденцій, тоді як метод експертної оцінки враховує думки керівників підрозділів і допомагає скласти загальний план кадрових потреб. Планування передбачає не лише визначення кількості і структури робочих місць, але й організацію навчання,

мотиваційних заходів, покращення умов праці та можливостей кар'єрного зростання.

Особливу увагу приділяють професійній кваліфікації працівників. Служба управління персоналом формує чіткі вимоги до кандидатів, враховуючи законодавчі положення, завдання структурного підрозділу та специфіку посадових обов'язків. Завдяки цьому підбір кадрів стає більш ефективним, а оцінка відповідності кандидатів – прозорою і об'єктивною.

Отже, управління персоналом у ДМСУ ґрунтується на комплексі методів та інструментів, які взаємодоповнюють один одного. Вони забезпечують чітку організацію кадрових процесів, стимулюють професійний розвиток, дисципліну та відповідальність працівників, створюючи умови для стабільної та ефективної роботи служби.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ МИТНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

3.1 Проблеми та виклики в управлінні персоналом Державної митної служби України

Успішне управління персоналом завжди було одним із визначальних факторів ефективної роботи державних служб. Для ДМСУ цей аспект набуває особливого статусу через складну та багаторівневу структуру її діяльності. Працівники митниці виконують безліч різнопланових завдань: вони контролюють переміщення товарів через кордон, забезпечують адміністрування митних платежів та захищають фінансові інтереси держави. Водночас у сфері управління персоналом служби накопичилися численні труднощі, що впливають на ефективність її роботи та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однією із найпомітніших складнощів є нестабільність підходів до оцінки роботи співробітників. Часто все залежить від конкретного керівництва, і це призводить до того, що одні підрозділи функціонують ефективно, а інші відстають. Така нерівномірність у роботі відображає слабкість організаційної структури і ускладнює системне вдосконалення процесів [48].

Ще одним серйозним викликом є прозорість діяльності та пов'язані з нею корупційні ризики. Надмірні дискреційні повноваження окремих співробітників створюють умови для зловживань. В свою чергу, це знижує довіру до митних органів як з боку бізнесу, так і з боку громадян. Хоча передбачені механізми громадського контролю й аналізу корупційних ризиків, вони працюють не повною мірою, і питання залишається відкритим.

Особливої уваги потребує кадрове забезпечення. Часто працівники не до кінця розуміють свої обов'язки, а компетенції розподілені нерівномірно. Через це ефективність роботи різних підрозділів значно відрізняється, а керівництву важко координувати діяльність служби. Не можна оминати і проблему мотивації: стимулів для розвитку та заохочення персоналу недостатньо, і це відчутно впливає на залученість співробітників та якість виконання ними завдань [48].

До всього додаються організаційні виклики, пов'язані з адаптацією до змін. ДМСУ працює у складному середовищі: міжнародна торгівля швидко змінюється, технології розвиваються, а служба ще не завжди здатна гнучко реагувати на нові умови. Низькі показники роботи окремих структур пояснюються не лише рівнем компетентності працівників, а й логістичними труднощами, браком ресурсів для навчання та недостатньою координацією між підрозділами й зовнішніми партнерами [48].

Діяльність територіальних підрозділів ДМСУ зазнала надзвичайного випробування через повномасштабне вторгнення росії та запровадження воєнного стану, що поставило перед службою низку безпрецедентних організаційних та управлінських проблем. Значна частина українських територій опинилася під тимчасовою окупацією або перетворилася на зони активних бойових дій, що практично паралізувало роботу відповідних митниць, включно з ключовими пунктами пропуску на кордоні з рф, білоруссю та окремими районами Молдови, а також морськими портами [44]

У таких умовах керівництво ДМСУ було змушене оперативно шукати нестандартні рішення для підтримання безперервності митного контролю та адміністрування платежів. Митниці, які тимчасово призупинили роботу, передавали свої функції активним підрозділам, а персонал швидко опановував нові обов'язки, часто виходячи за межі звичних посадових компетенцій.

Особливо складною була організація роботи у тих умовах, коли необхідно було виконувати складні митні процедури – декларування, адміністрування ПДВ, акцизів та митних платежів – на тлі обмеженого

доступу до автоматизованих систем через обстріли та руйнування енергетичної інфраструктури. Водночас економічні фактори лише ускладнювали ситуацію: різке скорочення обсягів імпорту та експорту, зменшення митних надходжень і тимчасові податкові пільги створювали серйозні виклики для планування та виконання фінансових показників [44].

Постійна зміна фронтової лінії, тимчасова окупація та відновлення контролю над територіями вимагали від ДМСУ швидкої перегрупування персоналу, його переміщення між різними митницями та адаптації штатної структури до нових реалій. Потрібно було водночас підтримувати баланс між контролем і спрощенням процедур. Обставини накладали великий тиск на працівників, підвищували вимоги до їхньої професійної компетентності та здатності миттєво реагувати на ризики, а керівництво змушувало проявляти гнучкість, ухвалювати нестандартні управлінські рішення та постійно відстежувати ситуацію.

Війна не лише фізично ускладнила діяльність митних органів, а й кардинально загострила проблеми управління персоналом, що змусило ДМСУ формувати адаптивну організаційну культуру, максимально мобілізувати кадрові резерви і шукати ефективні способи забезпечення безперервної роботи навіть у надзвичайно складних та непередбачуваних умовах.

Отже, ефективне управління персоналом у ДМСУ передбачає комплексне вирішення як традиційних управлінських завдань, так і екстраординарних викликів, пов'язаних із безпековими та економічними кризами. Підвищення прозорості, розвиток системи мотивації, вдосконалення оцінки працівників та гнучка адаптація організаційних процесів є необхідними умовами підвищення ефективності діяльності служби та зміцнення довіри до митних органів з боку держави, бізнесу та громадян.

3.2 Перспективи розвитку кадрового потенціалу та пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом

Кадровий потенціал ДМСУ – це головний ресурс для забезпечення ефективного виконання функцій служби та реалізації стратегічних завдань держави у сфері митного контролю й адміністрування митних платежів. Аналіз сучасного стану управління персоналом показує, що служба володіє значним кадровим потенціалом, сформованим завдяки системному підходу до підбору, навчання та розвитку працівників, проте одночасно виявляє низку обмежень, які потребують комплексного вирішення для підвищення ефективності роботи та адаптації до сучасних викликів.

З одного боку, кадрове забезпечення ДМСУ характеризується низкою позитивних рис. По-перше, здійснюється системний підбір працівників на конкурсних засадах із врахуванням професійних компетенцій, досвіду роботи та відповідності кандидатів вимогам посадових інструкцій. Такий підхід дозволяє залучати до служби кваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати складні завдання у динамічному середовищі та підтримувати високі стандарти роботи митної системи. По-друге, служба активно впроваджує компетентнісний підхід, орієнтуючи кадрову політику не лише на формальну наявність дипломів та сертифікатів, а на реальні професійні й особистісні якості працівників, їхню здатність застосовувати знання на практиці та адаптуватися до змін. Цей підхід забезпечує створення команди висококваліфікованих фахівців, які здатні ефективно реалізовувати стратегічні завдання ДМСУ та сприяють формуванню стійкої корпоративної культури [9].

З іншого боку, у сучасних умовах діяльності ДМСУ проявляються певні структурні та організаційні проблеми. По-перше, існує нерівномірність оцінки результативності праці, що залежить від конкретного керівництва підрозділів, а це призводить до дисбалансу в ефективності окремих структур. Деякі підрозділи функціонують ефективно та демонструють високий рівень

професійної компетентності, тоді як інші відстають через слабкі механізми контролю та недостатню системність у підходах до управління персоналом. По-друге, помітною проблемою залишається мотивація працівників: відсутність достатньої кількості стимулів для розвитку та професійного зростання призводить до зниження залученості персоналу та якості виконання завдань. Третім фактором, що впливає на ефективність роботи, є обмежена прозорість процесів та пов'язані з нею корупційні ризики. Надмірні дискреційні повноваження окремих співробітників створюють потенційні можливості для зловживань, що знижує довіру бізнесу й громадян до митних органів [29].

Водночас сучасні виклики, зокрема повномасштабне вторгнення РФ, введення воєнного стану та тимчасова окупація окремих територій, значно ускладнили управління персоналом ДМСУ. Під час таких кризових ситуацій керівництво служби змушене швидко перегруповувати кадри, адаптувати штатну структуру та забезпечувати безперервність митного контролю й адміністрування платежів навіть у умовах обмеженого доступу до інформаційних систем та руйнування енергетичної інфраструктури, що ще раз підтверджує, що кадровий потенціал повинен не лише відповідати стандартним вимогам, а й бути гнучким, здатним оперативно реагувати на екстраординарні обставини [6].

З огляду на зазначені особливості та проблеми, перспективи розвитку кадрового потенціалу ДМСУ можуть бути зосереджені на кількох напрямках.

Перший напрямок – розвиток компетентностей і професійний розвиток персоналу. Служба має продовжувати активне впровадження компетентнісного підходу, що передбачає не тільки визначення базових професійних навичок, а й оцінку особистісних якостей, здатності до аналітичного мислення, прийняття рішень у стресових умовах та командної взаємодії. Для цього необхідно розробити профілі компетентностей для всіх ключових посад, здійснювати регулярну оцінку професійного рівня працівників та планувати навчальні заходи з урахуванням індивідуальних

потреб і стратегічних завдань служби. Важливо, щоб процес підвищення кваліфікації був системним, а не одноразовим: регулярні тренінги, тематичні семінари, стажування та обмін досвідом сприятимуть формуванню професійно зрілого та мотивованого персоналу.

Другий напрямок – цифровізація HR-процесів. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє значно підвищити прозорість та ефективність управління персоналом. Електронні платформи для обліку кадрів, оцінки продуктивності та організації навчання дозволяють автоматизувати рутинні процеси, мінімізувати вплив людського фактору та зменшити ризики корупції. Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для дистанційного навчання, зокрема інтерактивні курси, відеолекції та вебінари, що дає працівникам можливість самостійно планувати свій професійний розвиток, обирати темп та формат навчання. І це, у свою чергу, підвищує мотивацію до саморозвитку та дозволяє швидко адаптуватися до змін законодавчого та міжнародного середовища.

Третій напрямок – вдосконалення системи мотивації персоналу. Ефективна кадрова політика неможлива без комплексного підходу до стимулювання працівників. Мотиваційні механізми повинні поєднувати матеріальні та нематеріальні фактори: конкурентну оплату праці, преміювання за результатами роботи, соціальні гарантії та страхування, а також можливості професійного зростання, моральну підтримку, комфортні умови праці та залучення до прийняття управлінських рішень. Врахування індивідуальних потреб і пріоритетів працівників сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги, підвищує залученість та знижує плинність кадрів. Важливим елементом мотиваційної політики є також прозоре визнання досягнень співробітників і створення умов для кар'єрного просування.

Четвертий напрямок – антикорупційна політика та прозорість діяльності. Прозорість управлінських процесів та контроль за їх дотриманням залишаються ключовими чинниками довіри до ДМСУ з боку держави, бізнесу та громадян. Для цього необхідно розвивати комплексну антикорупційну

стратегію, що включає регулярний внутрішній аудит, системи ризик-менеджменту, електронні сервіси для подання скарг, електронне декларування доходів та майна працівників, автоматизовані платформи документообігу та онлайн-взаємодію з бізнесом. Заходи дозволяють мінімізувати можливості для зловживань і формують нову культуру доброчесності в державній службі.

П'ятий напрямок – підвищення гнучкості та адаптивності організаційної структури. Досвід роботи під час воєнного стану показав, що здатність швидко перегруповувати кадри, адаптувати штатну структуру та розподіляти функції між підрозділами є критично важливою для безперервності роботи. В майбутньому доцільно впровадити системи прогнозування кадрових потреб на основі методів експертної оцінки та екстраполяції, планувати навчання і кар'єрний розвиток з урахуванням зовнішніх ризиків, а також розвивати резерви персоналу для оперативного реагування на надзвичайні ситуації.

Шостий напрямок – інтеграція міжнародних практик та стандартизація процесів. У межах співпраці з міжнародними проєктами, зокрема EU4PFM, ДМСУ має можливість запозичувати передовий досвід управління персоналом, адаптувати європейські стандарти до національних умов та підвищувати загальний рівень професіоналізму. Передбачає розробку єдиних стандартів оцінки персоналу, процедур підбору та навчання, а також впровадження прозорих систем заохочення та контролю.

Отже, розвиток кадрового потенціалу ДМСУ має базуватися на комплексному підході, який поєднує: системний розвиток компетенцій, цифровізацію процесів, вдосконалення мотивації, антикорупційні практики, підвищення гнучкості організаційної структури та інтеграцію міжнародного досвіду. Реалізація таких стратегій дозволить не лише підвищити ефективність роботи митних органів, а й зміцнити довіру держави, бізнесу та громадян до діяльності ДМСУ, забезпечуючи сучасну, прозору та професійну систему управління персоналом, здатну ефективно функціонувати навіть у складних умовах зовнішніх викликів та криз.

3.3 Зарубіжний досвід управління персоналом у митних службах та можливість його адаптації в Україні

Доцільно розглянути зарубіжний досвід управління персоналом у митних службах, оскільки він демонструє різні підходи до організації кадрів, їх підготовки та розвитку. На прикладі практик Китаю, Латвії, Абу-Дабі та Нової Зеландії можна виділити ефективні методи, які потенційно можуть бути адаптовані для української митної системи.

Державна митна служба Китаю (China Customs) організована за трирівневою вертикальною системою управління: Генеральна адміністрація митниці КНР, митні округи та митні пости [51]. Така структура дає змогу реалізувати єдину кадрову політику на всіх рівнях – від стратегічного планування до щоденного управління персоналом. Основним органом, який відповідає за кадрову політику, є Департамент кадрів і освіти Генеральної адміністрації митниці. Він формує нормативно-правову базу, встановлює систему рангів, регулює оплату праці, організовує підготовку кадрів та розвиток митних коледжів [51].

Важливим кроком у реформуванні кадрової політики стало запровадження експертної системи митниці Китаю (China Customs Expert System) у 2011 році. Її основна мета – створення корпусу висококваліфікованих фахівців у ключових сферах митної діяльності: тарифна політика, статистика, технології, аудит, фінанси, правові питання тощо. Система передбачає чотири рівні експертності – головний, першого, другого та третього класу – а також чіткі правила акредитації, оцінювання, переатестації та підвищення рівня.

Відбір експертів проводиться за комплексною оцінкою їх професійної діяльності, наукових здобутків і результатів письмового тестування. При цьому застосовується принцип поступовості: щоб піднятися на вищий рівень, фахівець має прослужити два терміни на попередньому. Такий підхід дозволяє

формувати стабільну ієрархію кадрів і забезпечує постійний професійний розвиток персоналу [51].

Впровадження експертної системи принесло Китаю помітні результати. Станом на 2020 рік понад 400 експертів були акредитовані у різних сферах митної діяльності, що сприяло створенню аналітичних центрів (think tanks), зміцненню науково-практичного потенціалу митної служби та розвитку інновацій у митній політиці. Експерти беруть участь у розробці нормативних актів, оцінюють складні питання регулювання, залучені до міжнародних переговорів та освітніх програм [51].

Водночас практика Китаю виявила й певні виклики. Серед них – надмірна концентрація «лідерів-експертів», що обмежує можливості для молодих спеціалістів, слабка міжгалузєва взаємодія експертів та потреба чіткого розмежування ролей між експертами та науково-дослідними службовцями. Для вирішення цих проблем пропонується розширити класифікацію експертів, активізувати міжнародну співпрацю в рамках Всесвітньої митної організації (WCO) та створити єдиний механізм взаємодії між експертами і технічними службовцями [51].

Загалом досвід Китаю демонструє ефективність компетентнісно орієнтованого управління персоналом у митній службі. Поєднання прозорих критеріїв оцінювання, системного професійного розвитку та міжнародної інтеграції дозволяє підвищити якість кадрового менеджменту. Впровадження подібних підходів в інших країнах, зокрема в Україні, може значно зміцнити професіоналізацію митної служби.

Досвід Латвії у сфері кадрового менеджменту демонструє поступовий відхід від застарілих адміністративних методів управління до більш сучасних, гнучких і орієнтованих на людину моделей. Основу цього переходу становить компетентнісний підхід, який зосереджується не лише на фахових знаннях, а й на таких аспектах, як поведінкові компетенції, комунікаційні навички, рівень мотивації та здатність ефективно взаємодіяти в колективі [50].

У межах реформування системи державного управління, яке в Латвії відбувається відповідно до принципів нового публічного менеджменту (New Public Management), митна адміністрація стала прикладом установи, що зуміла поєднати процесне управління з оновленою політикою роботи з персоналом. Реформа мала на меті підвищити результативність державної служби, посилити її орієнтацію на потреби громадян і забезпечити гнучкість організаційних структур [50].

У дослідженні зазначається, що Державна служба доходів Латвії (State Revenue Service, SRS), до складу якої входить митна адміністрація, поступово формує єдину, цілісну систему управління людськими ресурсами. Її головним елементом стала оцінка ефективності діяльності працівників, яка базується на чітких критеріях: досягнення поставлених цілей, професійна компетентність, дотримання службової етики, поведінкові показники та рівень виконання функціональних обов'язків [50].

Відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів Латвії № 494 від 2012 року, оцінювання роботи державних службовців здійснюється на основі компетентнісної моделі, що охоплює етапи планування, аналізу результатів, проведення індивідуальних співбесід і складання особистих планів розвитку. Такий підхід допомагає узгодити цілі кожного працівника з місією та завданнями установи, а також визначити конкретні напрями для підвищення кваліфікації [50].

Велика увага у латвійській митній службі приділяється створенню професійних стандартів і посадових інструкцій, які деталізують не лише функціональні обов'язки, а й вимоги до знань, навичок і поведінкових характеристик співробітників. Раніше бракувало системності у підходах до оцінювання персоналу: акцент робився лише на професійних знаннях, без належного урахування реальних результатів праці. Запровадження компетентнісної моделі дало змогу усунути цю проблему – тепер професійні та особистісні якості працівника розглядаються в єдиній системі управління ефективністю.

Важливим досягненням Латвії стало також поєднання розвитку персоналу митної служби з національною системою професійних стандартів, що забезпечує тісний зв'язок між державними структурами, закладами освіти та потребами ринку праці. Завдяки цьому навчальні програми формуються відповідно до актуальних запитів митної адміністрації, а зміни у посадових вимогах автоматично ведуть до оновлення кваліфікаційних критеріїв. Створює динамічний механізм управління кадровим потенціалом, який дозволяє оперативно реагувати на нові виклики [50].

Латвійський досвід демонструє, що ефективно управління персоналом у митній сфері передбачає: впровадження компетентнісного підходу на всіх етапах кадрової роботи – від добору до оцінювання результатів; створення інтегрованої системи професійних стандартів і посадових описів; гармонізацію особистих і корпоративних цілей через регулярне оцінювання ефективності; розвиток безперервного навчання відповідно до стратегічних потреб служби.

Хоча шлях реформ був тривалим і вимагав суттєвої перебудови управлінських практик, саме цей підхід дозволив Латвії створити сучасну, гнучку та результативну систему управління кадрами в митній службі.

Досвід митниці Абу-Дабі – це яскравий приклад того, як сучасний компетентнісний підхід може кардинально змінити систему управління персоналом у державній структурі. Модель демонструє, що поєднання технологічних інновацій, стратегічного бачення та інвестицій у людський капітал здатне не лише підвищити ефективність роботи, а й створити культуру постійного розвитку [49].

Під керівництвом генерального директора Рашида Лахеджа Аль-Мансурі митниця реалізувала п'ятирічну стратегію модернізації (2019 – 2023 р.р.), що охопила понад п'ятдесят ініціатив, спрямованих на цифрову трансформацію. Зокрема, усі послуги були переведені в онлайн-формат через урядову платформу «ТАММ», що дало змогу оптимізувати митні процедури, скоротити час оформлення вантажів і зменшити витрати бізнесу і зробило

митницю Абу-Дабі однією з найсучасніших адміністрацій регіону, яка задає темп цифровим змінам у державному секторі [49].

Водночас для підтримки цих змін необхідно було оновити саму систему управління персоналом. У 2019 році під керівництвом доктора Ебрагіма Аль-Хадже стартувала масштабна програма трансформації людських ресурсів. Її мета – створення сучасної системи управління людським капіталом (HCM), здатної залучати, розвивати та утримувати найкращі таланти. Основою стало визначення ключових компетенцій – від професійних і технічних до управлінських і операційних. Було розроблено нову систему компетенцій, що включала словник понять, детальні описи посад, програми навчання та інструменти оцінювання розвитку кожного працівника [49].

Особливістю підходу митниці є орієнтація на точну та об'єктивну оцінку персоналу. Для цього застосовуються психометричні тести, а також методи зворотного зв'язку на 360° і 270°, які дозволяють оцінювати працівників не лише керівникам, а й колегам і підлеглим. Такий підхід сприяє прозорості оцінювання та створює атмосферу взаємної довіри. Важливу роль відіграє штучний інтелект, який аналізує результати тестів, формує індивідуальні плани розвитку та допомагає усунути прогалини у знаннях та дозволяє не лише розвивати працівників, а й формувати майбутніх лідерів організації [49].

Навчання в митниці теж зазнало революційних змін. Інтелектуальна система управління навчанням відкрила можливість для дистанційного навчання через інтерактивні онлайн-курси та віртуальні тренінги. Навчальні програми адаптовано до потреб кожної посади, що допомагає співробітникам удосконалювати свої компетенції та готуватись до нових управлінських ролей. Одним із найцікавіших нововведень стала академія віртуальної реальності, де інспектори можуть тренуватися у змодельованих умовах морських портів, аеропортів та сухопутних пунктів пропуску і це не лише підвищує ефективність навчання, а й дозволяє безпечно відпрацьовувати складні ситуації.

Процес набору персоналу також зазнав змін. Кандидати проходять інтерв'ю за методом STAR (Situation – Task – Action – Result), який дозволяє оцінити їхні реальні професійні дії в конкретних ситуаціях. Додатково використовуються психометричні інструменти з елементами штучного інтелекту, які оцінюють інтелектуальні, емоційні та мотиваційні характеристики претендентів. Завдяки цьому відбір кадрів став максимально об'єктивним і заснованим на реальних здібностях, а не формальних показниках [49].

Ще одним елементом трансформації стало впровадження єдиної хмарної системи управління персоналом, яка об'єднала 14 різних HR-платформ. Дане рішення забезпечило централізований доступ до всіх кадрових процесів – від нарахування заробітної плати до подання заявок на відпустку. У результаті продуктивність відділу кадрів зросла на 15%, а працівники отримали можливість користуватися послугами системи з будь-якого пристрою та місця. Під час пандемії COVID-19 ця система стала особливо корисною, адже дозволила миттєво перейти на дистанційний режим роботи, не втративши ефективності [49].

Попри досягнення, митна служба Абу-Дабі не зупиняється на досягнутому. Керівництво наголошує, що розвиток системи компетенцій – це безперервний процес, який потребує регулярного оновлення та гнучкості. В організації постійно шукають нові способи підтримки мотивації персоналу, заохочення ініціативності та зміцнення корпоративного духу. Саме це дозволяє зберігати високий рівень залученості співробітників і підтримувати стратегічний імпульс розвитку.

Отже, досвід митниці Абу-Дабі переконливо доводить: компетентнісний підхід, підкріплений сучасними технологіями, може стати фундаментом ефективного державного управління. Така система поєднує людський потенціал, інтелектуальні технології та стратегічне бачення, створюючи гнучку, інноваційну й результативну модель, яка заслуговує на наслідування в інших країнах.

У 2011 році митна служба Нової Зеландії отримала завдання розробити Стратегію розвитку робочої сили. Рішення було частиною загальнодержавної ініціативи, спрямованої на зміцнення потенціалу державних установ у межах обмежених фінансових ресурсів. Уряд очікував, що стратегія продемонструє спроможність Митниці реалізувати свої плани в рамках чотирирічного бюджетного циклу. На виконання цього завдання служба мала лише дванадцять тижнів, однак упоралася із завданням і створила документ, який пізніше отримав схвалення Комісії державних послуг.

Митна служба Нової Зеландії – важливий елемент системи державного управління, оскільки саме вона забезпечує ефективне функціонування прикордонних процесів, підтримує економічну стабільність і національну безпеку. Її діяльність охоплює не лише контроль за переміщенням людей і товарів, а й участь у формуванні політики, розвитку торговельних відносин і зборі доходів для державного бюджету. На момент створення стратегії в установі працювало близько 1200 осіб, більшість із яких були безпосередньо залучені до митних операцій, аналітичної діяльності, розвідки чи політичного консалтингу. Решта співробітників забезпечували технологічну підтримку, фінансове планування та внутрішнє адміністрування. Важливо, що рівень плинності кадрів у митній службі не перевищував семи відсотків, що вважається досить низьким показником для державного сектора і свідчить про стабільність колективу, довіру до керівництва та позитивний внутрішній клімат [47].

Зіткнувшись із новими викликами, митна служба мала знайти баланс між зростаючими вимогами уряду й суспільства та обмеженими фінансовими можливостями. З одного боку, від неї очікували підвищення якості послуг, з іншого – необхідно було дотримуватися суворої бюджетної дисципліни. Окрім цього, з кожним роком зростали обсяги міжнародних перевезень, що створювало додаткове навантаження на персонал. У цих умовах служба усвідомила потребу у створенні більш гнучкої, мобільної та технологічно підготовленої команди, здатної швидко реагувати на зміни й нові ризики. Саме

для цього й була розроблена Стратегія розвитку робочої сили – документ, який поєднав кадрову, фінансову та організаційну складові управління.

Робота над стратегією відбувалася поетапно і мала чітку логіку. Спочатку сформували спеціальну групу, до складу якої увійшли представники ключових підрозділів. Далі розробили план дій, визначили структуру документа та почали збір даних про внутрішні ресурси й зовнішнє середовище. Ретельний аналіз допоміг зрозуміти, які тенденції впливають на кадрову політику, які навички необхідно розвивати і як краще розподілити людські ресурси. Після цього проектна команда підготувала проект стратегії, який обговорили з працівниками різних рівнів. Завершальним етапом стало поширення документа всередині організації, щоб кожен співробітник міг ознайомитися з новими підходами та зрозуміти свою роль у реалізації спільних цілей [47].

Процес розробки стратегії став для митної служби справжнім досвідом командної роботи. Завдяки активній участі керівництва вдалося узгодити дії між підрозділами, уникнути дублювання функцій і створити єдине бачення розвитку служби. Стратегія об'єднала три ключові елементи – персонал, фінанси й управління змінами – у спільну систему, що дало змогу узгодити кадрову політику з загальними цілями організації. Водночас у межах проекту з'явилися нові показники ефективності роботи персоналу, які допомогли налагодити регулярний моніторинг результатів і визначати напрями подальшого вдосконалення [47].

Одним із важливих наслідків стало формування нової культури в організації. Поступово утверджувалися цінності, засновані на відкритості, відповідальності, інноваційності та високих етичних стандартах. Співробітники почали краще розуміти місію служби, усвідомлювати свій внесок у загальний результат і проявляти ініціативу. Стратегія не обмежилася лише формальними заходами – вона стала інструментом реального оновлення системи управління персоналом [47].

Досвід Нової Зеландії показує, що навіть у короткі строки можна розробити ефективну кадрову стратегію, якщо поєднати стратегічне бачення, системний підхід і довіру між усіма учасниками процесу. Стратегія розвитку робочої сили не лише допомогла підвищити ефективність митної служби, а й створила основу для подальшого розвитку персоналу. Саме в цьому полягає її найбільша цінність – у здатності не просто відреагувати на поточні виклики, а сформувати гнучку, компетентну й відповідальну команду, готову діяти в умовах постійних змін.

Доцільно представити порівняльну таблицю, що демонструє подібності та відмінності між розглянутими моделями (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика систем управління персоналом у митних
службах зарубіжних країн**

Країна	Особливості системи управління	Інновації	Виклики	Можливість адаптації в Україні
Китай	Трирівнева структура; централізована кадрова політика	Система митних експертів; чітка градація рівнів; регулярна переатестація	Обмежені можливості для молодих кадрів; слабка взаємодія експертів	Розвиток експертного корпусу; акредитація кадрів; система підвищення кваліфікації
Латвія	Компетентнісний підхід; оцінка поведінкових компетенцій	Інтеграція оцінки ефективності; професійні стандарти	Узгодження нової моделі з бюрократичними структурами	Впровадження компетентнісної моделі; розвиток HR-процесів
Абу-Дабі	Цифрова трансформація HR; фокус на розвитку талантів	AI для оцінювання; хмарна HR-система; інтерактивне навчання	Необхідність постійного оновлення компетенцій	Автоматизація HR; дистанційне навчання; розвиток лідерства
Нова Зеландія	Стратегія розвитку робочої сили; міжвідомча координація	Поєднання кадрової, фінансової та організаційної політики	Обмежений бюджет; баланс між ефективністю та ресурсами	Стратегічне планування; формування корпоративної культури; розвиток компетентної команди

Джерело: складено автором за [47; 49; 50; 51]

Досвід інших країн у сфері управління персоналом митних служб показує, що успіх залежить не лише від правил і процедур, а й від того, як організовано розвиток людей. Китай, Латвія, Абу-Дабі та Нова Зеландія демонструють різні підходи, але всі вони спрямовані на те, щоб працівники постійно підвищували свої компетенції, отримували об'єктивну оцінку роботи та мали можливості для навчання й зростання. Практики показують, що прозорість, системність та увага до професійного розвитку персоналу дійсно підвищують ефективність служби.

Такий досвід свідчить, що увага до навчання, оцінки та розвитку працівників дозволяє створити гнучкі, ефективні та інноваційні митні служби. Для України адаптація цих практик може стати пріоритетним інструментом підвищення професіоналізму та результативності митної системи.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу можна дійти низки узагальнених висновків, що стосуються комплексного аналізу особливостей управління персоналом у спеціалізованих видах державної служби (на прикладі Державної митної служби України).

1. Державна служба в Україні пройшла тривалий шлях становлення – від історичних адміністративних традицій до сучасної системи, що розвивається за європейськими стандартами. Сьогодні вона базується на чітких принципах публічності, професіоналізму, політичної неупередженості, доброчесності та прозорості, закріплених у законодавстві. Різноманіття видів служби вимагає гнучкого підходу до управління персоналом і формування ефективної кадрової політики. Подальший розвиток державної служби залежить від здатності забезпечити професіоналізацію кадрів, впровадження цифрових рішень, утвердження етичних стандартів і зміцнення інституційної стійкості системи.

2. Державна митна служба України – це система, яка поєднує правове регулювання, організаційну структуру й людський ресурс. Законодавство дає межі й інструменти. Структура дозволяє поєднати центр і місце, адміністративне управління й операційну роботу. Функції охоплюють формальне оформлення, захист економічних інтересів і наповнення бюджету, а також протидію незаконним потокам товарів. Як роботодавець, Державна митна служба України висуває підвищені вимоги до працівників і повинна пропонувати зрозумілі механізми їх підготовки й мотивації. Управління персоналом – це те, що визначає практичну спроможність служби виконувати всі завдання. Без системної кадрової політики й якісної структури неможливо досягти сталих результатів у сфері митного контролю й адміністрування.

3. Система управління персоналом у спеціалізованих державних службах – це багат шаровий процес, що поєднує класичні принципи державного управління з сучасними HR-підходами. Її ефективність залежить

не лише від дотримання законів і процедур, а й від готовності служби відповідати на нові виклики: впроваджувати цифрові інструменти, робити ставку на компетенції працівників, підвищувати стандарти професійної етики та протидіяти корупції. Державна митна служба України, як приклад важливої державної інституції, показує – кадрових успіхів не досягнути тільки через формальну дисципліну. Важливі прозорі процедури відбору, постійне навчання, справедлива система стимулів і якісна HR-аналітика. Іншими словами, сучасна кадрова політика має не просто утримувати порядок, а створювати команду високого професійного рівня: етичну, відповідальну й готову ефективно виконувати завдання в умовах реформ і зростаючих очікувань суспільства.

4. Організаційно-правове забезпечення управління персоналом у Державній митній службі України ґрунтується на комплексі законодавчих та підзаконних актів, які визначають рамки діяльності державних службовців та гарантують їх правовий захист. Конституція та закони України створюють базові принципи функціонування державної служби, встановлюють стандарти прозорості, доброчесності та ефективності кадрової роботи, а також визначають механізми вирішення трудових спорів.

5. Аналіз інструментів і методів управління персоналом у Державній митній службі України демонструє, що ефективне кадрове управління є комплексним процесом, який поєднує організаційні, правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні підходи. Використання різноманітного набору інструментів – від штатного розпису та посадових інструкцій до програм підвищення кваліфікації та мотиваційних заходів – забезпечує системність і цілісність кадрової роботи. Методи управління формують дисципліну, відповідальність, правову свідомість, професійну мотивацію та морально-етичну культуру серед працівників. Такий підхід дозволяє ДМСУ ефективно досягати поставлених цілей, оптимізувати виконання завдань і створювати сприятливе середовище для професійного розвитку та результативної діяльності співробітників. Загалом, поєднання

інструментів і методів забезпечує збалансоване управління персоналом, спрямоване на підтримку високих стандартів служби та зміцнення її кадрового потенціалу.

6. Сучасний стан кадрового потенціалу Державної митної служби України свідчить про те, що кадрова політика спрямована на формування професійного, мотивованого та відповідального персоналу. Застосування компетентнісного підходу дозволяє обирати співробітників не лише за формальними критеріями, а й за їхньою здатністю ефективно виконувати завдання служби та адаптуватися до змін у законодавстві та міжнародних стандартах. Цифровізація та автоматизація процесів управління персоналом підвищують прозорість, оптимізують роботу кадрових підрозділів та забезпечують зручні умови для навчання та професійного розвитку співробітників. Постійне підвищення кваліфікації та практичне навчання дозволяють працівникам швидко реагувати на нові виклики, розширювати компетенції та розвивати кар'єру всередині служби. Антикорупційні заходи та ефективна система мотивації сприяють формуванню етичної корпоративної культури, зміцнюють довіру всередині колективу та підвищують авторитет установи серед громадян і міжнародних партнерів.

7. Нестабільність підходів до оцінки роботи співробітників та нерівномірність розподілу компетенцій створюють суттєві перепони для системного вдосконалення діяльності служби. Питання прозорості та корупційних ризиків залишаються актуальними, оскільки надмірні дискреційні повноваження окремих працівників впливають на довіру бізнесу й громадян. Кадрове забезпечення та мотивація персоналу також потребують значної уваги: недостатнє стимулювання розвитку та заохочення працівників знижує ефективність роботи підрозділів. Організаційні виклики, пов'язані з адаптацією до швидких змін у міжнародній торгівлі, технологіях і регуляторному полі, додатково ускладнюють управлінський процес. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах повномасштабного вторгнення Росії, коли територіальні підрозділи митниці зазнали значних випробувань.

Перегрупування персоналу, виконання нових обов'язків, робота в умовах обмеженого доступу до автоматизованих систем і зниження митних надходжень вимагали високої адаптивності, гнучкості та професійної компетентності працівників і керівництва.

8. Розвиток кадрового потенціалу ДМСУ має базуватися на комплексному підході, який поєднує: системний розвиток компетенцій, цифровізацію процесів, вдосконалення мотивації, антикорупційні практики, підвищення гнучкості організаційної структури та інтеграцію міжнародного досвіду. Реалізація таких стратегій дозволить не лише підвищити ефективність роботи митних органів, а й зміцнити довіру держави, бізнесу та громадян до діяльності ДМСУ, забезпечуючи сучасну, прозору та професійну систему управління персоналом, здатну ефективно функціонувати навіть у складних умовах зовнішніх викликів та криз.

9. Досвід інших країн у сфері управління персоналом митних служб показує, що успіх залежить не лише від правил і процедур, а й від того, як організовано розвиток людей. Китай, Латвія, Абу-Дабі та Нова Зеландія демонструють різні підходи, але всі вони спрямовані на те, щоб працівники постійно підвищували свої компетенції, отримували об'єктивну оцінку роботи та мали можливості для навчання й зростання. Практики показують, що прозорість, системність та увага до професійного розвитку персоналу дійсно підвищують ефективність служби. Для України подібні підходи можуть стати корисним орієнтиром.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х. Ф. Сучасні проблеми системи управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66(спецвип.дод. 2). с. 72-74.
2. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Aspects: аналітичні матеріали з публічного управління та адміністративних реформ*. 2023. Вип. 11. С. 79-85.
3. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 38-44.
4. Аркуша О.Г., Бородін Є.І. *Нариси історії державної служби в Україні*. Київ: Ніка-Центр, 2009. 536 с.
5. Білоус А., Тищук Т. *Реформа державної служби в Україні: звіт про директоратну реформу*. Київ: VoxUkraine, 2019. 44 с.
6. Боровська А. В. Особливості управління якістю добору кадрів для функціонування державної служби в період широкомасштабної війни в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_12_16 (Дата звернення: 25.10.2025)
7. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
8. Гончарук Н., Пирогова Ю. *An innovative model of human resource administration in the civil service of Ukraine*. Dnipro: Dnepropetrovsk Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine, east journal of security studies, Vol. 6, 2020, pp. 98-110.
9. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.
10. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.

11. Державна Державна митна служба України України. Структура центрального апарату. Офіційний сайт ДМСУ. URL: <https://customs.gov.ua/structure> (Дата звернення: 25.10.2025)
12. Державна Державна митна служба України України. Робота служби. Офіційний сайт ДМСУ. URL: <https://customs.gov.ua/robota-sluzhbi> (Дата звернення: 25.10.2025).
13. Жосан Н. В., Кириченко Г. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Випуск 12. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245/240> (Дата звернення: 25.10.2025)
14. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. – Державний архів Львівської області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/> (Дата звернення: 28.10.2025).
15. Зайченко О.І., Кузнєцова В.І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 232 с.
16. Закон України «Про державну службу» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Дата звернення: 25.10.2025)
17. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. С. 1 – 3.
18. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 330 с.
19. Ковбасюк Ю. В., Серьогін С.М. *Державна служба: підручник : у 2 т.* Національна академія державного управління при Президентові України. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
20. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (зі змінами). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Дата звернення: 28.10.2025)

21. Костенюк Н., Комаровський І., Коваль Г., Яценко В. Удосконалення механізму організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади: продовження *Державна служба. Civil Service*. 2025. Вип. 33. С. 131-139.

22. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20-25.

23. Лопушинський І.П., Мусіловський І.М. Впровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 126-130.

24. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/646/546> (Дата звернення: 25.10.2025)

25. Мигаль М. Державна митна служба України: діяльність, структура та завдання URL: <https://iaa.org.ua/articles/state-customs-service-activities-structure-and-tasks/> (Дата звернення: 25.10.2025)

26. Митний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Дата звернення: 25.10.2025)

27. Міністерство фінансів України. Уряд схвалив утворення територіальних органів нової митної служби. – Офіційний сайт Мінфіну, 2021. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_utvorennia_teritorialnikh_organiv_novoi_mitnoi_sluzhbi-1832 (Дата звернення: 25.10.2025)

28. Наказ Міністерства фінансів України “Про затвердження Класифікатора Державної митної служби України” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0495201-19#Text> (Дата звернення: 25.10.2025)

29. Обелець Т.В., Наверська В.В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 80-85.

30. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Хмельницький : Видавництво ХУУП, 2017. 326 с.

31. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 72-78.

32. Побережна В. А. Формування та реалізація державної кадрової політики у сфері державної служби України. Київ, 2014. 23 с.

33. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19-22.

34. Положення про Державну митну службу України: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 25.10.2025)

35. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700–VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (Дата звернення: 28.10.2025).

36. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Нацдержслужби України від 5 серп. 2016 р. №158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (Дата звернення: 25.10.2025)

37. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ: Професіонал. 2018. 325 с.

38. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Теоретичні проблеми економіки та управління*. 2023. № 2(28). с. 77-84.

39. Сальников О. Human resources management in the judicial system of Ukraine as one of the directions of the state judicial administration: current trends and challenges. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Vol. 21. pp. 716-740.

40. Соболева М. В. Митна система: її роль, структура, значення і завдання URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/159.pdf> (Дата звернення: 25.10.2025)

41. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>. (Дата звернення: 25.10.2025)

42. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. Електронне «Державне управління: удосконалення і розвиток». № 7. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf. (Дата звернення: 25.10.2025)

43. Турило А., Архипенко С., Адамовська В. Human capital as object of social responsibility of business and government in the formation of public policy. *Public Administration and Law Review*. 2023. Issue 1(13). С. 54-63.

44. Федотов О., Назарко А. Українська митниця під вогнем критики. Функціонування територіальних органів Державної митної служби під час російського вторгнення. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. Том 17, Випуск 1, 2023. с. 30-45.

45. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. № 2. С. 21-30.

46. Ярема О. *Реформа державного управління* URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Proyekt-Reforma-publichnogo-upravlinnya_YArema.pdf (Дата звернення: 25.10.2025)

47. CASE STUDY 4.1. New Zealand customs service: workforce strategy. URL: <https://www.coursehero.com/tutors-problems/Human-Resource->

Management/36901653-CASE-STUDY-41-New-Zealand-customs-service-workforce-strategy (Дата звернення: 25.10.2025)

48. Cherkunov O. O. Assessing the Effectiveness of Ukrainian Customs Service Personnel. *Lex Portus*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 36-45.

49. Competency-based approach to HR management: the experience of Abu Dhabi Customs. URL: <https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-95-june-2021/competency-based-approach-to-hr-management-the-experience-of-abu-dhabi-customs/> (Дата звернення: 25.10.2025)

50. Petersone, M., & Krastins, A. V. Human Resource Management Development at Latvian Customs Administration. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. Riga Technical University, 2020. Vol. 10, No. 35. p.58-62.

51. Tong Hua. Development of the system of customs experts – the example of China Customs. *World Customs Journal*. 2021. Vol. 16, No. 2. P. 131-140.