

**В. В. Ченцов**, доктор історичних наук,  
ректор Академії митної служби України  
**Т. М. Чіка**, аспірант Академії митної служби України

## **КАДРОВА ПОЛІТИКА ФЕДЕРАЛЬНОЇ МИТНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ НІМЕЧЧИНИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ**

*Статтю присвячено концептуально-аналітичному огляду кадрової політики в митних адміністраціях Німеччини. Висвітлено засади формування та розвитку кадрового потенціалу Федеральної митної адміністрації. Акцентовано увагу на стратегічній ролі, яку відіграє кадрова політика у процесі зміцнення інституційної спроможності митних адміністрацій у контексті модернізації європейських державних інститутів.*

*Статья посвящена концептуально-аналитическому обзору кадровой политики в таможенных администрациях Германии. Освещены принципы формирования и развития кадрового потенциала Федеральной таможенной администрации. Акцентировано внимание на стратегической роли, которую играет кадровая политика в процессе укрепления институциональной способности таможенных администраций в контексте модернизации европейских государственных институтов.*

*This article is devoted to the conceptually-analytical overview of the HR-policy at the Customs Administrations of Germany. The fundamental principles of the Federal Customs Administration human resources' formation and development are described. The authors stress the point that the HR-policy plays the strategic role in the process of the customs administration's capacity building in the terms of the European state institutions' modernization.*

© **В. В. Ченцов, Т. М. Чіка, 2010**

**Ключові слова.** Кадрова політика, Європейський Союз, Федеральна митна адміністрація Німеччини, модернізація митних адміністрацій, зміцнення інституційних спроможностей.

**Вступ.** Формування та реалізація ефективної кадрової політики в митних органах України за умов динамічної трансформації оточуючого середовища є одним із найважливіших загальнодержавних пріоритетів. Сучасні тенденції побудови ефективного механізму управління діяльністю Держмитслужби та забезпечення якості управлінських рішень породжують адекватне підвищення вимог до персоналу митних органів, від якісного складу та ефективності функціонування якого залежить успішність виконання завдань, що ставить перед Службою держава. Нова концепція модернізації кадрової політики митних органів спрямована саме на формування високопрофесійного та високоморального кадрового потенціалу, здатного забезпечити виконання покладених завдань в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності.

Нині одним із прогресивних кроків модернізації кадрової політики Державної митної служби України є орієнтація на дотримання міжнародних стандартів, зокрема йдеться про професійні стандарти Всесвітньої митної організації та Європейського Союзу. Наша країна прийняла стратегічно важливе рішення про європейський вектор зовнішньоекономічної політики. Тепер Європейський Союз у складі 27 членів посідає місце найбільшого торговельного партнера України. Україна та Європейський Союз зацікавлені в підтримці й розвитку міцних, передбачуваних, прозорих і відкритих торговельних відносин.

Одним із ключових гравців Європейської Спільноти без перебільшення можна вважати Федеративну Республіку Німеччини. Будучи активним членом вагомих міжнародних організацій (ООН, "Велика вісімка", НАТО, СОТ, МБРР, МВФ, ОБСЄ тощо) та маючи потужні важелі впливу на економічну політику об'єднаної Європи, ця країна потенційно може відігравати вирішальну роль у відносинах України з ЄС. Крім того, Німеччина тривалий час виступає найбільшим регіональним зовнішньоторговельним партнером України в Європі (рис. 1) та одним з найбільших торговельних контрагентів у світі [1].

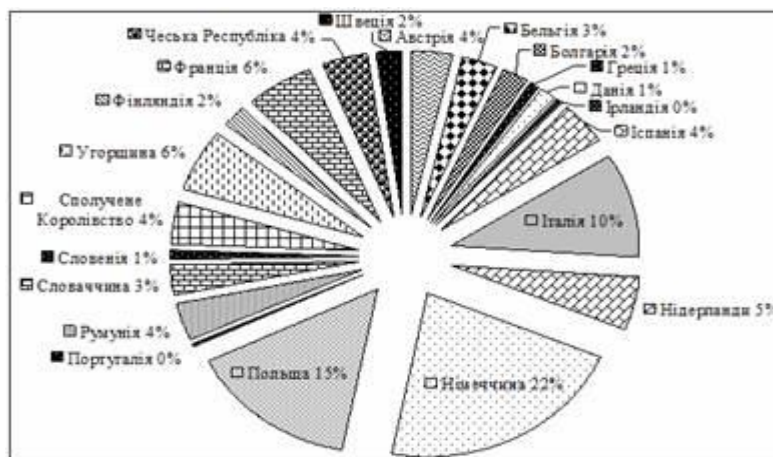


Рис. 1. Структура зовнішньої торгівлі (2009 р.): Україна – ЄС [1]

Так, 2009 р. у структурі зовнішньоторговельного обороту України зі світом найбільшу питому вагу мала торгівля з Російською Федерацією (24,48 %), Німеччиною (5,61 %), Казахстаном (4,94 %), Китаєм (4,75 %) та Польщею (3,75 %) [1] (рис. 2).

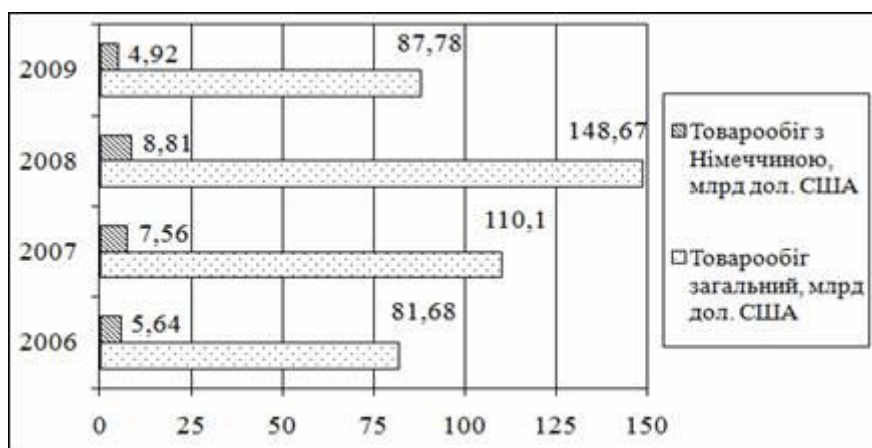


Рис. 2. Динаміка товарообігу (2006–2009 рр.): Україна – світ, Україна – Німеччина [1]

Потрібно також додати, що європейські митні адміністрації щорічно здійснюють митне оформлення 175 млн митних декларацій (22 % обсягу світової торгівлі), перераховуючи до бюджету ЄС понад 17 млрд євро [2, 7]. У цьому процесі провідна роль належить Федеральній митній адміністрації Німеччини, яка постійно ініціює програми зі зміцнення інституційних спроможностей митних адміністрацій не лише в межах Європейського Союзу, але й усього світу.

Отже, важливе значення в розбудові економічних відносин України з Федеративною Республікою Німеччини мають національні системи митних органів, ефективність роботи яких безпосередньо залежить від прогресивного формування і належного рівня реалізації державної кадрової політики в галузі митної справи.

З огляду на проведений аналіз наукових публікацій можна стверджувати, що нині досвід формування і реалізації кадрової політики в митних адміністраціях Німеччини залишається практично поза увагою вітчизняних дослідників. Також слід зазначити, що окремим організаційно-управлінським аспектам діяльності Федеральної митної адміністрації Німеччини здебільшого присвячено праці І. Г. Бережнюка [3, 34–45; 4, 115–130].

**Постановка завдання.** Виходячи з вищезазначеного, у цій статті подається аналітичний огляд кадрової політики у Федеральній митній адміністрації Німеччини (дослідження управлінських підходів, умов проведення й основних тенденцій модернізації) з метою врахування можливостей адаптації передового закордонного досвіду в роботі Державної митної служби України.

**Результати дослідження.** “Митниця без кордонів” – важко інакше описати зміни у Федеральній митній адміністрації Німеччини впродовж останніх десятиріч з погляду управління як організацією, так і персоналом. Після воз’єднання Німеччини в 1990 р. відбулася масштабна реформа організаційно-управлінської структури митної системи. Враховуючи європейський досвід організації систем управління митними службами, Митне управління Німецької Демократичної Республіки було інтегровано у відповідне управління ФРН. Проте стрімкі

зміни в соціально-економічному та політичному житті Європи того часу породили гостру потребу реформування парадигми суспільних відносин Європейської Спільноти, для забезпечення якого стало необхідним зміцнення інституційних спроможностей шляхом модернізації системи державних адміністрацій [5]. Створення єдиного європейського ринку, ліквідація митних кордонів унаслідок об'єднання частини Європи в 1993 р. та розширення ЄС у 2004 й 2007 рр. поставили перед митницею ряд складних завдань, у тому числі в напрямку адаптації організаційно-управлінської структури і технологічних процесів відповідно до нових умов.

1 січня 2008 р. Федеральний Уряд Німеччини створив п'ять федеральних фінансових дирекцій, розташованих у Гамбурзі, Потсдамі, Кельні, Нойштадті-ан-дер-Вайнштрассе та Нюрнберзі. Регіональні фінансові дирекції (die Oberfinanzdirektion) у Котбусі, Гамбурзі, Нюрнберзі, Кельні разом з їх територіальними одиницями, до компетенції яких входило митно-акцизне регулювання і контроль за незаконним працевлаштуванням, як і підпорядковані їм підрозділи митного й акцизного управління в Хемніці, Ганновері, Карлсруе, Кобленці, з 31 грудня 2007 р. було розформовано. Таким чином, Федеральний Уряд ліквідував регіональні фінансові дирекції, що виступали посередниками між Центральною урядовою податковою адміністрацією, з одного боку, та відповідними податковими адміністраціями земель – з іншого. На регіональному рівні функціонують 43 головні митниці та 277 митниць.

Необхідно також зазначити, що процеси реструктуризації не призвели до скорочення персоналу митних адміністрацій [2, 23].

#### ***Організаційно-управлінська структура***

Відповідно до європейської практики організації систем управління митними службами управління митною справою в Німеччині входить до компетенції Генерального директорату III Федерального міністерства фінансів.

Федеральні фінансові дирекції, що безпосередньо підпорядковані Федеральному міністерству фінансів, відповідальні за впровадження стратегічних директив, розроблених міністерством, та підтримують виконання головними митницями їх безпосередніх повноважень. Головні митниці, як і митниці, підпорядковані федеральним фінансовим дирекціям та належать до органів виконавчої влади нижчої ланки. У результаті проведеної реформи інституційну спроможність головних митниць було зміцнено в основному завдяки концентрації оперативних завдань на рівні митниць. Таким чином, головним митницям делеговано відповідальність виключно за процеси і кінцевий результат. Окреме місце в системі митних адміністрацій Німеччини належить Федеральному управлінню монополією на спирто-горілчані вироби та Митному криміналістичному управлінню [6, 410].

Нову адміністративну структуру Федеральної митної адміністрації Німеччини зображено на рис. 3.

Таким чином, у результаті масштабної довготривалої реформи в Європі з'явилася одна з найбільших та найсучасніша митна адміністрація, що продовжує вдосконалювати свою організаційно-управлінську структуру в рамках програми "Сучасна держава – сучасна адміністрація", імплементація якої розпочалася ще 2002 р. Митниця наблизилася до досягнення своїх цілей у створенні ефективного, транспарентного і рентабельного управління, в тому числі за допомогою тотальної системи контролінгу в таких напрямках: "Місія", "Економічна ефективність", "Орієнтація на адресата", "Задоволеність співробітників", "Лідерство та контроль".

Федеральна митна адміністрація Німеччини – сучасний постачальник послуг для економіки країни. Крім класичних митних функцій, до діапазону її завдань входять: контрольно-розшукова діяльність; охорона кордонів; боротьба з нелегальним працевлаштуванням; співучасть у контролі за оподаткуванням внутрішньоторговельного обороту; боротьба з тероризмом; захист видів, що перебувають під загрозою зникнення, тощо.

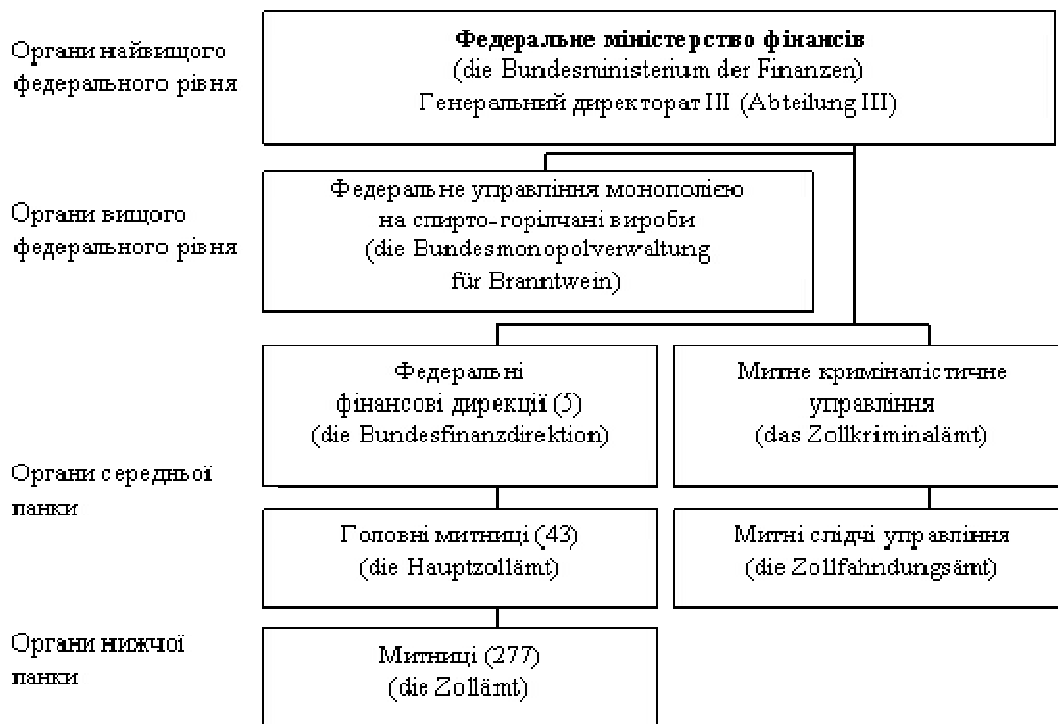


Рис. 3. Організаційно-управлінська структура Федеральної митної адміністрації Німеччини

#### ***Кадровий потенціал митних адміністрацій Німеччини***

Однією з головних передумов, що забезпечують виконання завдань і функцій, покладених на митні адміністрації Німеччини державою, є формування та реалізація ефективної кадрової політики. Федеральна митна адміністрація Німеччини – один із найбільших роботодавців у країні, кадровий потенціал якого нараховує понад 34 000 осіб (рис. 4) [7].

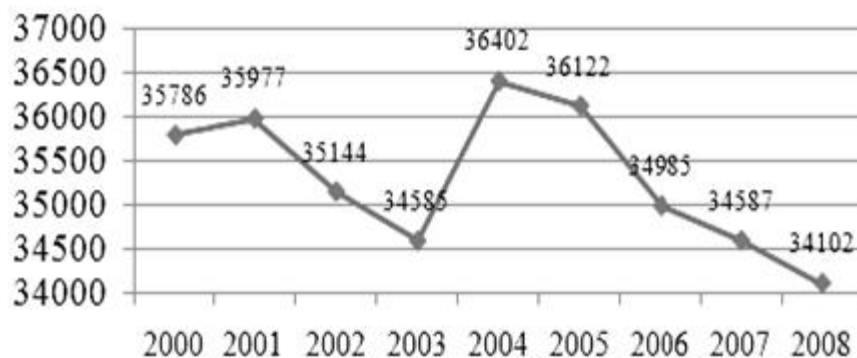


Рис. 4. Динаміка кадрового забезпечення Федеральної митної адміністрації Німеччини

Оскільки в Німеччині функціонує закрыта (кар'єрна) модель державної служби, то співробітники митних адміністрацій за характером виконуваних обов'язків поділяються на чиновників (приблизно 30 000 осіб), службовців (приблизно 3000 осіб) та робітників (приблизно 1000 осіб). Окрім того, за рівнем компетентності та обсягом обов'язків чиновники можуть належати до групи нижчого, середнього, підвищеного та вищого рангів, у межах яких, у свою чергу, їм присвоюються класи від A1 до A16 (табл. 1) [8].

## Ранги та класи служби

Група служби	Підготовка/навчання	Стажування/випробувальний термін	Група нижчого рангу	Група середнього рангу	Група вищого рангу	Група найвищого рангу
Клас	Не присвоюється	A1	A2	A5	A9/ A9g	A13/ A13h
			A3	A6	A10	A14
			A4	A7	A11	A15
			A5/A6	A8	A12	A16
				A9/A9m*	A13/ A13g	

\*Літерами позначається належність чиновника даного класу до відповідного рангу (відповідно m = Mittlerer Dienst (служба середнього рангу), g = Gehobener Dienst (служба підвищеного рангу) та h = Höherer Dienst (служба вищого рангу)).

Згідно з концепцією модернізації Федеральної митної адміністрації Німеччини з 2007 р. припинено набір чиновників нижчого рангу. Функціональні обов'язки співробітників цієї групи служби покладено на чиновників середнього рангу. За придатності та згоди чиновників нижчого рангу їх перевели до служби середнього рангу [8].

Службовцям і робітникам ранги не присвоюються. Вони працюють поза сферою державної служби. Службовці виконують канцелярські, секретарські або спеціальні (в галузі хімічно-технічної діяльності, перекладу тощо) роботи. Робітники виконують поточні допоміжні роботи або роботи з технічного обслуговування (наприклад, суден). Службовці та робітники не мають статусу чиновників.

Чиновники нижчого рангу (до проведення кадрової реформи 2007 р.) виконували прості, такі, що не потребують спеціальних знань, роботи (охорона, супровід, пломбування, співучасть у митному оформленні товарів). Перед тим як обійняти відповідальну посаду, вони впродовж 6 місяців проходили підготовчу службу в одній з митних адміністрацій, після чого протягом року тривало стажування, строк якого міг бути зменшений залежно від рівня базової освіти.

Щодо чиновників середнього рангу, то вони працюють на прикордонних, внутрішніх та водних ділянках роботи. До їх компетенції входить обслуговування пасажирів, контроль за переміщенням вантажів, охорона кордонів тощо. Для належного виконання обов'язків вони мають володіти спеціальними знаннями. Перед вступом на службу 2 роки триває стажування, після чого кандидатів на посаду встановлюється випробувальний термін 2 роки.

Чиновники підвищеного рангу виконують обов'язки, які потребують широких та ґрунтовних знань зі спеціальності, тому їх підготовча служба триває 3 роки і являє собою курс у спеціалізованому ВНЗ. Строк випробування – 2,5 року.

Обов'язкові умови для просування чиновників до групи вищого рангу такі: наявність у кандидатів вищої юридичної освіти, досвіду роботи за фахом не менше 3,5 року, проходження дворічного стажування і складання іспиту.

#### **Політика добору персоналу**

Питання добору персоналу входить до компетенції федеральних фінансових дирекцій. Останні, залежно від наявних коштів і регіональної потреби в кадрах, отримують від Федерального міністерства фінансів дозвіл залучати на службу певну кількість осіб. Набір чиновників вищого рангу частково здійснюється безпосередньо Федеральним міністерством фінансів.

Чиновниками середнього та підвищеного рангів митних адміністрацій Німеччини можуть стати фахівці зі сторони. Кандидат для проходження відбірного конкурсу заповнює електронну анкету на сайті Федеральної митної адміністрації Німеччини та надсилає свою заявку поштою до Федеральної фінансової дирекції.

Загальні вимоги до кандидатів на цьому етапі такі: німецьке громадянство (або громадянство ЄС), вік до 40 років, атестат та/або диплом, що засвідчують рівень здобутої освіти, медична довідка про відповідність медико-фізичних показників (наприклад, мінімальний зріст 165 см). Кандидатів, анкети яких пройшли попередній відбір, запрошують до участі в наступному етапі конкурсу (табл. 2) [9].

**Конкурс на залучення фахівців зі сторони**

Службовці та робітники	Формальний конкурс не проводиться. Відбір на основі шкільних атестатів та враження від особистої співбесіди
Чиновники нижчого рангу	З 2007 р. не набираються
Чиновники середнього рангу	Конкурс із двох частин. Письмова: диктант (30 хв); твір на одну з трьох запропонованих тем (2 год); арифметичні задачі. Усна: співбесіда з комісією; групова дискусія. Спортивне випробування
Чиновники вищого рангу	Конкурс із двох частин. Письмова: твір на одну з трьох запропонованих тем (2 год). Усна: співбесіда з конкурсною комісією; групова дискусія
Чиновники підвищеного рангу	Спеціальний конкурс не проводиться. Претенденти добираються на основі інтенсивних дискусій у ФМФ та безпосередньо в підпорядкованих органах

Позитивний результат під час проходження вищезгаданого конкурсу дає право кандидатові на посаду пройти спеціалізовану підготовку в одному з відомчих навчальних закладів.

**Політика навчання персоналу**

Співробітники митних адміністрацій Німеччини відповідно до рангів та займаних посад проходять підготовку й курси підвищення кваліфікації у 3 навчальних центрах Федеральної фінансової дирекції (у Мюнстері, Плессові та Зігмарінгені), 12 митних навчальних центрах, 2 митних школах та 2 кінологічних закладах [2].

Вищезазначені заклади мають висококваліфікований викладацький персонал. У них працюють понад 300 штатних викладачів, серед яких приблизно 50 осіб входять до групи вищого рангу, понад 200 осіб – до групи підвищеного рангу та близько 20 осіб – до групи середнього рангу. Їх мета – передати майбутнім митникам ґрунтовні знання спеціальності, виховати здібності до самостійної роботи. Чиновники, які претендують на штатне місце викладача, повинні довести свою педагогічну придатність перед спеціальною комісією. Окрім того, в галузі підвищення кваліфікації працюють понад 40 позаштатних викладачів, які за необхідності залучаються до викладання курсів з професійної підготовки.

Одразу ж після прийняття на службу чиновники проходять підготовку для подальшої професійної діяльності. Види і тривалість внутрішньовідомчої підготовки наведено в табл. 3 [9].

Таблиця 3

**Види і тривалість внутрішньовідомчої підготовки \***

Група служби	Вид і тривалість внутрішньовідомчої підготовки
Робітники	Без спеціальної підготовки
Служба нижчого рангу (з 2007 р. не набирається)	6 місяців 5 місяців – практична підготовка 1 місяць – теоретична підготовка Заключна характеристика
Служба середнього рангу	24 місяці 6 місяців – теоретична підготовка 18 місяців – підготовка на практиці Заключний іспит
Служба підвищеного рангу	36 місяців 18 місяців – курс зі спеціальності 18 місяців – підготовка зі спеціальності на практиці Заклучний іспит
Служба вищого рангу	1 тиждень – вступний курс 8 тижнів – курс “Вступ до діяльності служби вищого рангу” 3 тижні – курс “Вступ до діяльності митного комісара” 3 тижні – курс “Питання особистої безпеки та озброєння” 5 тижнів – стажування на головній митниці 5 тижнів – стажування на митниці 21 тиждень – служба на посаді керівника підрозділу, митного комісара, начальника митниці тощо Без іспитів

\* Складено за [9, 45]

Така підготовка спрямована на засвоєння знань, здібностей, навичок, необхідних для виконання покладених на чиновників упродовж активного професійного життя обов'язків, що відповідають їх групі служби.

Відповідно до правил про правовий статус чиновники митних адміністрацій мають навчатися на курсах підвищення кваліфікації. Фахівці з повною вищою юридичною освітою, що претендують на посаду чиновника вищого рангу, проходять курси підвищення кваліфікації протягом 12 місяців. Підвищення кваліфікації з метою покращання якості роботи призначено для набуття нових знань, ознайомлення з новими процесами та розвитком і мають переважно прикладний характер. Підвищення кваліфікації з перспективою переходу на інше робоче місце може бути з таких напрямків: фінансова митна ревізія підприємств; митна розшукова служба; приведення до виконання суспільно-правових вимог; боротьба з нелегальним працевлаштуванням; мобільні контрольні групи. Курси з підвищення кваліфікації цього виду, як і курси іноземних мов, проводяться й поза відомством.

Зауважимо, що вищі навчальні заклади Німеччини – члени Міжнародної мережі митних університетів також беруть участь у підготовці спеціалістів для митних адміністрацій і здійснюють підготовку фахівців з митної справи для приватного сектора.

#### **Політика просування по службі (кадровий резерв)**

Якщо робота чиновника за результатами проведення щорічної оцінки отримує схвалення, то він може бути переведений у наступну за рівнем групу служби. У цьому випадку його безпосередній керівник має звернутися із заявою до відповідної Федеральної фінансової дирекції. Якщо Федеральне фінансове управління вважає, що чиновник придатний до роботи в наступній за рівнем групі служби, то він допускається до звичайного конкурсу. Базовий рівень освіти в цьому випадку втрачає своє значення.

#### **Політика оплати праці**

Оплата праці співробітників митних адміністрацій Німеччини здійснюється відповідно до розміру посадового окладу державного службовця, встановленого Федеральним міністерством фінансів. Посадові оклади чиновників класу А наведено в табл. 4 [10].

Таблиця 4

**Тарифна сітка посадових окладів чиновників класу А, євро**

Клас	Місяць											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A2	1615,66	1653,60	1691,35	1729,09	1766,83	1804,59	1842,35					
A3	1681,05	1721,20	1761,36	1801,52	1841,70	1881,87	1922,04					
A4	1718,01	1765,32	1812,59	1859,89	1907,17	1954,46	2001,73					
A5	1731,47	1792,02	1839,07	1886,10	1933,15	1980,20	2027,24	2074,29				
A6	1771,22	1822,87	1874,54	1926,18	1977,83	2029,49	2081,16	2132,80	2184,45			
A7	1846,74	1893,15	1958,15	2023,15	2088,15	2153,15	2218,16	2264,56	2310,97	2357,42		
A8		1959,11	2014,64	2097,93	2181,23	2264,51	2347,83	2403,36	2458,87	2514,42	2569,94	
A9		2083,80	2138,45	2227,34	2316,23	2405,13	2494,03	2555,12	2616,26	2677,36	2738,49	
A10		2241,19	2317,12	2431,00	2544,93	2658,82	2772,72	2848,65	2924,58	3000,50	3076,42	
A11			2575,42	2629,12	2808,81	2925,53	3042,24	3120,05	3197,84	3275,67	3353,48	3431,27
A12			2765,75	2904,90	3044,02	3183,17	3322,31	3415,08	3507,82	3600,58	3693,37	3786,11
A13			3106,43	3256,68	3406,95	3557,19	3707,44	3807,61	3907,78	4007,95	4108,12	4208,29
A14			3230,91	3425,77	3620,61	3815,44	4010,29	4140,18	4270,07	4399,96	4529,86	4659,76
A15						4190,48	4404,69	4576,08	4747,45	4918,83	5090,20	5261,58
A16						4622,71	4870,46	5068,67	5266,89	5465,07	5663,27	5861,48

Слід зазначити, що посадовий оклад співробітників митних адміністрацій Німеччини утрічі й більше перевищує прожитковий мінімум (приблизно 475 євро). Посадовим особам та членам їх родин також гарантована допомога від Федерального Уряду в разі хвороби, при народженні дитини і на похорон.

Посадові особи митних адміністрацій сплачують прибутковий податок, але не підпадають під дію системи обов'язкового медичного страхування, пенсійного забезпечення і страхування на випадок безробіття.

Особам, що проходять підготовку у відомчих навчальних закладах, держава гарантує стипендію в розмірі 887,81 євро (+106,26 євро, якщо особа перебуває у шлюбі, +201,70 євро, якщо особа має і родину, і дитину + "різдвяні" (13,29 євро) + щомісячно накопичені відсотки (13,29 євро) для групи служби середнього рангу та 939,29 євро (+111,58 євро, якщо особа перебуває у шлюбі, + 207,02 євро, якщо особа має і родину, і дитину) для групи служби підвищеного рангу [8].

### **Політика формування корпоративної культури**

На протигагу поліції (крім поліції Гессе до 2002 р.), пожежній службі та федеральній поліції на форменому одязі митників немає знаків розрізнення, які до 1972 р. існували у вигляді петлиць. Також відсутні кольорові відмінності стрічок на формених кашкетах (раніше: зелені для групи служби нижчого рангу, зелені зі срібним – для групи служби середнього рангу, срібні – для групи служби підвищеного рангу, золоті – для групи служби вищого рангу). Стрічки на формених кашкетах усіх сучасних митників однакового кольору – сріблясті.

На політику формування соціальних стосунків також позитивно впливає наявність історичних традицій, які дбайливо оберігаються в Музеї митної справи, м. Гамбург. Музей заснував у 1927 р. Джон Попітц у приміщенні колишньої Гамбурзької митниці. Незважаючи на те, що під час Другої світової війни будівля музею була зруйнована, історичну цінність відродив 1992 р. колишній міністр фінансів Тео Вайгель. Нині Музей митної справи – це одна з визначних пам'яток і культурних цінностей Німеччини, його адреса міститься у всіх туристичних путівниках.

При Федеральній митній адміністрації Німеччини також діє митний оркестр (малий – 12 музикантів; великий – 28–40), який бере участь в урочистих подіях міста і країни.

Федеральна митна адміністрація Німеччини утримує команду з лижного спорту, засновану в 1952 р. Загалом у команді нараховується 60 місць для спортсменів, проте 2009/2010 рр. у зв'язку зі світовою фінансово-економічною кризою за рахунок митниці фінансується лише 48 осіб: 20 спортсменів, 18 тренерів, 10 представників менеджменту. На зимовій олімпіаді 2010 р. у Ванкувері олімпійська збірна Німеччини з лижного спорту завоювала 5 золотих, 3 срібних медалі.

**Висновки.** У контексті європейської модернізації Федеральної митної адміністрації Німеччини позитивний ефект досягається, головним чином, завдяки гнучкості, транспарентності, прагматичності організаційних стратегій та застосуванню сучасних управлінських підходів, процедур і технологій. Зазначимо, що в процесах реформування митної служби Німеччини розвинена кадрова політика виконує не лише забезпечувальну функцію (в аспекті виконання державних завдань), але й виступає каталізатором прогресивних зрушень.

Основні тенденції модернізації Федеральної митної адміністрації Німеччини у сфері кадрової політики полягають в оптимізації кількісного складу кадрового потенціалу митних органів, підвищенні ефективності розподілу функціонального навантаження на різні групи служби, а також у встановленні прозорих, довготривалих і стабільних соціальних відносин зі співробітниками.

Дослідження прогресивного досвіду формування і реалізації кадрової політики у Федеральній митній адміністрації Німеччини, його адаптація на вітчизняних теренах може дати позитивний ефект у роботі Державної митної служби України, зміцнивши її інституційну спроможність і таким чином наблизивши до стандартів Європейського Союзу.

### **Література**

1. Митна статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/dmsu/control/cstat/fl/showstat>. – Заголовок з екрана.
2. The Federal Customs Administration. – Bonn : Bundesministerium der Finanzen. – October, 2009. – 35 p.
3. Бережнюк І. Г. Порівняльний аналіз систем управління митною справою в Україні і Німеччині / І. Г. Бережнюк // Митна справа. – 2006. – № 1 (29). – С. 34–45.
4. Бережнюк І. Г. Організаційно-управлінські аспекти розвитку персоналу зарубіжних митних органів / І. Г. Бережнюк // Вісник АМСУ. – 2006. – № 4 (32). – С. 115–130.
5. The Federal Customs Administration: inside view/Administration & Science : Berlin, June 2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zoll.de/e0\\_downloads/d0\\_veroeffentlichungen/the\\_federal\\_customs\\_administration.pdf](http://www.zoll.de/e0_downloads/d0_veroeffentlichungen/the_federal_customs_administration.pdf). – Заголовок з екрана.
6. Ченцов В. В. Особливості державного управління митними органами в Європейському Союзі: структурно-функціональний аналіз / В. В. Ченцов // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2009. – Вип. 2 (25). – 468 с.
7. Офіційний сайт Федеральної митної адміністрації Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zoll.de>. – Заголовок з екрана.
8. Концепція модернізації Федеральної митної адміністрації Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.zoll.de/e0\\_downloads/wir\\_ueber\\_uns/feinkonzept.pdf](http://www.zoll.de/e0_downloads/wir_ueber_uns/feinkonzept.pdf). – Заголовок з екрана.
9. Таможенное управление Германии. – Bonn : Bundesministerium der Finanzen. – Mai, 1996. – 65 с.
10. Оплата праці/компенсації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.zoll.de/g1\\_beruf\\_und\\_karriere/h0\\_besoldung/index.html](http://www.zoll.de/g1_beruf_und_karriere/h0_besoldung/index.html). – Заголовок з екрана.