

Офіційний вісник України. – 2014. – № 63. – С. 7–14.

8. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р., № 848-VIII // Відомості ВР України. – 2016. – № 3. – С. 5–8.

9. Сергієнко В.І. Атестація наукових кадрів вищої кваліфікації в Україні: проблеми і рішення / В.І. Сергієнко, І.Б. Жилияєв, В.І. Торкатюк. – Х. : ХНАМГ, 2006. – 228 с.

10. Система атестації наукових кадрів вищої кваліфікації : монографія / (В.І. Сергієнко, І.Б. Жилияєв, М.О. Кизим, О.М. Тищенко). – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 231 с.

---

---

УДК 354:37.088.2

*Мосякіна О. А., аспірант, УМСФ*

## **РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЗАЦІЇ МИТНОЇ ПОЛІТИКИ**

*У статті висвітлені та узагальнені існуючі теоретичні аспекти щодо визначення складової кадрового управління митної політики України. Автором розкрито суть складової кадрового управління митної політики України. Запропоновано авторський підхід щодо подальшого розвитку кадрового управління митної політики України.*

**Ключові слова:** *митна політика, кадрове управління, кадри, працівники, складова кадрового управління, нормативно-правова база.*

*The article highlights and summarizes the existing theoretical aspects of the definition component of the personnel management of the customs policy of Ukraine. The author captures the essence of the component of the personnel management of the customs policy of Ukraine. The author's approach regarding the further development of personnel management of the customs policy of Ukraine.*

**Keywords:** *customs policy, personnel management, frames, staff, the basis of personnel management, normative-legal base.*

**Постановка проблеми.** З часу, коли людство стало на шлях цивілізованого розвитку, визначальна роль у вирішенні практичних завдань, що постають перед державою, належить підготовленому професійному складу працівників різних сфер і напрямків життєдіяльності суспільства. Чи не найважливіша роль належить тим, хто формує політику держави, управляє процесами її реалізації. В цій площині кадрова політика виступає як важлива складова політики держави, її головна лінія в сфері добору та підготовки кадрів. Сьогодні стає очевидним, що Україні потрібна сучасна ефективна державна кадрова політика в системі державного управління, спрямована на за-

лучення, закріплення й адекватне використання на державній службі висококваліфікованих фахівців, створення умов по реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення на цій основі ефективного функціонування органів державної влади. Таким чином, удосконалювання кадрової політики в системі державного управління стає тим фактором, що впливає на ефективність роботи органів державного управління, сприяє рішенням задач формування економічно і соціально стабільного суспільства. Управління кадрами в будь-якому відомстві має стратегічний і оперативний характер. Тому сьогодні, коли Україна розпочала свій шлях до ЄС необхідно докорінно змінювати кадрову політику не тільки митниці, а й всієї державної служби. Необхідно змінювати підходи, принципи, саму складову кадрової політики тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних наукових роботах питання кадрового управління у сфері реалізації митної політики розглядали: В. Ченцов, Д. Приймаченко, Л. Івашова, А. Пилипенко, Б. Кормич, П. Пашко, І. Бережнюк, І. Коросташова, Ю. Кунєв та інші.

**Постановка завдання.** Висвітлення та узагальнення існуючих теоретичних аспектів щодо визначення складової кадрового управління митної політики. Розкриття суті складової кадрового управління митної політики України та надання свого бачення подальшого розвитку в цій сфері, опис своїх пропозицій.

**Виклад основного матеріалу.** Ще за радянської доби в нашій державі закріпився вислів, яким дуже часто користується суспільство й нині - «кадри вирішують все». Не можливо не погодитись із цим твердженням, оскільки складовою кадрової політики в будь-якому відомстві є підготовка кадрів, створення системи соціального та правового захисту працівників, їх просування кар'єрними сходами (призначення чи звільнення), визначення вимог щодо вмінь та професіоналізму особового складу, контролю за якістю виконання покладених на них службових обов'язків, підвищення кваліфікації, саморозвиток й самоорганізація персоналу та багато іншого.

Отже, тільки окреслення низки питань щодо якісної роботи з персоналом і здійснення ефективного кадрового менеджменту з урахуванням сучасних завдань свідчать: про актуальність і багатогранність даної теми; необхідність переходу від початкової роботи з кадрами (що є обов'язковою в цій діяльності) до планування і повсякденного здійснення індивідуальної роботи з кожним працівником та активізація зусиль у напрямі всебічного розвитку персоналу; необхідність повсюдного впровадження основних функцій кадрового менеджменту; потребу постійного поповнення та поглиблення знань, умінь і навичок кожного керівника на своїй ділянці роботи, самоменеджмент та ін.

Необхідним елементом кадрової роботи є оцінка персоналу, яка здійснюється з метою прийняття кадрових рішень, чіткого планування роботи з персоналом та вдосконалення процесу управління в цілому. До основних критеріїв оцінювання кадрів колектив авторів С.М. Серьогін, В.В. Ченцов, П.В. Пашко та Н.А. Липовська [1] пропонують зарахувати: рівень оволодіння ділянкою роботи; якість зробленого; прагнення досягти високих резуль-

татів; уміння й готовність приймати рішення; комунікабельність; володіння професійною етикою; наявність політичної та правової культури. Вважаємо, що необхідно додати ще декілька не менш важливих критеріїв, таких як: по-перше володіння мовами, це важливий критерій для ефективної та кваліфікованої роботи не тільки митника а й взагалі будь-якого працівника; по-друге, прагнення вдосконалювати свої професійні навички (для цього необхідні мотиваційні заходи зі сторони керівництва, можливість заробляти більше, кар'єрне зростання, соціальний статус та інше) тощо.

Однією з найбільш важливих проблем у сфері державного управління слід вважати об'єктивізацію відбору кандидатів на посади державних службовців, що не тільки дозволить покращити процес комплектування відповідної організації (адже ефективний добір кадрів – це одна з головних форм попереднього контролю якостей людських ресурсів), а й забезпечить у подальшому потрібний рівень її функціонування.

Також неможливо не погодитись з думкою вчених [4], що для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала в митній службі, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості всі необхідні ресурси. При цьому ресурсне забезпечення представляється авторами як комплекс нормативно-правової та інформаційної бази, науково-методичними, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням [4].

Невідкладною справою є кадрове забезпечення правової та адміністративної реформи, яке передбачає створення гармонійної системи добору, розстановки, виховання, підготовки та перепідготовки молодих фахівців які направляються до митної служби [3]. У даному контексті особливої уваги потребує вдосконалення чинного законодавства України, що регулює зазначені процеси з метою приведення його у відповідність до вимог, які пред'являються до нашої держави у зв'язку з інтеграцією нашої країни у світову спільноту [2].

Основними напрями удосконалення законодавства є: по-перше, чітке окреслення в законодавчому полі норм, що урегульовують вимоги до кваліфікації та професійної компетенції митників. Фахівець митної служби повинен бачити прямі й непрямі наслідки своїх дій, почувати себе частиною колективу й активним його членом, поважати інтереси і прагнути до задоволення потреб свого відомства, постійно вдосконалювати свої вміння та навички, поглиблювати знання іноземної мови та отримувати відповідну оплату за його сумлінну працю. Крім того однією з головних вимог до претендента на посаду митника була, й залишається – досконале володіння іноземною мовою. По-друге, зважаючи на рівень корупції та негативний імідж митної служби, постає проблема законодавчого закріплення вимог та критеріїв оцінювання моральних якостей, що необхідні посадовим особам митної служби для виконання покладених на них обов'язків. До таких критеріїв доцільно віднести таке: службова політична нейтральність, чесність, сумлінність, антикорумпованість, громадянська зрілість, відвертість, уважність та ввічливість у ставленні до людей тощо.

Успішна реалізація кадрової політики залежить від науково-

навчального забезпечення та організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також реформування та підвищення ефективності всієї науково-навчальної системи підготовки кадрів для митної служби. Оскільки, від ступеня професійних знань персоналу митної служби та вмінь застосувати ці знання в різноманітних ситуація, значною мірою залежить ефективність та якість реалізації митної політики України. Підвищення кваліфікації разом з навчанням і перенавчанням – обов'язкова складова збереження й розвитку кадрового потенціалу зайнятих у галузі митної діяльності [5]. Сучасні умови функціонування митної служби потребують постійної уваги до поліпшення роботи особового складу, підвищення їх культури й професійної підготовки. Це є можливим за умови постійного та систематичного направлення працівників митниць на навчання, перенавчання й підвищення кваліфікації для поглиблення знань та практичних навичок (неперервне навчання персоналу). Тому наразі необхідно розробити/оновити навчальні плани з підготовки та перепідготовки митників, які відповідали б запитам ЄС. Для цього доцільно залучити кращих фахівців практиків та науковців у сфері митної справи, менеджменту, самоменеджменту, державного управління, правознавців тощо.

Щодо фінансового та матеріально-технічного забезпечення митної служби та їх впливу на якість кадрового складу, то тут є очевидним, що зубожілий митник який отримує 1,5–3,0 тис. грн. є або ж невдахою, або ж низько кваліфікованим працівником, або ж потенційним корупціонером. Тому держава має забезпечити високий фінансово-економічний та соціальний рівень забезпечення посадових осіб митної служби. При цьому з метою підвищення ефективності праці митників необхідно впровадити чітку систему стимулів та санкцій, стримувачів та противаг, як матеріальних, так і моральних.

Узагальнюючи зазначимо, що основними засобами реалізації кадрової політики в митних органах виступають інституційні процеси формування висококваліфікованого персонального складу та забезпечення нормативно-правового, науково-навчального й фінансово-економічного забезпечення, його ефективного функціонування.

**Висновки.** Отже, для ефективної та професійної роботи митника, на думку автора, необхідно таке:

- прозоро підходити до кандидатів на посади митних органів;
- запрошувати до митної служби кращих з кращих, після проходження високого рівня складності тестів на знання нормативно-правової бази, стресостійкість, тести на логіку та інше;
- переробити майже повністю нормативно-правову складову, запросивши кращих науковців у сфері митної справи, державного управління, правознавців, фахівців митних служб з ЄС;
- підвищити заробітну плату працівників митниць, щоб подолати корупційні схеми серед митників;
- посилити заходи з покарання та стимулювання, тобто з одного боку працівник буде знати, якщо візьме хабар, чи буде примушувати пересічних

громадян давати хабар – його покарають, згідно закону, наприклад позбавлення волі, звільнення з роботи, тощо. У той самий час, стимулюючи, преміюючи, надаючи соціальну стабільність, влаштовуючи позитивний психоемоційний стан у колективі – такий працівник навряд чи замислиться про отримання хабара;

– усіляко заохочувати колектив до покращення своїх показників, цей пункт пов'язаний з попереднім, тут залежить все від правильного підходу керівника до своїх підлеглих;

– здійснювати постійну підготовку та перепідготовку працівників, тобто неперервне навчання. Коли працівники будуть відвідувати семінари, курси, навчання – вони будуть себе почувати більш впевнено, а коли піднімається самооцінка працівника – піднімається й рівень його ефективної працездатності;

– забезпечити просування по службових сходах, заохочення, преміювання кращих працівників, можливо організація у підрозділах спільного відпочинку (відвідування театру, виїзд на пікнік) це теж допомагає більше розуміти один одного у колективі та створює позитивні емоції та прагнення працювати краще;

– досягти позитивних змін у сфері подолання корупції в державній фіскальній системі й на митницях, зокрема.

Таким чином, визначено лише основні чинники, що впливають на ефективність й результативність діяльності не тільки митної служби, але й всієї державної служби України. При цьому, вважаємо, що визначальним є чинник «подолання корупції» на всіх щаблях державного управління, й особливо у верхніх ешелонах влади. Саме проблеми реформування митної системи на засадах забезпечення прозорості її діяльності й мають бути предметом подальших наукових розвідок.

### **Список використаних джерел**

1. Митна служба України в системі державного управління : підруч. / [С. М. Серьогін, В. В. Ченцов, П. В. Пашко, Н. А. Липовська та ін.]. – Дніпропетровськ : АМСУ, 2008. – 361 с.

2. Пилипенко А. А. Правові та організаційні засади формування і функціонування персоналу митних органів України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук : спец. 12.00.07. – Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право / А. А. Пилипенко. – Ірпінь, 2008. – 26 с.

3. Кунев Ю. Д., Управління в митній службі : підруч. / Ю. Д. Кунев, І. М. Коросташова, А. В. Мазур, С. П. Шапошник ; За заг. ред. Ю. Д. Кунева. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 408 с.

4. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид.2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; За заг.ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006 – 398 с.

5. Івашова Л.М. Напрями розвитку системи підвищення кваліфікації посадових осіб митних органів України / Л. М. Івашова, Л. С. Сорока // Вісник Академії митної служби України, 2011. – № 2 (5).– С. 151–156. – (Серія “Державне управління”).