

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/ln.2023.19.69>

І. В. Яромій

кандидат юридичних наук

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В МИТНИХ ОРГАНАХ

Постановка проблеми. Ефективне функціонування митних органів є важливим для економічної безпеки держави, наповнення бюджету та забезпечення належного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Однак, незважаючи на постійні реформи, кадрове забезпечення в митних органах України стикається з низкою системних проблем. Серед них – відтік кваліфікованих кадрів через низький рівень заробітних плат порівняно з приватним сектором, неконкурентні умови праці та високі корупційні ризики. Існуючі механізми добору та підвищення кваліфікації не завжди забезпечують прихід та утримання достатньої кількості високопрофесійних та доброчесних фахівців, що в свою чергу призводить до зниження рівня експертизи, ефективності контролю та створює підґрунтя для зловживань, підриваючи довіру суспільства до митної системи.

Крім того, значною проблемою є недостатня прозорість та об'єктивність кадрових процесів, таких як конкурсний відбір, просування по службі та система оцінки результативності, що призводить до призначення на посади не за професійними якостями, а за іншими, нерелевантними критеріями. Така ситуація негативно впливає на мотивацію добросовісних працівників та загальну ефективність служби. Відсутність чітких кар'єрних перспектив, ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також недостатня увага до постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу поглиблюють існуючі кадрові виклики, що безпосередньо відбивається на якості виконання митних функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового забезпечення митних орга-

нів завжди перебувало в центрі уваги українських науковців, і попри значну кількість проведених досліджень, воно залишається надзвичайно актуальним, особливо в умовах реформування митної служби, її адаптації до європейських стандартів та викликів воєнного часу.

Серед провідних науковців, які активно досліджували кадрові питання в митній службі, можна виділити: Андрощука М., Білак Н., Березовського В., Веремеєнко В., Єрмолаєва О., Кириленка О., Ковальчука В., Козака В., Онищенко В., Рябцеву Л., Самілик М., Ткаченка В., Федорова В. та ін. Зазначені дослідники аналізували різні аспекти, починаючи від формування кадрової політики та професійної підготовки митників, до питань мотивації, соціального захисту та боротьби з корупцією серед персоналу, кадрового елементу в інституційній спроможності митних органів. Актуальність теми зумовлена постійною необхідністю у залученні висококваліфікованих та доброчесних фахівців, їхньому утриманні та розвитку в умовах високих навантажень та трансформаційних процесів, що безперервно відбуваються в митній системі України.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення в митних органах України є фундаментальним чинником для ефективного функціонування всієї митної системи.

Поняття кадрового забезпечення можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. У широкому – це діяльність, що спрямована на забезпечення органів державної влади персоналом з необхідним рівнем кваліфікації, професійних та особистих якостей, здатних вирішувати поставлені завдання. У вузькому

розумінні кадрове забезпечення – це нормативно закріплена та цілеспрямована діяльність спеціально уповноважених державних органів (посадових осіб) щодо процесів професійної орієнтації, прогнозування і планування кадрових потреб, відбору, підготовки, розстановки та вивільнення персоналу [1, с.175; 2].

Досліджуючи підходи до визначення категорії «кадрове забезпечення» слід також звернутись до положень Програми кадрового забезпечення державної служби, затвердженої Указом Президента України від 10 листопада 1995 року № 1035/95 [3], в якій хоч не наведено її визначення, втім розкриваються інші важливі сутнісні-змістові ознаки. Зокрема, вказується, що правові засади кадрового забезпечення державної служби ґрунтуються: на Конституції України [4], Законі України «Про державну службу» [5], Кодексі законів про працю України [6], інших нормативних актах з питань державної служби.

Окрім цього вказано, що в основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю [3].

Беручи за основу положення Програми кадрового забезпечення державної служби [3] та адаптуючи їх до специфіки митної сфери, можна сформулювати визначення терміну «кадрове забезпечення митних органів» як комплексної системи заходів, спрямованої на формування, розвиток та ефективне використання висококваліфікованого, професійного та добросовісного персоналу, здатного виконувати завдання, покладені на митну службу.

Окрім цього, важливо відмітити, що комплексна система заходів в сучасних умовах, окрім формування, розвитку та ефективного використання висококваліфікованого, професійного та добросовісного персоналу, повинна бути спрямована ще й на мотивацію працівників та їх «утримання» в митних органах.

Цікавими в даному контексті є висновки Л. М. Ганас, О. І. Дорош, Л. В. Білець, які відзначають, що система мотивування працівників митних органів доволі широка, оскільки активно застосовуються матеріальні та нематеріальні стимули праці, а також процес демотивування працівників. Водночас наявна система є недосконалою, що пояснюється не приділенням належної уваги саморозвитку працівників митниці, реалізації їхніх творчих здібностей та особистих якостей. Авторами відмічається на важливості надання можливості працівникам митних органів навчатися, прогресувати, заохочувати та розвивати їхній творчий потенціал. В тому числі шляхом проведення спеціальних навчальних семінарів, курсів підвищення кваліфікації, спортивних годин, тимбілдингу тощо [7, с 14].

Кадрове забезпечення митних органів як система повинна охоплювати всі етапи роботи з персоналом, серед яких: планування потреби в кадрах шляхом визначення кількості та якості необхідних фахівців відповідно до поточних та майбутніх завдань митного органу; залучення кандидатів та відбір компетентних і добросовісних осіб на вакантні посади через прозорі конкурсні процедури; забезпечення швидкої інтеграції нових співробітників у колектив та надання їм необхідних знань і навичок для ефективної роботи; систематичне оновлення та поглиблення знань, умінь і навичок працівників митниці протягом усієї їхньої кар'єри, а також їхнє кар'єрне зростання; регулярна оцінка індивідуальної та колективної ефективності роботи персоналу; застосування системи матеріальних і нематеріальних заохочень для підвищення продуктивності та лояльності працівників; формування кадрового резерву шляхом підготовки перспективних співробітників для заміщення керівних та ключових посад; впровадження антикорупційних механізмів, етичних норм та регулярних перевірок для запобігання недобросовісній поведінці; забезпечення належних умов праці, соціального захисту та підтримки для співробітників.

Розглядаючи поточний стан справ щодо кадрового забезпечення в митних органах, слід відмітити на важливість формування стабільного, компетентного, професійного, доброчесного та мотивованого кадрового складу для забезпечення економічної безпеки держави та належного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Втім, кадрове забезпечення митних органів зіштовхується з низкою системних викликів. Основним проблемним питанням десятки років залишається низький розмір заробітної плати працівників митних органів. Попри велику кількість премій, надбавок та доплат заробітна платня за сучасними мірками залишається доволі низькою, належно не заохочує працівників до якісного виконання своїх обов'язків та підвищення результативності, а навпаки, змушує думати про зміну роботи чи спонукає до корупційних дій. Саме тому насамперед державі та керівництву Державної митної служби України варто переглянути систему оплати праці та забезпечити працівників заробітною платою на одному рівні із провідними спеціалістами приватної сфери [7, с. 14].

Низький рівень заробітної плати та відсутністю конкурентних умов праці порівняно з приватним сектором зумовлюють відтік кваліфікованих фахівців, що в свою чергу призводить до зниження загального рівня експертизи та ефективності контрольних функцій, створюючи передумови для потенційних зловживань.

Окрім цього, із впровадженням з 2020 року контрактної форми проходження служби в митних органах [8] особливу увагу слід приділити проблемі недостатньої прозорості та об'єктивності кадрових процесів, включаючи кадрові призначення та механізми просування по службі. Контракт з однієї сторони дозволив оперативніше вирішувати кадрові питання, а з іншої – часто використовується як інструмент кадрових «чисток», позбавляючи посадових осіб митних органів гарантій на захист від незаконного звільнення.

На рівні Митного кодексу України визначено, що з особами, які призначаються на службу до митних органів на посади державної служби, можуть укладатися контракти про проходження державної служби відповідно до законодавства про державну службу [5] з урахуванням особливостей, передбачених цим кодексом. Строк укладення - до трьох років, з правом продовження на той самий або більший строк, але не більше ніж на три роки шляхом підписання сторонами відповідних змін до контракту. При цьому, контракти про проходження державної служби укладаються з особами у разі необхідності забезпечення організації та виконання завдань, що мають як тимчасовий, так і постійний характер без обмеження чисельності посад, на які здійснюється призначення з укладанням контракту про проходження державної служби [9].

Втім такі положення щодо проходження служби в митних органах за контрактом не в повній мірі відповідають загальному законодавству про державну службу та створюють нерівні умови в порівнянні із іншими категоріями державних службовців та поле для зловживань з боку кадрових служб та роботодавця. Також не вироблено методики або єдиного підходу до того, на який час заключати контракти, з огляду на що, в одному випадку контракти укладаються на три роки, а в іншому – на три місяці. Окремого врегулювання потребує й порядок пролонгації контрактів після його закінчення.

Загалом недосконалість кадрових процедур призводить до суб'єктивних рішень, призначення на посади осіб, які не завжди відповідають високим професійним та етичним стандартам, що негативно впливає на мотивацію добросовісних працівників митниці.

Висновки. Таким чином на основі проведеного аналізу можна сформулювати висновки щодо необхідності впровадження комплексного підходу до вирішення кадрових проблем, серед яких виокремлено: відтік кваліфікованих кадрів, відсутність ефективних систем мотивації для працівників, низький

рівень матеріального забезпечення, маніпуляції із впровадженням контрактної форми проходження служби, корупційні ризики. Виявлені проблеми є глибоко вкоріненими та потребують комплексних рішень. Для подолання корупційних ризиків та підвищення довіри суспільства, ключовим критерієм кадрової політики має стати пріоритет професійних якостей та доброчесності.

Водночас слід враховувати, що успішність реформ у митній сфері безпосередньо залежить від здатності залучати, «утримувати» та розвивати висококваліфікований персонал. З огляду на що, пріоритетом має стати орієнтація на професіоналізм та доброчесність як основні критерії кадрової політики в митних органах.

У якості практичних пропозицій пропонується:

1) запровадження конкурентної системи оплати праці шляхом перегляду та підвищення рівня заробітної плати працівникам митних органів, наблизивши їх до ринкових стандартів та забезпечивши конкурентоспроможність у порівнянні з приватним сектором, що допоможе зупинити відтік цінних фахівців та залучити нові таланти; підвищення рівня оплати праці;

2) створення системи безперервного професійного розвитку працівників митниці, включаючи регулярні тренінги з питань митного законодавства, міжнародних стандартів, боротьби з корупцією, цифрових технологій

та soft skills. Забезпечити можливості для міжнародного стажування та обміну досвідом працівників митниці;

3) розроблення чітких та прозорих критеріїв оцінки ефективності роботи кожного співробітника, пов'язавши їх з можливостями кар'єрного зростання та преміювання, що створить мотивацію для доброчесної та продуктивної праці;

4) впровадження обов'язкових перевірок на доброчесність під час прийому на роботу та просування по службі. Забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні правопорушення для працівників митниці усіх рівнів;

5) створення позитивного іміджу професії митника шляхом проведення інформаційних кампаній для підвищення престижу професії митника, привернення уваги молодих та талановитих фахівців до можливостей кар'єри у митних органах, що сприятиме покращенню якості кадрового резерву;

6) відміна контрактної форми проходження служби в митних органах, що забезпечить дотримання принципу рівності з іншими державними службовцями, сталість, захист від незаконного звільнення або необґрунтованості подальшого проходження служби в митних органах при закінченні строку дії контракту.

Успіх реформ у митній сфері та загалом підвищення ефективності Державної митної служби України прямо залежить від якості її кадрового забезпечення.

Анотація

Стаття присвячена дослідженню ключових аспектів кадрового забезпечення в митних органах України, що є фундаментальним чинником для ефективного функціонування всієї митної системи. Розглядається поточний стан справ у цій сфері, акцентуючи увагу на важливості формування професійного, доброчесного та мотивованого кадрового складу для забезпечення економічної безпеки держави та належного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Встановлено, що сучасне кадрове забезпечення митних органів стикається з низкою системних викликів. Серед них виділяється відтік кваліфікованих фахівців, спричинений низьким рівнем заробітних плат та відсутністю конкурентних умов праці порівняно з приватним сектором. Зазначене призводить до зниження загального рівня експертизи та ефективності контрольних функцій, створюючи передумови для потенційних зловживань.

Особлива увага приділяється проблемі недостатньої прозорості та об'єктивності кадро-

вих процесів, включаючи механізми просування по службі. Відмічається, що недосконалість кадрових процедур може призводити до суб'єктивних рішень, призначення на посади осіб, які не відповідають високим професійним та етичним стандартам, що негативно впливатиме на мотивацію добросовісних працівників митниці.

На основі проведеного аналізу сформульовано висновки щодо необхідності комплексного підходу до вирішення кадрових проблем. Підкреслюється, що успішність реформ у митній сфері безпосередньо залежить від здатності залучати, мотивувати та розвивати висококваліфікований персонал. Пріоритетом має стати орієнтація на професіоналізм та доброчесність як основні критерії кадрової політики.

У якості практичних пропозицій висуваються ініціативи щодо підвищення рівня оплати праці, розробки та впровадження ефективних програм навчання та розвитку, створення дієвої системи оцінки результативності та кар'єрного зростання. Також наголошується на необхідності посилення антикорупційних механізмів у кадровій політиці та формування позитивного іміджу професії митника.

Ключові слова: кадрове забезпечення, митні органи, державна служба, професіоналізм, доброчесність, конкурсний відбір, навчання, розвиток, мотивація.

Yaromii I. V. Staffing in customs authorities

Summary

The article is devoted to the study of key aspects of staffing in the customs authorities of Ukraine, which is a fundamental factor for the effective functioning of the entire customs system. The current state of affairs in this area is considered, focusing on the importance of forming a professional, honest and motivated staff to ensure the economic security of the state and proper regulation of foreign economic activity.

It is established that modern staffing of customs authorities faces a number of systemic challenges. Among them, the outflow of qualified specialists is highlighted, caused by the low level of salaries and the lack of competitive working conditions compared to the private sector. This leads to a decrease in the overall level of expertise and effectiveness of control functions, creating the prerequisites for potential abuses.

Particular attention is paid to the problem of insufficient transparency and objectivity of personnel processes, including promotion mechanisms. It is noted that the imperfection of personnel procedures can lead to subjective decisions, the appointment of persons who do not meet high professional and ethical standards, which will negatively affect the motivation of conscientious customs employees.

Based on the analysis, conclusions are formulated on the need for a comprehensive approach to solving personnel problems. It is emphasized that the success of reforms in the customs sector directly depends on the ability to attract, motivate and develop highly qualified personnel. The priority should be an orientation towards professionalism and integrity as the main criteria of personnel policy.

As practical proposals, initiatives are put forward to increase the level of remuneration, develop and implement effective training and development programs, create an effective system of performance assessment and career growth. The need to strengthen anti-corruption mechanisms in personnel policy and form a positive image of the customs profession is also emphasized.

Key words: human resources, customs authorities, civil service, professionalism, integrity, competitive selection, training, development, motivation.

Список використаних джерел:

1. Венедіктов В. С., Іншин М. І. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби. *Форум права*. 2005. № 1. С. 4–8. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvssds.pdf>.
2. Ключко А.М., Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ: порядок та основні елементи. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db23395e-8da4-488e-8a5c-a2fe03c8d113/content>
3. Програми кадрового забезпечення державної служби: Указ Президента України від 10 листопада 1995 року № 1035/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text>
4. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20231224>
6. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/ed20230615>
7. Ганас Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В. Особливості мотивування працівників митних органів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1. 2020. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21852/st2.pdf>
8. Про внесення змін до Митного кодексу України та деяких інших законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи: Закон України від 14.01.2020 р. № 440-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-20/ed20231231#n111>
9. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17/ed20230729#n4122>