

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Організація процесу підбору і адаптації персоналу
організації»

Виконав: магістр II курсу, групи УП-23-1м

спеціальності 051 «Економіка»

Гузь Богдан Дмитрович

Керівник к.е.н., доц. Бикова Адель Леонідівна

Рецензент начальник митного поста «Слобожанський»

Козесон Артем В'ячеславович

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувачка кафедри

_____ А.Л. Бикова
“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гузя Богдана Дмитровича

1. Тема роботи: Організація процесу підбору і адаптації персоналу організації, затверджена наказом університету від «11» листопада 2024р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Бикова Адель Леонідівна к.е.н., доцент

2. Строк подання магістром роботи «03 січня 2025 року».

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, статистична звітність відокремленого підрозділу "Митний пост "Слобожанський" Дніпровської митниці Держмитслужби.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи організації процесу підбору та адаптації в органах державної влади; 2. Дослідження процесу підбору і адаптації персоналу митного посту "Слобожанський" Дніпровської регіональної митниці; 3. Розробка проєкту організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рис. 2.3 – Показники динаміки середньооблікової чисельності працівників Митний пост "Слобожанський" Дніпровської митниці, осіб; табл. 2.6 Показники характеристики персоналу за віковою ознакою та за статтю за період 2022-2024 рр.; табл. 2.8 Зміст індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою державного інспектора м/п «Слобожанський»

Дніпровської митниці; табл. 2.9 Показники успішної адаптації працівників Митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці за період 2022–2023 рр.; табл. 3.1 Проектні заходи для організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А. Л. к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання “ 11 ” листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2024	виконано
2.	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2024 17.11.2024	виконано
3.	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024 20.11.2024	виконано
4.	Написання дослідницького розділу	21.11.2024 30.11.2024	виконано
5.	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2024 03.12.2024	виконано
6.	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2024 18.12.2024	виконано
7.	Формування проектних рішень	19.12.2024	виконано
8.	Написання проектного розділу роботи	20.12.2024 26.12.2024	виконано
9.	Формування висновків дослідження	27.12.2024	виконано
10.	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій та перевірка на плагіат	03.01.2025	виконано
11.	Одержання відгуку наукового керівника	07.01.2025	виконано
12.	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	08.01.2025	виконано
13.	Підготовка презентаційних матеріалів	09.01.2025	виконано
14.	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	10.01.2025	виконано
15.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.01.2025	виконано

Студент _____ Б.Д.Гузь
(підпис)

Керівник роботи _____ А.Л.Бикова
(підпис)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Гузя Богдана Дмитровича

Тема роботи: Організація процесу підбору і адаптації персоналу організації,

Керівник роботи к.е.н., доц. Бикова А.Л.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 97 сторінках, містить 18 таблиць, 15 рисунків, 30 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 63 найменування.

Зміст анотації: Досягнення стратегічних цілей, гармонізація діяльності української митниці з європейськими стандартами, підвищення ефективності роботи на кордоні та оперативне реагування на сучасні виклики вимагають оптимального використання наявних ресурсів. Зокрема, важливим аспектом є раціональне управління людським потенціалом митної служби, що забезпечить якісне виконання завдань і підвищення загальної ефективності її функціонування. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності державного управління має стати дієвий механізм відбору та підготовки фахівців, що передбачає не лише організацію навчання, але й розвиток мотиваційних програм, створення системи наставництва та підтримку безперервного професійного розвитку.

Ключові слова: набір персоналу, процедура підбору, адаптація працівників, управління персоналом, кадровий резерв.

ABSTRACT

Huz Bohdan

Topic. Organization of the process of selection and adaptation of the organization's personnel,

Scientific supervisor Bykova Adel

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 97 pages containing 18 tables, 15 figures and 30 pages of applications. References contain 63 items.

***Content.** Achieving strategic goals, harmonizing the activities of the Ukrainian customs service with European standards, enhancing efficiency at the border, and responding promptly to current challenges require the optimal use of available resources. In particular, a rational approach to managing the customs service's human potential is a crucial aspect, ensuring high-quality task performance and improving the overall effectiveness of its operations. One of the key instruments for increasing the efficiency of public administration should be an effective mechanism for the selection and training of specialists, which involves not only organizing educational programs but also developing motivational initiatives, creating a mentoring system, and supporting continuous professional development.*

***Keywords:** staff recruitment, selection procedure, employee adaptation, personnel management, personnel reserve.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	11
1.1 Основні засади управління персоналом в органах державної влади.....	11
1.2 Структура та підходи до професійного підбору кадрів	17
1.3 Адаптація персоналу державної служби	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МИТНОГО ПОСТУ «СЛОБОЖАНСЬКИЙ» ДНІПРОВСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ МИТНИЦІ	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика митного посту «Слобожанський» Дніпровської регіональної митниці.....	33
2.2 Аналіз кадрового складу та діючої системи найму працівників досліджуваної установи	41
2.3 Дослідження процесу адаптації персоналу	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ФАХІВЦІВ МИТНОЇ СЛУЖБИ.....	61
3.1 Зарубіжний досвід кадрового забезпечення державної служби	61
3.2 Проєкт організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби.....	67
3.3 Економічне обґрунтування проєкту.....	75
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес реформування митної служби України є важливою складовою загального курсу на європейську інтеграцію та модернізацію державного управління. Досягнення стратегічних цілей, адаптація митної системи до європейських стандартів, забезпечення ефективної роботи на кордоні та оперативне реагування на сучасні виклики вимагають не лише впровадження нових технологічних рішень, а й оптимального використання людського потенціалу митних органів.

Удосконалення кадрової політики в митній службі є одним із пріоритетних напрямів державного управління, оскільки якісний підбір, розвиток і мотивація персоналу безпосередньо впливають на ефективність виконання митних процедур, боротьбу з корупцією, захист економічних інтересів країни та забезпечення законності зовнішньоекономічної діяльності. Раціональний розподіл ресурсів у сфері кадрового менеджменту дозволяє створювати професійну, компетентну та відповідальну команду, здатну працювати в умовах зростаючих викликів міжнародної торгівлі та безпеки.

Соціальна значущість удосконалення кадрової політики митних органів полягає у встановленні прямої залежності між рівнем професіоналізму державних службовців та якістю управління суспільними процесами. Практична важливість цієї проблематики полягає в необхідності ефективного використання кадрового потенціалу держави, що є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування митної служби.

Якість реалізації завдань та функцій, покладених на митні органи України, значною мірою визначається рівнем кваліфікації, професійної етики та відповідальності персоналу. Першочерговим етапом кадрових перетворень є створення ефективної системи добору персоналу, що передбачає залучення висококваліфікованих фахівців із сучасним баченням державного управління, стійкими моральними принципами та нульовою толерантністю до корупції.

Таким чином, дослідження механізмів формування кадрового потенціалу

митних органів, удосконалення процедур підбору та розвитку персоналу, а також підвищення рівня їхньої професійної компетентності є надзвичайно актуальним завданням, яке має як наукову, так і практичну цінність у контексті реформування державної служби України в цілому.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки «Забезпечення національної економічної безпеки в умовах соціально-економічних загроз», та пов'язана раціональним управлінням людським потенціалом митної служби, що забезпечить якісне виконання завдань і підвищення загальної ефективності її функціонування.

Метою даної роботи є дослідження та обґрунтування ефективних підходів до формування, розвитку та використання кадрового потенціалу митних органів України. Особлива увага приділяється вдосконаленню кадрового менеджменту, впровадженню сучасних методів відбору, навчання та мотивації персоналу для забезпечення високого рівня професіоналізму та доброчесності державних службовців митної служби.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні основи організації процесу підбору та адаптації в органах державної влади;
- надати організаційно-економічну характеристику митного посту «Слобожанський» Дніпровської регіональної митниці;
- провести аналіз кадрового складу та діючої системи найму працівників досліджуваної установи;
- дослідити діючий в установі процес адаптації новопризначених фахівців;
- дослідити зарубіжний досвід кадрового забезпечення державної служби та можливості його імплементації в Україні;
- розробити проєкт організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби

Об'єкт дослідження система управління персоналом митного посту

"Слобожанський" Дніпровської регіональної митниці.

Предмет дослідження – є процес підбору і адаптації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних дослідників у сфері управління персоналом і кадрового менеджменту, які вивчають теорію та практику відбору кадрів та його адаптацію, варто виділити Д.А. Аширову, Т.Ю. Базарову, М.І. Басакова, І.В. Бизюкову, А.О. Блінова, Б.Н. Генкіна, Е.Н. Дубіненкову, А.П. Єгоршина, А.Я. Кібанова, К.А. Кравченко, М.І. Магуру, І.К. Макарову, С.А. Шапіро.

Питання необхідності формування ефективної кадрової політики та впровадження суттєвих змін у процеси відбору й розстановки кадрів докладно аналізуються у працях Г. Руденко, В. Толкованова та інших. Методи та підходи до відбору професіоналів на посади в державній службі розглядаються у роботах Ю. Ковбасюка, М. Осійчука, В. Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл та інших.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використані методи наукового дослідження та пізнання, які включають ретроспективний метод, метод статистичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формі.

Практичне значення дипломної роботи. Результати дослідження направлені на підвищення ефективності функціонування митних органів, сприяння професійному розвитку державних службовців та створенню прозорості, відповідальної і орієнтованої на суспільні інтереси митної служби України.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень, викладені у кваліфікаційній роботі магістра. За результатами дослідження у співавторстві з науковим керівником Биковою А.Л., опубліковано тези за темою: «Особливості процесу адаптації в системі державної служби» на 3 Міжнародній науково-практичній конференції - Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions» (December 30-31, 2024. Odesa, Ukraine). European Open Science Space, 2024.

Основна частина. В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено

теоретико-методологічні основи організації процесу підбору та адаптації в органах державної влади. Визначено, що сучасне управління персоналом в органах державної влади орієнтоване на стратегічний підхід, який визнає працівників ключовим ресурсом для досягнення цілей організації. Механізм управління персоналом передбачає систематичне і послідовне застосування органами державної влади комплексу методів, інструментів і засобів, побудованих на певних принципах, для досягнення визначених цілей у сфері управління персоналом.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику митного посту «Слобожанський» Дніпровської регіональної митниці, проведено аналіз кадрового складу та діючої системи найму та адаптації новопризначених фахівців. Визначено, що призначення на посади в умовах воєнного стану відбувається у спрощеному порядку. Система наставництва та адаптації ґрунтується на чітко сформульованих цілях, структурованих етапах і визначених завданнях, що забезпечує послідовність і ефективність у процесі інтеграції нових працівників.

У третьому розділі метою підвищення ефективності добору персоналу, залучення молодих, здатних до навчання, розвитку та побудови кар'єри, мотивованих фахівців до державної служби в митних органах розроблено проєкт організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби. Його завданням є впровадження сучасних методів підбору персоналу; забезпечення ефективної адаптації нових фахівців; створення механізмів підтримки розвитку молодих спеціалістів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків що викладено на 97 сторінках. Список використаних джерел налічує 63 найменування, 18 таблиць, 15 рисунків.

Ключові слова: набір персоналу, процедура підбору, адаптація працівників, управління персоналом, кадровий резерв.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1 Основні засади управління персоналом в органах державної влади

Управління персоналом на державній службі в Україні пройшло довгий і непростий шлях розвитку. Воно бере початок ще з часів Київської Русі, коли князі та адміністрація княжого двору виконували окремі кадрові функції. Згодом ця діяльність еволюціонувала до сучасної системи, яка регулюється законодавством і охоплює широкий спектр функцій, пов'язаних із формуванням, використанням і вивільненням персоналу на державній службі в умовах незалежної України.

Становлення управління персоналом відбувалося разом із розвитком державної служби та формуванням уявлень про необхідність виокремлення спеціалізованої кадрової діяльності. Основними факторами, що впливали на цей процес, були: ускладнення державного апарату, формування окремого корпусу державних службовців, зростання їхньої чисельності, ускладнення посадової структури, усвідомлення значення кадрового управління для ефективності діяльності державних органів, а також розвиток наукових підходів до організації державної служби і роботи з персоналом. Як окрема діяльність воно оформилося в XIX столітті, набуло національного характеру за часів українських урядів 1917–1920 років і досягло сучасного вигляду в період незалежної України [37].

Сьогодні управління персоналом на державній службі характеризується розвиненою системою суб'єктів, чітким правовим регулюванням та впровадженням сучасних управлінських технологій. Без впровадження ефективних інноваційних підходів до процесів управління персоналом в органах державної влади неможливе досягнення високих результатів.

Існує чимало підходів до трактування поняття «управління персоналом». Аналіз економічної літератури показав, що серед науковців немає єдиного

підходу до його визначення, і тлумачиться воно по-різному. З огляду на зазначене, для з'ясування сутності поняття проведемо аналіз його трактувань, запропонованих дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Зміст поняття «управління трактування»
1	2
В.І. Крамаренко	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [21]
О.В. Крушельницька	система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу [22]
Г.М. Захарчин	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання умов організації [15]
М.Д. Виноградський	соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [5]
А.С. Пелих	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [35]
Н.І. Ситник	забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [56]
Г. Т. Завіновська	планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів в організації [13]
Ф.І. Хміль	скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [61]
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	це особливий вид управлінської діяльності, об'єктом якого є команда співробітників – персонал; цілеспрямований вплив на людину як носія індивідуальності з метою отримання кращих результатів від її діяльності [2]

Продовження табл. 1.1

1	2
С.У. Олійник	сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи [32]
І.В. Захарова	основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру [14]
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [54]
В.М. Данюк	складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних [9]
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства [62]
Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц	складний процес, важливий компонент управління організацією як системою [8]
Є.С. Палійчук	вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку [33]

Джерело: систематизовано автором за [2, 5, 8, 9, 13, 14, 15, 21, 22, 32, 33, 35, 54, 56, 61, 62]

Узагальнюючи погляди науковців щодо поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що його тлумачення базується на трьох основних підходах: процесному, системному та функціональному.

Процесний підхід передбачає розгляд поняття «управління персоналом» як складного і багатогранного процесу. Так, В.М. Данюк, В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич та Т.Л. Мостенська трактують це поняття як скоординовану діяльність, що включає використання різноманітних ресурсів, спрямованих на досягнення цілей організації.

Системний підхід визначає «управління персоналом» як сукупність логічно взаємопов'язаних заходів і механізмів. Науковці, такі як В.І. Крамаренко, А.С. Пелих, Н.І. Ситник і Ф.І. Хміль, акцентують увагу на взаємодії компонентів системи, що спрямована на оптимізацію використання трудових ресурсів.

Функціональний підхід трактує «управління персоналом» як одну з ключових функцій менеджменту. Наприклад, Л.В. Балабанова, Г.Т. Завіновська, Є.С. Палійчук, О.В. Стельмашенко розглядають його як цілеспрямовану діяльність, яка включає планування, мотивування, організацію, контроль і регулювання трудової діяльності для досягнення цілей організації.

Таким чином, «управління персоналом» можна розглядати як інтеграцію процесу, системи та функцій, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів і досягнення організаційних цілей.

Сучасне управління персоналом в органах державної влади орієнтоване на стратегічний підхід, який визнає працівників ключовим ресурсом для досягнення цілей організації. Основою цього процесу є розуміння впливу управлінських рішень на ефективність використання людських ресурсів у різних умовах – як запланованих, так і непередбачених. У цьому контексті механізм управління персоналом передбачає систематичне і послідовне застосування органами державної влади комплексу методів, інструментів і засобів, побудованих на певних принципах, для досягнення визначених цілей у сфері управління персоналом.

Основною метою державної кадрової політики є прогнозування та планування кадрового забезпечення, а також визначення стратегічного підходу до формування, професійного розвитку і раціонального використання трудових ресурсів України. Під трудовими ресурсами розуміється працездатна частина населення, яка завдяки своїм психофізіологічним і інтелектуальним якостям здатна створювати матеріальні блага чи надавати послуги [12].

Кадрова політика у сфері державного управління визначає значення і роль кадрів у суспільстві, а також окреслює цілі, завдання, ключові напрями та принципи роботи державних структур із персоналом. Вона встановлює основні

критерії оцінювання кадрів, шляхи вдосконалення їхньої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також раціонального використання кадрового потенціалу країни.

Як на рівні держави, так і на рівні організацій, кадрова політика реалізується через функцію управління персоналом, яка базується на цінностях і принципах організації та керується ними. Ця функція зазвичай охоплює [55]:

- структурування та організацію роботи для досягнення організаційних цілей і пріоритетів;
- визначення потреб у персоналі з урахуванням необхідних компетенцій і навичок;
- добір, навчання, розвиток працівників, а також визначення їхніх завдань і пріоритетів;
- лідерство та управління персоналом;
- створення та підтримку умов праці, що сприяють досягненню найкращих результатів;
- розробку системи управління й інфраструктури, включно з політикою, законодавством, процедурами, системою підзвітності, інструментами та інформацією;
- постійний моніторинг і оцінку ефективності та результативності управління людськими ресурсами.

Таким чином, кадрова політика є основою для формування ефективної системи управління персоналом, що спрямована на досягнення стратегічних завдань державного управління.

Слід відзначити, що світовий досвід управління людськими ресурсами в державному секторі має такі характеристики [34]:

- 1) добір персоналу на основі професійних компетенцій, знань та досвіду;
- 2) впровадження заходів, які забезпечують відповідність персоналу державної служби демографічному складу суспільства, зокрема через політику "позитивної дискримінації", яка сприяє призначенню жінок на керівні посади та дотриманню прав національних меншин;

- 3) визнання важливості існування правил та інституційної пам'яті;
- 4) орієнтація на ефективність, впливовість та результати роботи державної служби: служба, що прогнозує нові проблеми та ефективно реагує на них, не може дозволити собі утримувати "зайвих" співробітників;
- 5) стимулювання лояльності та розширення підзвітності;
- 6) переосмислення цінностей та етики державної служби: в ідеальній бюрократичній системі посадовець є об'єктивним агентом, який не має особистих цінностей, а свої навички, знання та досвід віддає на користь суспільства, не вимагаючи винагороди, окрім тієї, що визначена законом;
- 7) інвестування в розвиток людських ресурсів: раніше навчання та розвиток персоналу вважалися розкішшю, але тепер їх розглядають як невід'ємні умови ефективного управління людськими ресурсами в державному секторі.

З ухваленням Закону України «Про державну службу» [40] постала необхідність посилення стратегічної ролі служб управління персоналом у системі державного управління. Ці служби стали відповідальними за реалізацію ключових завдань у сфері управління персоналом, зокрема: добір кадрів, планування та організацію заходів для підвищення професійної компетентності державних службовців, а також документальне супроводження процесів вступу на державну службу, її проходження та припинення [40].

Система управління персоналом у сфері державної служби включає такі ключові компоненти: організаційну структуру управління персоналом державної служби, систему роботи з персоналом, нормативно-правову базу, інформаційно-методичне забезпечення, а також методи управління персоналом. Ця структура комплексно представлена на рис.1.1, ілюструючи взаємозв'язок і функціонування кожного з елементів у межах системи управління персоналом.

Ключовими завданнями служби управління персоналом є [49]:

- впровадження державної політики у сфері управління персоналом у державному органі;
- підтримка керівника державної служби у виконанні повноважень, пов'язаних із управлінням персоналом;

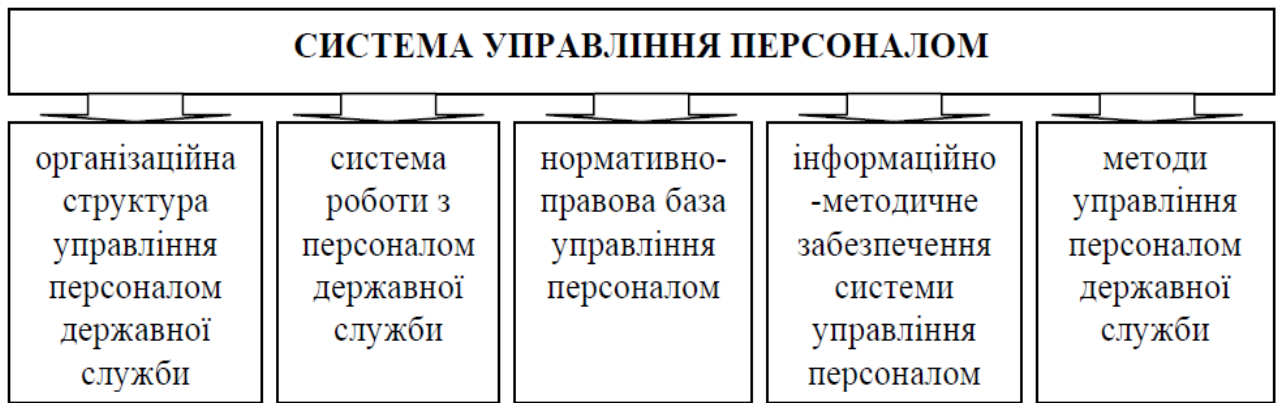


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом

Джерело: [28]

- сприяння організаційному розвитку державного органу та здійснення добору кадрів;
- прогнозування розвитку персоналу, мотивація працівників до службової кар'єри та підвищення їхньої професійної компетентності;
- виконання аналітичних та організаційних завдань у сфері кадрового менеджменту;
- надання методичного керівництва та здійснення контролю за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- документальне забезпечення процедур прийняття, проходження та припинення державної служби.

Таким чином, управління персоналом в публічних організаціях є не лише важливою сферою управління, а й важливим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням цілей та принципів державної кадрової політики [25].

1.2 Структура та підходи до професійного підбору кадрів

Якість державного управління як на центральному, так і на місцевому рівнях значною мірою залежить від професіоналізму посадовців, їхньої здатності надавати якісні державні послуги, мотивації та доброчесності. Виконання

державної служби як інструменту для забезпечення потреб усіх громадян – це відповідальна місія, що потребує не лише ретельного відбору кращих фахівців, але й постійного професійного розвитку державних службовців для підвищення їхньої ефективності. Важливо забезпечити підтримку державних службовців, аби вони могли слугувати зразком для інших.

Державні службовці повинні мати управлінські знання, вміння, володіти необхідними навичками і здібностями. Саме такий підхід дозволяє раціонально поєднати людей та ресурси, досягти найвищого рівня ефективності державного управління [7].

Основними завданнями національної кадрової політики є прогнозування та планування кадрового забезпечення, визначення стратегічних підходів до підготовки, професійного розвитку та раціонального використання людських ресурсів, залучаючи виключно потенціал України.

На думку Т. Пуліної, ключовими факторами, що формують потенціал державного службовця, є такі [51, 52]:

- відповідність займаній посаді;
- рівень професійної освіти та регулярне підвищення кваліфікації;
- можливості для самореалізації та кар'єрного зростання;
- взаємини з колегами та керівництвом;
- наявність системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Традиційно кадри (персонал) вважаються найбільш складним об'єктом управління будь якої організації, оскільки це жива система, здатна самостійно приймати рішення, критично оцінювати поставлені вимоги, діяти відповідно до власних інтересів і бути надзвичайно чутливою до управлінського впливу, реакція на який може бути непередбачуваною. У сучасній ринковій економіці роль персоналу набуває першорядного значення. Якщо раніше працівники розглядалися лише як один із факторів виробництва нарівні з машинами чи обладнанням, то сьогодні вони стали основним стратегічним ресурсом організації. Це пов'язано зі здатністю кадрів до творчості, яка часто стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим витрати на

персонал більше не сприймаються як тягар, а оцінюються як інвестиції в людський капітал — головне джерело прибутковості [16].

Персонал (від лат. *Persona* – особистість) або штат (від нім. *Staat* – держава) – це [11]:

1) постійний склад працівників, згрупованих за професійними чи іншими критеріями, із зазначенням посад та відповідних окладів;

2) сукупність усіх працівників підприємства, які виконують трудові обов'язки, а також осіб, що входять до штатного складу, але тимчасово не працюють через певні причини (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо);

3) трудові ресурси підприємства, необхідні для виконання поставлених завдань, досягнення цілей діяльності та забезпечення перспективного розвитку організації.

Основні ознаки персоналу представлені на рис. 1.2.

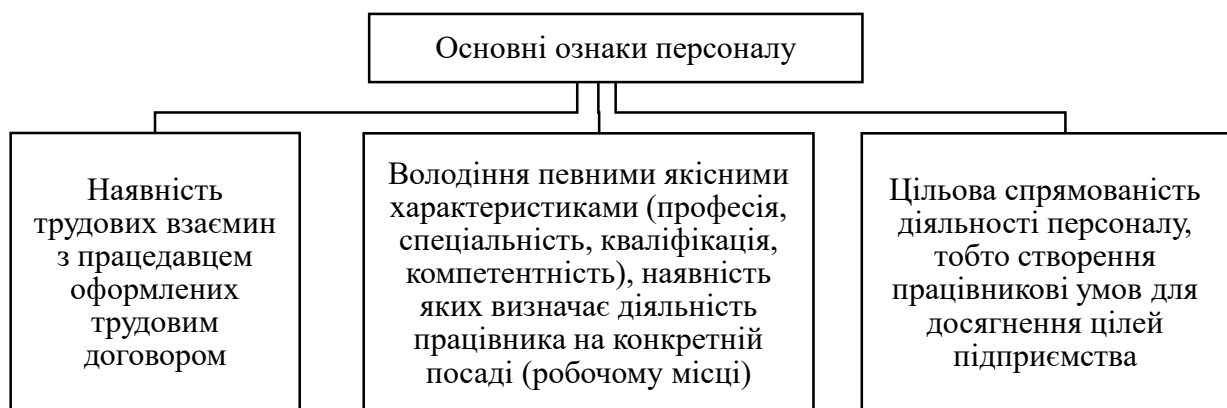


Рисунок 1.2 – Основні ознаки персоналу

Джерело: [20]

Згідно із Законом України «Про державну службу» [40], державний службовець — це громадянин України, який обіймає посаду в органах державної влади або інших державних установах, їх апараті чи секретаріаті (державний орган), отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує повноваження, визначені для цієї посади. Його діяльність безпосередньо спрямована на реалізацію завдань і функцій відповідного державного органу, з дотриманням встановлених принципів державної служби. Критерії для визначення переліку посад працівників державних органів, затверджуються

Кабінетом Міністрів України на підставі подання центрального органу виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

В українській системі публічного управління передбачено чітку структуру посад, доступних для працівників, із встановленням конкретних вимог до їхньої кваліфікації та досвіду роботи. Претенденти на ці посади повинні відповідати встановленим критеріям і проходити процедури відбору, які базуються на конкурсних засадах та інших вимогах. Регулювання цих процесів здійснюється низкою нормативно-правових актів, зокрема:

1. Конституція України – закріплює основи державного управління, гарантує права і свободи громадян, а також визначає засади організації державної служби та місцевого самоврядування (статті 42, 43, 45, 53, 55, 56, 60, 77, 79, 83, 90) [18].

2. Закон України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) – регулює процеси добору, утримання та управління державними службовцями, а також визначає принципи їх діяльності та кар'єрного зростання [40].

3. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (від 09 квітня 1999 року № 586-XIV) – окреслює роль і функції місцевих органів влади та встановлює вимоги до службовців цих установ [50].

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» (від 23 серпня 2017 року № 640) – визначає процедуру оцінювання результатів діяльності державних службовців [48].

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (п. 1) [45].

Наведені акти формують основи для прозорого та ефективного процесу підбору кадрів у систему державної служби.

Організація конкурсів на заміщення вакантних посад у місцевих органах державної влади регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» [47]. Відповідно до порядку, рішення про проведення конкурсу та умови його проведення приймає керівник органу, в якому оголошено конкурс. Конкурсні комісії формуються наказом керівника місцевого органу державної влади.

Інформація про проведення конкурсу та його умови повинна бути опублікована у пресі та розповсюджена через інші засоби масової інформації не пізніше, ніж за місяць до початку конкурсу. Також вона має бути доведена до відома працівників установи, де оголошено про конкурс. Оголошення містять вимоги до кандидатів, назву вакантних посад, строки прийому документів та іншу необхідну інформацію, що дає кандидатам змогу ретельно ознайомитися з умовами конкурсу і підготуватися до участі [47].

Кандидати, які бажають взяти участь у конкурсі, подають заяву на ім'я керівника установи разом із автобіографією, декларацією про доходи, копіями документів про освіту, заповненою особовою карткою з відділу кадрів та копією військового квитка (для військовозобов'язаних).

Згідно з загальним порядком проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим наказом Головного управління державної служби України від 08 липня 2011 року № 164 [42], іспит проводиться конкурсною комісією з метою об'єктивної оцінки знань та здібностей кандидатів. Комісія оцінює знання Конституції України, законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції», а також інших нормативно-правових актів, з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурних підрозділів. Оцінюються також особливості роботи органу і інші важливі аспекти. Для кандидатів на посади категорії «А» також може проводитись перевірка знання іноземної мови. Рішення про призначення кандидата приймається керівником органу на основі рекомендацій конкурсної комісії.

Процедура проведення іспиту складається з трьох етапів:

- 1) організаційна підготовка до іспиту;
- 2) складання іспиту;
- 3) оцінювання та підбиття підсумків іспиту.

Об'єктивність іспиту забезпечується рівними умовами для всіх учасників (тривалість іспиту, зміст і кількість завдань, підрахунок результатів тощо) та відкритістю інформації про них, а також єдиними критеріями оцінки. Для оцінки знань кандидатів використовується п'ятибальна система.

Після завершення іспиту всі члени конкурсної комісії перевіряють і оцінюють відповіді. Комісія приймає спільне рішення щодо оцінки кожного питання екзаменаційного білета. Оцінки фіксуються на аркуші з відповідями кандидата.

Результати іспиту кандидати отримують під підпис на аркуші з відповідями. Кандидати, які набрали не менше 50% від максимально можливої кількості балів, вважаються такими, що успішно склали іспит.

Кандидати, які набрали менше 50% від максимальної суми балів, вважаються такими, що не склали іспит. Ті, хто не склав іспит, не можуть бути рекомендовані конкурсною комісією на посаду.

У разі незгоди з результатами іспиту кандидат має право протягом трьох робочих днів після складання іспиту подати апеляцію до Голови органу державної влади [42].

Кандидати, які отримали високі бали в загальному рейтингу, але не були обрані на посаду, можуть бути зараховані до кадрового резерву для державної служби в місцевому органі державної влади. Якщо інформація про кандидата доступна на Єдиному порталі вакансій державної служби і відповідає вимогам посади, він автоматично запрошується до участі в інших конкурсах. Після цього з кандидатами проводиться робота відповідно до індивідуального річного плану, затвердженого керівником державного органу та структурними підрозділами. План передбачає заміщення резерву під час відсутності державних службовців, регулярне навчання, систематичне підвищення кваліфікації, стажування до двох

місяців у відповідних установах, а також участь у конференціях, семінарах та інших заходах [42].

Згідно з Законом № 2259 від 20.05.2022 р. – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [38], під час воєнного стану вводиться спрощена процедура вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування. Метою цього закону є оперативне та ефективне забезпечення кадрових потреб державної служби та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, коли виникає потреба в швидкому укомплектуванні державних структур.

Такі особи призначаються без проведення конкурсного відбору. Натомість, для їхнього призначення достатньо подати заяву, заповнену особову картку встановленого зразка та документи, які підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства для відповідних посад.

Проведення конкурсів має відповідати принципам прозорості, недискримінації та добросовісності, що забезпечує відкритість та справедливість процесу відбору кандидатів. Це також гарантує дотримання прав та інтересів усіх учасників конкурсу, що сприяє підвищенню довіри громадськості до владних структур та забезпечує легітимність прийнятих рішень.

Отже, процедура проведення конкурсів на вакантні посади в місцевих органах державної влади України регулюється Постановою Кабінету Міністрів № 169 від 15.02.2002 р. Основними етапами цієї процедури є: оголошення конкурсу, подача документів, складання іспиту, оцінювання результатів та призначення на посаду. Критерії оцінювання кандидатів включають знання законодавства, специфіку роботи, етичні норми та, за необхідності, володіння іноземною мовою. Метою конкурсного відбору є забезпечення заміщення вакантних посад кандидатами, які мають необхідні професійні навички і відповідають вимогам етики державної служби.

1.3 Адаптація персоналу державної служби

Традиційно, основна увага кадрового менеджменту в органах державної влади зосереджена на юридичному супроводі процесів вступу та проходження державної служби. Керівники та фахівці кадрових служб зосереджуються на підборі персоналу, оцінюванні діяльності та організації заходів із підвищення кваліфікації державних службовців.

Одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами є адаптація, яка сприяє соціалізації працівників, що допомагає новопризначеним державним службовцям інтегруватися в колектив, засвоїти встановлені норми поведінки, цінності та правила ефективної комунікації, а також закласти основи для продуктивної роботи.

Адаптація (від лат. *adaptatio* — пристосування, прикладання) спочатку використовувалася в біології для позначення процесу пристосування організмів (популяцій, видів) і їх органів до конкретних умов зовнішнього середовища [24]. Цей процес відбувається протягом усього життєвого циклу організму, формуючи адаптації, які забезпечують живим системам доцільну організацію. Водночас адаптація є й результатом пристосувального процесу — адаптаціогенезу, що виникає під час взаємодії живих систем із навколишнім середовищем.

У соціальних науках і психології поняття адаптації стосується здатності особистості або соціальної групи пристосовуватися до соціального середовища (мікросередовища). У цьому процесі встановлюються взаємозв'язки, які сприяють розвитку як особистості чи соціальної групи, так і самого середовища. Соціальна адаптація охоплює біологічні, психічні та соціальні аспекти людського буття.

Загальнонауковий підхід до поняття адаптації розширює його визначення до універсального рівня: адаптація розглядається як особлива форма взаємодії систем із впливами зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона полягає у прагненні досягти динамічної рівноваги, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок системи з її середовищем і сприяє її розвитку [60].

Адаптація працівника до умов функціонування будь якої організації розглядається як багатогранний процес, що охоплює організаційно-виробниче середовище. У цьому процесі важливо забезпечити умови для максимальної реалізації професійних якостей працівника, щоб його діяльність сприяла досягненню цілей підприємства. У наукових джерелах з управління персоналом зустрічається різноманітні визначення поняття «адаптація персоналу», які наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «адаптація персоналу»

Автор, джерело	Визначення поняття «адаптація персоналу»
Балабанова Л. В. [2]	– це взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці
Крушельницька О. В. [22]	– процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці
Никифоренко В.Г. [30]	– це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.
Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. [27]	– процес пізнання ниток влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації і її підрозділах.

Джерело: систематизовано автором за [2, 22, 27, 30]

Отже, адаптація - це реакція працівника на зміну умов його життєдіяльності, спрямована на запобігання реальному чи потенційному зниженню її ефективності.

Адаптація державного службовця може бути визначена як процес ознайомлення та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов'язків, а також коригування власної поведінки відповідно до формальних і неформальних правил організації.

Цей процес охоплює два основні аспекти:

1) внутрішньопсихологічний аспект, який пов'язаний із психологічними особливостями особистості державного службовця. У рамках цього аспекту відбувається перехід від попередньої роботи до нової, звикання до умов нової посади, а також прийняття чи неприйняття цінностей організації, формальних і неформальних правил;

2) зовнішньоорганізаційний аспект, що включає заходи, які організуються службою персоналу, керівництвом і колегами, щоб полегшити входження нового працівника в організацію. Сюди належать підтримка в набутті необхідних навичок і вмінь, наставництво, а також ознайомлення з формальними й неформальними аспектами діяльності організації.

Поєднання таких аспектів сприяє ефективному пристосуванню нового державного службовця до умов праці, що є важливим для досягнення його професійної результативності.

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Підходи до класифікації видів адаптації

Критерії	Вид адаптації
1	2
1. За відносинами суб'єкт-об'єкт	Активна – коли індивід прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її (у тому числі і ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він повинен опанувати)
	Пасивна – коли він не прагне до такого впливу і зміни
2. За впливу на працівника	Прогресивна – сприятливо впливає на працівника
	Регресивна – пасивна адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною)
3. За рівнем	Первинна – пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде в даному випадку про випускників навчальних закладів різного рівня)
	Вторинна – пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (як правило, міняють об'єкт діяльності або свою професійну роль, наприклад, що переходять в ранг керівника)
	Адаптація працівника в новій посаді
	Адаптація працівника до пониження в посаді

Продовження табл. 1.3

1	2
4. Відносно співробітника до організації	Конформізм – повне прийняття цінностей і норм організації, готовність підкорятися правилам гри
	Мімікрія - дотримання другорядних норм при неприйнятті основних характерно для потенційної групи ризику, члени якої готові в будь-який момент розлучитися з фірмою
	Адаптивний індивідуалізм – характеризується згодою з основними нормами і цінностями організації при неприйнятті другорядних. Співробітник зберігає певну індивідуальність, але по-своєму непогано працює в колективі
	Заперечення – співробітник висловлює активну незгоду з цінностями фірми, його очікування знаходяться в непримиренній суперечності з реальністю. Зазвичай він звільняється в перші ж місяці
5. За напрямками	Виробнича
	Невиробнича

Джерело: [30]

Класифікація адаптації державного службовця охоплює кілька ключових аспектів [17]:

- Організаційна адаптація передбачає пристосування до нового місця роботи, посадових обов'язків, рівня відповідальності, ієрархії, правил внутрішнього розпорядку та ведення документації. Державний службовець має зрозуміти механізми реалізації своїх повноважень і освоїти техніку виконання завдань. Визначена послідовність може спрощуватися завдяки чіткій структурі органів державної влади.

- Психофізіологічна адаптація стосується звикання до умов праці, навантажень, графіка роботи, дисципліни та санітарно-гігієнічних умов. Вона охоплює як фізичні аспекти (комфортність робочого місця), так і психологічні (здатність до концентрації, стресостійкість, пам'ять, логічне мислення).

- Соціально-психологічна адаптація полягає у встановленні відносин із колективом, прийнятті корпоративних цінностей, нормах поведінки та комунікативних зв'язках. Вона залежить від психологічної культури службовця, його характеру, стилю спілкування та здатності до конструктивної взаємодії.

- Економічна адаптація включає ознайомлення з механізмом оплати

праці, преміюванням та іншими матеріальними винагородами. Успішність цієї адаптації визначається відповідністю очікувань службовця його економічним винагородам.

- Професійна адаптація охоплює освоєння професії, її специфіки, необхідних знань і навичок, а також засвоєння принципів державної служби, орієнтованої на інтереси народу.

Наведені аспекти адаптації забезпечують повноцінне включення державного службовця в діяльність органу влади та сприяють його професійній ефективності.

Згідно із Законом України "Про державну службу" [40], державна служба базується на таких загальних принципах:

- верховенство права;
- патріотизм і служіння українському народу;
- законність;
- рівний доступ до державної служби;
- професіоналізм;
- добросовісність;
- політична неупередженість;
- прозорість діяльності;
- персональна відповідальність державного службовця.

Крім того, визначені організаційно-функціональні принципи, що регулюють специфічні аспекти діяльності державної служби:

- обов'язковість виконання рішень вищих органів і керівників у межах їхніх повноважень відповідно до законодавства;
- єдність основних вимог до державної служби;
- професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність і відданість справі;
- прозорість діяльності;
- персональна відповідальність за прийняті рішення та виконання обов'язків;

- дотримання прав і законних інтересів державних органів, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян;
- стабільність кадрів у державних органах;
- соціальна захищеність державних службовців.

Такі принципи є основою професії державного службовця, відображають її суть і специфіку. Адаптація до професії державного службовця передбачає прийняття цих принципів як основних цінностей трудової діяльності та їх постійне дотримання в практичній роботі.

Адаптація до посади державної служби полягає в усвідомленні працівником своїх прав, обов'язків, повноважень і відповідальності, які супроводжують виконання функцій на конкретній посаді в органі державної влади. Вона залежить від рівня теоретичної та практичної підготовки службовця. Успішність цього процесу визначається відповідністю професійної компетентності вимогам посади, а також здатністю ефективно застосовувати знання, вміння й навички в роботі.

Різні аспекти адаптації державного службовця є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Тому під час розробки програм адаптації для державних службовців важливо враховувати цю інтеграцію, щоб забезпечити комплексний підхід до їх адаптаційного процесу.

Для ефективної організації процесу адаптації державного службовця необхідно визначити ключові завдання суб'єктів, які керують цим процесом. Дослідники виділяють таких суб'єктів: керівник організації, фахівці з управління персоналом, лінійні керівники та наставники [17].

Обов'язки керівника органу державної влади:

- ініціювати розробку адаптаційних програм;
- контролювати виконання програми.

Роль фахівців із управління персоналом:

- оцінка відповідності кваліфікації та досвіду службовця посадовим вимогам;
- аналіз відповідності співробітника корпоративній культурі;

- організація первинного інструктажу;
- встановлення зворотного зв'язку для виявлення проблем адаптації;
- допомога у визначенні адаптаційних заходів;
- оцінка рівня адаптації службовця.

Функції лінійних керівників:

- постановка завдань і визначення обов'язків новачка;
- призначення наставника;
- знайомство з функціями підрозділу і структурою органу;
- представлення співробітника колективу;
- моніторинг проміжних результатів та соціально-психологічного клімату;
- спільне вирішення проблем адаптації;
- оцінка прогресу та підсумків адаптації.

Завдання наставника:

- сприяння знайомству з колегами;
- ознайомлення з правилами корпоративної культури;
- оцінка професійних знань і їх відповідності вимогам посади;
- вивчення особистісних якостей та поведінки у різних ситуаціях;
- виявлення недоліків і звичок, несумісних із вимогами;
- спостереження за дотриманням трудової дисципліни;
- демонстрація робочих процесів;
- аналіз прогресу адаптації.

Наставництво сприяє пришвидшенню адаптації, забезпечуючи підтримку та контроль з боку досвідченого фахівця.

Таким чином, адаптація державних службовців сприяє інтеграції працівника в організаційне середовище органів державної влади. Ефективність управління визначеним процесом залежить від усвідомлення його складності, значущості та впливу на продуктивність роботи органу з боку керівників і фахівців з управління персоналом. Оскільки діяльність державного службовця здебільшого відбувається в соціальному середовищі, створення дієвих

механізмів адаптації забезпечує успішне виконання посадових обов'язків, ефективну взаємодію з колективом і громадянами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Сучасне управління персоналом в органах державної влади орієнтоване на стратегічний підхід, який визнає працівників ключовим ресурсом для досягнення цілей організації. Основою процесу є розуміння впливу управлінських рішень на ефективність використання людських ресурсів у різних умовах – як запланованих, так і непередбачених. У визначеному контексті механізм управління персоналом передбачає систематичне і послідовне застосування органами державної влади комплексу методів, інструментів і засобів, побудованих на певних принципах, для досягнення визначених цілей у сфері управління персоналом.

Традиційно кадри (персонал) вважаються найбільш складним об'єктом управління будь якої організації, оскільки це жива система, здатна самостійно приймати рішення, критично оцінювати поставлені вимоги, діяти відповідно до власних інтересів і бути надзвичайно чутливою до управлінського впливу, реакція на який може бути непередбачуваною. У сучасній ринковій економіці роль персоналу набуває першорядного значення.

Процедура проведення конкурсів на вакантні посади в органах державної влади України регулюється Постановою Кабінету Міністрів № 169 від 15.02.2002 р. Основними етапами якої є: оголошення конкурсу, подача документів, складання іспиту, оцінювання результатів та призначення на посаду. Критерії оцінювання кандидатів включають знання законодавства, специфіку роботи, етичні норми та, за необхідності, володіння іноземною мовою. Метою конкурсного відбору є забезпечення заміщення вакантних посад кандидатами, які мають необхідні професійні навички і відповідають вимогам етики державної

служби. Необхідно зазначити, що згідно з Законом № 2259 від 20.05.2022 р. – ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [38], під час воєнного стану вводиться спрощена процедура вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування.

Одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами є адаптація, яка сприяє соціалізації працівників та допомагає новопризначеним державним службовцям інтегруватися в колектив, засвоїти встановлені норми поведінки, цінності та правила ефективної комунікації, а також закласти основи для продуктивної роботи. Вона залежить від рівня теоретичної та практичної підготовки службовця. Успішність цього процесу визначається відповідністю професійної компетентності вимогам посади, а також здатністю ефективно застосовувати знання, вміння й навички в роботі.

Для ефективної організації процесу адаптації державного службовця необхідно визначити ключові завдання суб'єктів, які керують цим процесом. Ефективність управління процесом залежить від усвідомлення його складності, значущості та впливу на продуктивність роботи органу з боку керівників і фахівців з управління персоналом. Оскільки діяльність державного службовця здебільшого відбувається в соціальному середовищі, створення дієвих механізмів адаптації забезпечує успішне виконання посадових обов'язків, ефективну взаємодію з колективом і громадянами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МИТНОГО ПОСТУ «СЛОБОЖАНСЬКИЙ» ДНІПРОВСЬКОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ МИТНИЦІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика митного посту «Слобожанський» Дніпровської регіональної митниці

У 2019 році в рамках адміністративної реформи було створено Державну митну службу України («Нову митницю»), яку відокремили від Державної фіскальної служби. Цей орган є центральною владою, що реалізує митну політику країни. Водночас визначення митної політики належить до компетенції Міністерства фінансів України. Згідно з пунктом 3 Положення «Про Міністерство фінансів України» [3], Міністерство забезпечує формування та реалізацію єдиної державної податкової і митної політики, а також політики з адміністрування єдиного соціального внеску й боротьби з правопорушеннями у сфері податкового та митного законодавства.

З моменту здобуття незалежності у 1991 році територіальні органи митниці функціонували як окремі юридичні особи, а їхніх керівників призначали за погодженням із головами місцевих державних адміністрацій. Однак 2 жовтня 2019 року було ухвалено рішення про виведення цих органів з-під впливу місцевих адміністрацій. Уже 16 жовтня 2019 року Кабінет Міністрів затвердив проєкт закону, який передбачає об'єднання територіальних органів митниці в єдину юридичну особу.

Дніпровська регіональна митниця виконує митні функції у межах закріпленого за нею регіону, здійснює контроль за дотриманням митного законодавства, координує діяльність підпорядкованих митниць і спеціалізованих митних установ.

У Дніпропетровській області працює понад 700 підприємств різних галузей промисловості, зокрема металургії, машинобудування, легкої

промисловості та інших. Регіон має експортну орієнтацію, що зумовлено його промисловим характером і акцентом на гірничо-металургійній галузі.

Дніпропетровщина вирізняється з поміж інших регіонів високим рівнем індустріального розвитку, міцними економічними та культурними зв'язками з іншими країнами світу. Розвинена транспортна інфраструктура, яка включає повітряний, водний, автомобільний і залізничний транспорт. Наведене вище робить регіон унікальним у порівнянні з іншими митними зонами. Основними експортерами є гірничозбагачувальні комбінати Криворізького залізничного басейну.

Дніпровська регіональна митниця є юридичною особою і здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та Положення, яке затверджується наказом Державної митної служби України. Положення про Дніпровську митницю, затверджене наказом Державної митної служби України від 29.10.2020 № 489 «Про затвердження положень про територіальні органи Держмитслужби» [46].

Структуру Дніпровської митниці наведено в додатку А. До складу Дніпровської митниці входять вісім митних постів (рис. 2.1).

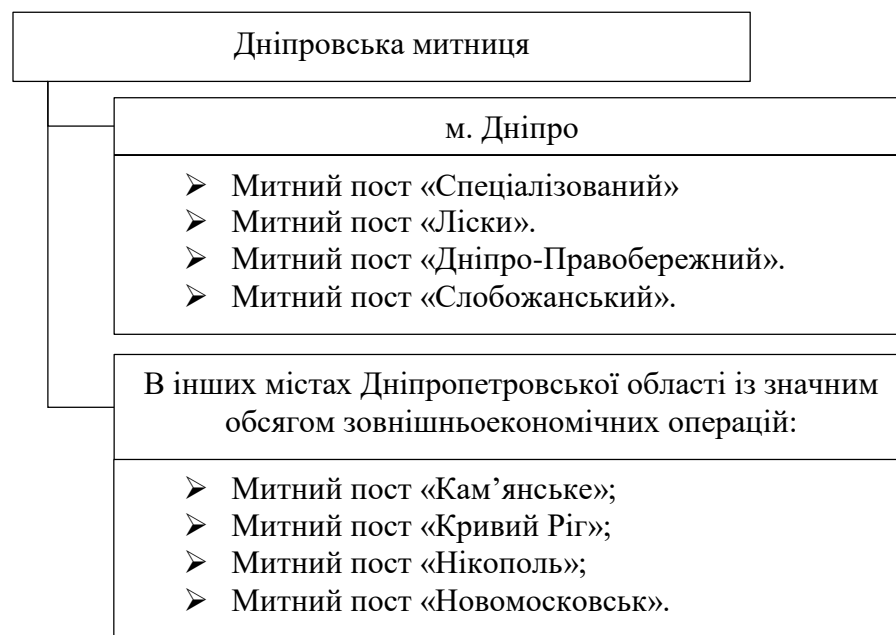


Рис. 2.1 – Структура Дніпровської митниці

Джерело: складено автором за даними Дніпровської митниці

Митний пост "Слобожанський" є структурною одиницею Дніпровської регіональної митниці Держмитслужби України, яка відповідає за митний контроль і оформлення товарів та транспортних засобів, справляння податків і зборів, а також виконання інших завдань, передбачених митним законодавством України.

Основними завданнями митного поста є здійснення митних процедур і контроль за дотриманням законодавства з питань митної справи. Він забезпечує виконання заходів тарифного та нетарифного регулювання, справляння податків і зборів при переміщенні товарів і транспортних засобів через митний кордон або проведенні митних процедур. Також пост вживає заходів для захисту інтересів споживачів, запобігання ввезенню на територію України неякісних або шкідливих для довкілля товарів, що не відповідають встановленим стандартам і вимогам.

Рішення про створення, реорганізацію чи ліквідацію митних постів ухвалює Державна митна служба України на підставі подання керівника відповідної регіональної митниці. Керівництво митним постом здійснює начальник, який призначається і звільняється з посади наказом Держмитслужби України.

Паспорт митного поста "Слобожанський" Дніпровської митниці Держмитслужби наведено в додатку Б.

З 08 лютого 2024 року розпочав свою роботу оновлений митний пост «Слобожанський», до складу якого входять: відділ митного оформлення №1 та відділ митного оформлення №2, де створено необхідні умови митної інфраструктури для функціонування підрозділу митного оформлення та здійснення митних формальностей. У зоні діяльності митного поста "Слобожанський" функціонують 6 митних складів та 4 склади тимчасового зберігання.

Максимальна кількість транспортних засобів, яка може розміщуватись в місці митного оформлення (ММО) – 170 авто. Максимальна кількість транспортних засобів з товарами, які можуть одночасно оглядатись в зоні

митного контролю ЗМК ММО –6 авто.

Найбільшими платниками митних платежів в місці митного оформлення є наступні 5 суб'єктів ЗЕД (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Суб'єкти ЗЕД – найбільші платників митних платежів в ММО

Суб'єкт ЗЕД	Код ЄДРПОУ
ПрАТ "ДМЗ"	5393056
ТОВ "Малбі Фудс"	32998661
ТОВ "НФМ АГРО"	37452931
ТОВ «АртГранд»	41955005
ТОВ "ОМЕГА"	30982361

Джерело: складено автором за даними Дніпровської митниці

Серед митних брокерів в місці митного оформлення на митному посту «Слобожанський» такі компанії: ТОВ «Гіперіон Д»; ТОВ «Енелайз»; ТОВ «Лай»; ТОВ «Агро Союз Термінал»; ТОВ «Стандартднепр»; ФОП «Рекун А»; ТОВ «Спецброкер»; ФОП «Ревнівцев».

Аналіз показників товарообігу митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за 2021–2023 роки (за неведеними даними модуль ВІ аналітики).

Показники товарообігу митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за 2021–2023 роки наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Товарообіг митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за період 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Кількість декларацій	30 540	21 513	13 935	-9 027	-7 578	-29,6	-35,2
Вага нетто, т	1 019 909	324 707	205 910	-695 201	-118 798	-68,2	-36,6
Товарообіг, млн USD	986,87	648,83	386,95	-338,04	-261,88	-34,3	-40,4
Експорт, млн USD	342,86	218,62	97,42	-124,24	-121,21	-36,2	-55,4
Імпорт, млн USD	644,01	430,21	289,54	-213,80	-140,67	-33,2	-32,7
Сальдо, млн USD	-301,16	-211,59	-192,12	89,57	19,47	-29,7	-9,2

Джерело: складено автором за даними [59]

Аналіз даних таблиці показує, що обсяги товарообігу через митний пост «Слобожанський» за період 2021–2023 років значно скоротилися. Основною причиною такого зниження є військові дії в Україні, які суттєво вплинули на економічну активність, міжнародну торгівлю та логістичні ланцюги.

Кількість митних декларацій зменшилася з 30 540 у 2021 році до 13 935 у 2023 році. Скорочення на 54,4% вказує на значне падіння обсягів торгівлі. Багато підприємств зіткнулися з неможливістю експортувати або імпортувати товари через фізичну небезпеку, порушення інфраструктури та закриття логістичних маршрутів.

Вага нетто товарів, що проходять через митний пост, знизилася з понад 1 млн тонн у 2021 році до 205 тис. тонн у 2023 році, що демонструє масштабне скорочення фізичних обсягів перевезень, що також пов'язано з тим, що частина промислових підприємств зупинили діяльність або були зруйновані через бойові дії.

Товарообіг у 2021 році становив 986,87 млн USD, проте у 2023 році впав на 60,8%, до 386,95 млн USD. Максимальне скорочення спостерігалось в експорті, який у 2023 році зменшився на 55,4% порівняно з 2022 роком, що свідчить про труднощі в доставці українських товарів на зовнішні ринки, у тому числі через обмеження роботи портів і ризики для наземного транспорту.

Скорочення імпорту відбувалося меншими темпами, що свідчить про збереження певного рівня забезпечення внутрішнього ринку критичними товарами. Зменшення за період 2021–2023 рр. склало 55%. Негативне сальдо торгового балансу поступово скорочується, що є позитивним сигналом. Однак це більше пов'язано із загальним падінням обсягів торгівлі, а не зі збільшенням експорту.

Показники товарообігу митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за групами товарів (2021-2023 роки) наведені в Додатку В.

Дані про товарообіг митного посту свідчать про значне скорочення обсягів торгівлі за усіма групами товарів. Чорні метали залишаються ключовою товарною групою. У 2021 році товарообіг у цій категорії становив 185,08 млн

USD, але у 2023 році відбулося зниження до 64,94 млн USD. Скорочення експорту до 0,93 млн USD у 2023 році вказує на проблеми з доступом до міжнародних ринків, зокрема через блокаду портів.

Загалом товарообіг за більшістю груп товарів зменшився, але певні категорії (наприклад, харчові продукти, какао) продовжують відігравати важливу роль у торгівлі, зберігаючи стабільний попит.

Показники для аналізу товарообігу митного посту «Слобожанський» за видами транспорту (2021–2023 роки) наведено в табл. 2.3-2.5 та представлені на рис. 2.2.

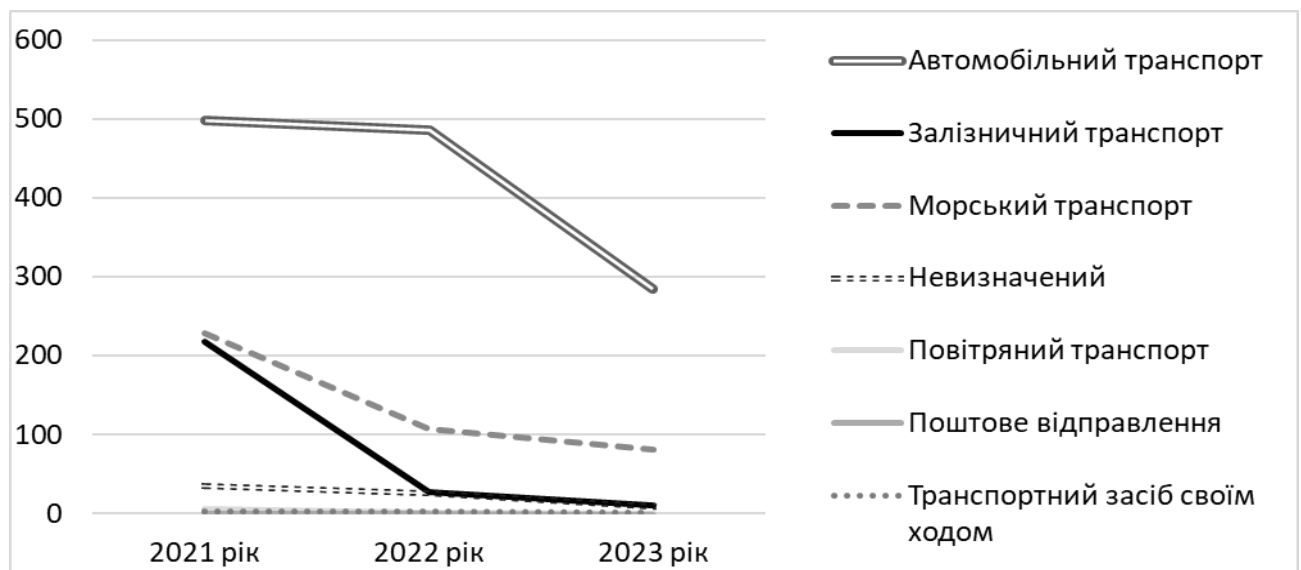


Рисунок 2.2 – Товарообіг митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за видами транспорту за 2021–2023 роки, млн USD

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Аналіз даних щодо видів транспорту показує значні зміни в товарообігу митного посту «Слобожанський» за період 2021–2023 рр. (рис. 2.2). Автомобільний транспорт залишився основним засобом перевезень, хоча його товарообіг знизився з 498,05 млн USD у 2021 році до 284,97 млн USD у 2023 році. Зменшення на 42,8% відображає загальну тенденцію спаду економічної активності, однак автомобільний транспорт продовжує забезпечувати найбільшу частку торгівлі завдяки своїй гнучкості та меншій залежності від інфраструктури, яка постраждала від військових дій.

Таблиця 2.3

Товарообіг митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за
2021 рік

Транспорт	Кількість деклараций	Вага нетто, тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
Автомобільний транспорт	17 795	226 290,82	498,05	217,60	280,45	-62,85
Залізничний транспорт	3 056	637 453,70	217,13	90,85	126,28	-35,44
Морський транспорт	4 905	142 269,89	229,13	31,49	197,64	-166,15
Невизначений	3 591	12 670,32	34,60	0,00	34,60	-34,60
Повітряний транспорт	1 061	75,27	5,83	2,92	2,91	0,01
Поштові відправлення	3	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00
Транспортний засіб, що переміщується своїм ходом як товар	129	1 148,46	2,13	0,00	2,13	-2,13
Всього	30 540,00	1 019 908,50	986,87	342,86	644,01	-301,16

Джерело: складено автором за даними [59]

Таблиця 2.4

Товарообіг митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці
за 2022 рік

Транспорт	Кількість деклараций	Вага нетто, тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
Автомобільний транспорт	15 086	197 734,06	485,09	194,86	290,23	-95,36
Залізничний транспорт	430	56 366,32	27,37	6,23	21,14	-14,92
Морський транспорт	3 656	61 981,10	107,18	17,32	89,86	-72,54
Невизначений	2 068	7 760,50	25,22	0,03	25,18	-25,15
Повітряний транспорт	126	22,16	0,54	0,14	0,40	-0,25
Поштові відправлення	47	1,26	0,04	0,04	0,00	0,04
Транспортний засіб, що переміщується своїм ходом як товар	100	842,25	3,40	0,00	3,40	-3,40
Всього	21 513,00	324 707,65	648,83	218,62	430,21	-211,59

Джерело: складено автором за даними [59]

Таблиця 2.5

Товарообіг митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці за 2023 рік

Транспорт	Кількість декларацій	Вага нетто, тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
1	2	3	4	5	6	7
Автомобільний транспорт	9 438	116 125,19	284,97	88,90	196,06	-107,16
Залізничний транспорт	122	14 086,13	11,05	2,44	8,61	-6,17
Морський транспорт	3 800	73 233,88	80,67	6,02	74,65	-68,63
Невизначений	529	2 091,27	9,16	0,05	9,11	-9,07
Поштове відправлення	2	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00
Транспортний засіб, що переміщується своїм ходом як товар	44	373,48	1,10	0,00	1,10	-1,10
Всього	13 935,00	205 910,01	386,95	97,42	289,54	-192,12

Джерело: складено автором за даними [59]

Залізничний транспорт зазнав найзначнішого скорочення. У 2021 році його товарообіг становив 217,13 млн USD, тоді як у 2023 році відбулося значне падіння до 11,05 млн USD, що вказує на майже повне припинення використання цього виду транспорту. Причиною є руйнування залізничної інфраструктури та підвищені ризики перевезень у зоні бойових дій. Морський транспорт також втратив позиції, що пояснюється блокадою портів, логістичними складнощами та ризиками морських перевезень у регіоні. Інші види транспорту, такі як повітряний, поштовий, а також транспортні засоби, що переміщуються своїм ходом, залишаються незначними в загальному обсязі товарообігу. У 2023 році їх частка була мінімальною і практично не впливала на загальну динаміку.

2.2 Аналіз кадрового складу та діючої системи найму працівників досліджуваної установи

Управління персоналом митних органів – це постійний процес, який забезпечує потреби митного органу в працівниках як кількісно так і якісно. З метою задоволення потреб необхідно забезпечити виконання трьох основних завдань: набір, управління кар'єрою і оплата праці персоналу митних органів.

Об'єктом управління персоналом є особовий склад митних органів, що входить у певні соціальні групи та колективи, суб'єктом є керівники і спеціалісти, які виконують кадрові функції управління особовим складом щодо своїх підлеглих. Суб'єкт здійснює системний, планово організований вплив на об'єкт через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для розвитку й використання потенціалу персоналу у процесі виконання ними функціональних обов'язків на державній службі.

Загальні правила документування управлінської інформації в митниці, правила складання номенклатури справ та формування документів у справи регламентуються:

1. Законом України від 22.05.2003 №851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» (зі змінами) [41];
2. Постановою КМУ від 17.01.2018 №55 «Деякі питання документування управлінської діяльності» (зі змінами) [10];
3. Інструкцією з діловодства у Державній митній службі України та її територіальних органах, затверджена наказом Держмитслужби від 29.06.2021 № 470 [44].

Штатна кількість працівників Дніпровської митниці складає 337 посадових осіб. Чисельність співробітників Митний пост "Слобожанський" у 2024 році становить 34 особи.

Показники динаміки середньооблікової чисельності працівників Митний пост "Слобожанський" за період 2021-2024 рр наведено на діаграмі (рис. 2.3).

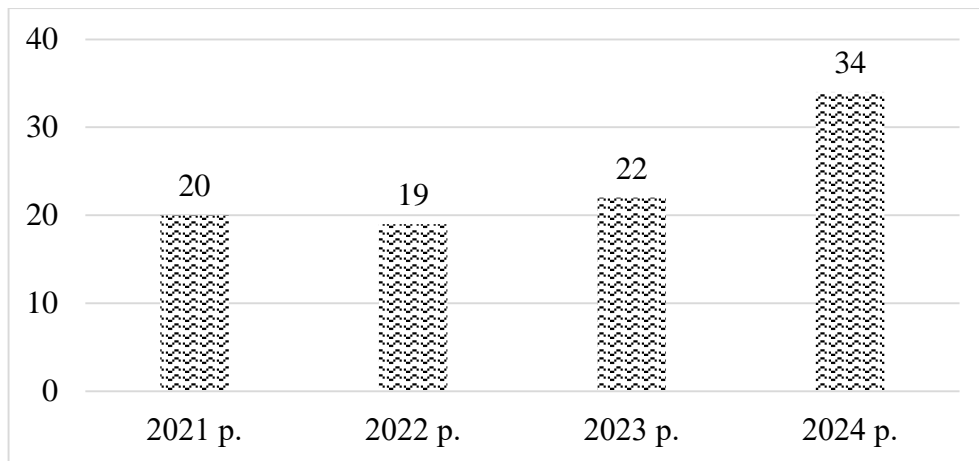


Рисунок 2.3 – Показники динаміки середньооблікової чисельності працівників Митний пост "Слобожанський" Дніпровської митниці, осіб
Джерело: розраховано за даними Дніпровської митниці

За даними діаграми, чисельність працівників змінювалась не рівномірно. Збільшення штатної т чисельності у 2024 році пов'язано зі зміною структури митного посту. Наказом Державної митної служби України від 05 січня 2024 р №8 [43] до складу митного посту «Слобожанський» входять відділ митного оформлення №1 та відділ митного оформлення №2.

Далі представимо показники якісного складу персоналу підприємства за віком та статтю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники характеристики персоналу за віковою ознакою та за статтю за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Питома вага, %			Абсолютне відхилення	
				2022	2023	2024	2024 до 2023	2023 до 2022
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	19	22	34	100	100	100	12	3
чоловіки	14	16	26	73,7	72,7	76,5	10	2
жінки	5	6	8	26,3	27,3	23,5	2	1
до 27 років	2	3	6	10,5	13,6	17,6	3	1
28-34 років	4	6	8	21,1	27,3	23,5	2	2
35-45 років	8	8	12	42,1	36,4	35,3	4	0
46-54 років	2	3	5	10,5	13,6	14,7	2	1
55-59 років	2	2	3	10,5	9,1	8,8	1	0
60 і більше років	1	0	0	5,3	0	0	0	-1

Джерело: розраховано за даними Дніпровської митниці

Протягом 2022-2024 років спостерігається значне зростання чисельності персоналу митного посту «Слобожанський». Середньооблікова кількість працівників збільшилася з 19 осіб у 2022 році до 34 осіб у 2024 році. Це свідчить про активне розширення штату у зв'язку зі зміною структури митного посту та посиленням вимог до митного контролю.

Гендерна структура персоналу демонструє стабільне переважання чоловіків у складі колективу. У 2022 році їх частка становила 73,7%, а у 2024 році вона досягла 76,5%. При цьому кількість чоловіків зросла з 14 до 26 осіб. Кількість жінок, становлять меншу частину колективу, також демонструють збільшення чисельності – з 5 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2024 році. Проте їх питома вага у структурі знизилася з 26,3% до 23,5%, що свідчить про відносно вищий приріст числа чоловіків у порівнянні з жінками.

Вікова структура персоналу показує такі тенденції: молодь до 27 років значно активніше інтегрується в колектив, що підтверджується зростанням їх чисельності з 2 осіб у 2022 році до 6 осіб у 2024 році. Питома вага цієї категорії також зросла з 10,5% до 17,6%. Це свідчить про певну омолодженість штату, що може бути обумовлено кадровою політикою, орієнтованою на залучення молодих фахівців.

Категорія працівників віком від 28 до 34 років також демонструє зростання чисельності – з 4 осіб у 2022 році до 8 у 2024 році. Їх питома вага залишалася на відносно стабільному рівні, що свідчить про рівномірний набір працівників визначеного віку. Найбільшу частку у колективі стабільно займають працівники вікової групи 35-45 років, які протягом аналізованого періоду становили понад 35% від загальної чисельності. Їх кількість зросла з 8 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що підкреслює значущість цієї вікової категорії в роботі митного посту.

Вікові групи 46-54 та 55-59 років також показують деяке збільшення чисельності, хоча їх питома вага в колективі лишається меншою. Категорія 46-54 років зросла з 2 осіб у 2022 році до 5 осіб у 2024 році, а група 55-59 років збільшилася з 2 до 3 осіб за той самий період. Натомість категорія працівників

віком 60 років і більше повністю відсутня у 2023-2024 роках, що, ймовірно, пов'язано з виходом на пенсію чи іншими обмеженнями.

Отже, за період 2022-2024 років митний пост демонструє стабільне зростання чисельності персоналу та деякі зміни у віковій і гендерній структурі. Колектив поступово омолоджується, збільшується частка молодих працівників. Водночас зберігається переважання чоловіків у складі колективу, а найбільш активною віковою групою лишаються працівники середнього віку (35-45 років). Такі тенденції можуть відображати стратегічну орієнтацію митного посту на оновлення кадрів і забезпечення стабільності у ключових вікових категоріях.

Динаміка досліджуваних показників характеристики персоналу представлена на рис. 2.4, 2.5.

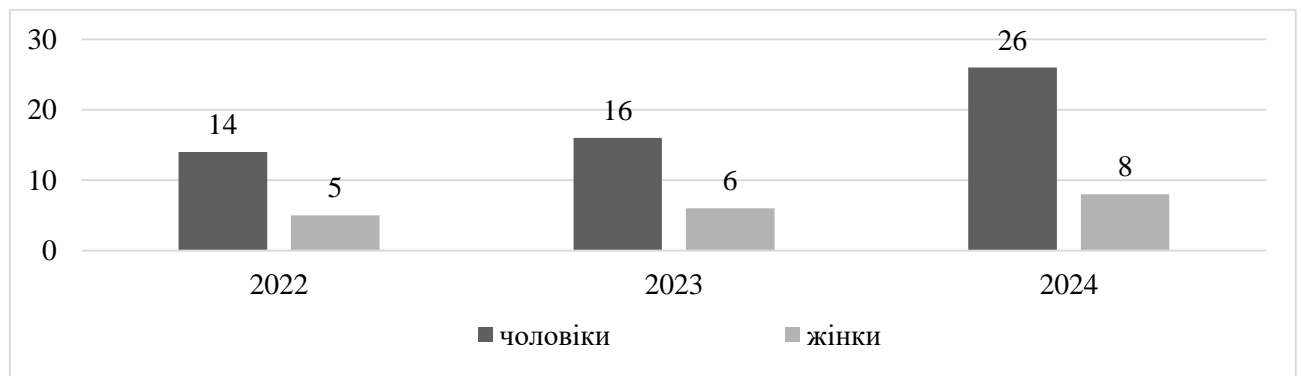


Рисунок 2.4 – Динаміка показників характеристики персоналу за гендерною ознакою за період 2022-2024 рр.

Джерело: за даними Дніпровської митниці

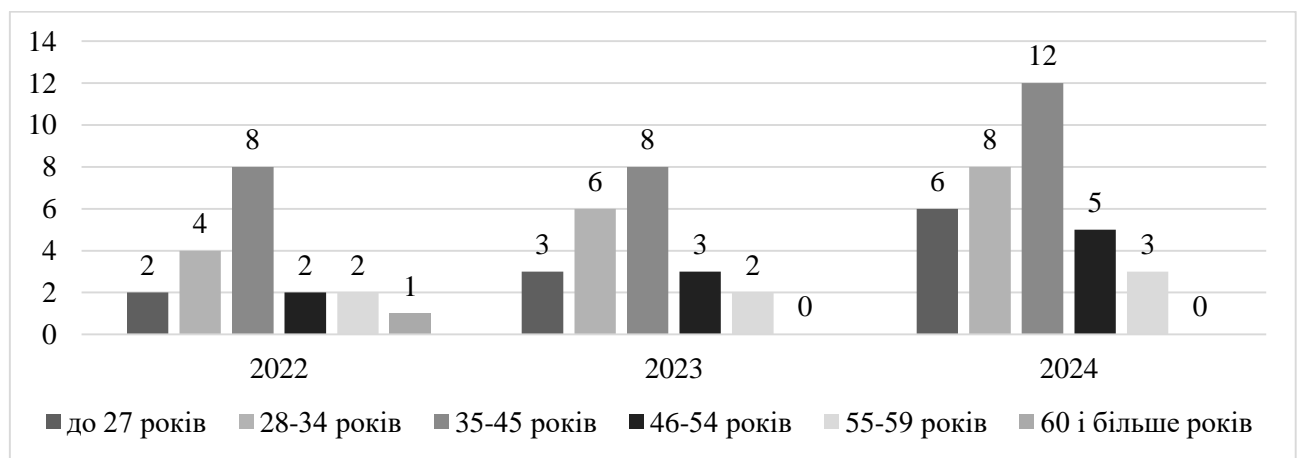


Рисунок 2.5 – Динаміка показників характеристики персоналу за віковою ознакою за період 2022-2024 рр.

Джерело: за даними Дніпровської митниці

Наведена діаграма ілюструє динаміку зростання кількості працівників у молодших вікових категоріях, зокрема "до 27 років" та "28-34 роки", а також стабільно високу частку працівників у категорії "35-45 років".

Всі працівники митного посту «Слобожанський» мають вищу економічну чи юридичну освіту, або є здобувачами ступеня вищої освіти. Деякі мають 2 і більше освітніх рівні.

Показники динаміки структури працівників за стажем роботи подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури працівників митного посту «Слобожанський» за стажем роботи за період 2022-2024 рр.

Назва показників	2022	2023	2024	Питома вага, %			Абсолютне відхилення	
				2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	22	34	100	100	100	12	3
до 1 року	1	2	2	5,3	9,1	5,9	0	1
1-5 років	3	3	6	15,8	13,6	17,6	3	0
6-10 років	5	6	9	26,3	27,3	26,5	3	1
11-15 років	7	7	10	36,8	31,8	29,4	3	0
16-20 років	2	3	4	10,5	13,6	11,8	1	1
більше 20 років	1	1	3	5,3	4,5	8,8	2	0

Джерело: за даними Дніпровської митниці

Аналіз динаміки чисельності персоналу митного посту «Слобожанський» за стажем роботи протягом 2022-2024 років демонструє певні тенденції щодо оновлення кадрів і збереження досвідчених працівників.

Найбільший приріст чисельності спостерігається у категоріях працівників зі стажем 1-5 років, 6-10 років, а також більше 20 років.

У категорії працівників зі стажем до 1 року кількість працівників зросла з 1 особи у 2022 році до 2 осіб у 2023 і 2024 роках, при цьому їх питома вага залишилася незначною (5,3% у 2022 році та 5,9% у 2024 році). Це свідчить про поступове залучення новачків, хоча їх частка у колективі є стабільно низькою.

Працівники зі стажем 1-5 років становили 15,8% у 2022 році, а у 2024 році їхня чисельність збільшилася до 6 осіб (17,6%), що може вказувати на активне

закріплення молодих кадрів у перші роки роботи.

Найбільша частка працівників протягом аналізованого періоду належала до категорій зі стажем 6-10 років та 11-15 років. У 2022 році ці групи разом склали понад 63% від загальної чисельності, а у 2024 році їх частка становила близько 56%. Кількість працівників зі стажем 6-10 років зросла з 5 до 9 осіб, тоді як категорія 11-15 років збільшилася з 7 до 10 осіб. Водночас спостерігається відносне зниження питомої ваги цих категорій через загальне зростання чисельності персоналу.

У групі працівників зі стажем 16-20 років чисельність зросла з 2 до 4 осіб, а їхня питома вага залишилася стабільною — близько 12%, що свідчить про поступове поповнення цієї категорії досвідченими працівниками, які продовжують працювати на митниці.

Найбільше зростання спостерігається у категорії працівників зі стажем понад 20 років. Їх чисельність збільшилася з 1 особи у 2022 році до 3 осіб у 2024 році, що демонструє важливість збереження висококваліфікованих кадрів із багаторічним досвідом.

Отже, динаміка зміни чисельності персоналу за стажем роботи свідчить про поступове оновлення колективу через залучення нових працівників та збереження основного ядра з працівників середнім та високим стажем роботи. Визначене забезпечує збалансованість досвіду та нових ідей у роботі митного посту.

Процес залучення молоді на державну службу в Україні визначається низкою проблем, зокрема:

- 1) низький рівень заробітної платні та її недостатня диференціація негативно позначаються на привабливості побудови кар'єри на державній службі;
- 2) недостатня поінформованість молодих громадян про інститут державної служби;
- 3) меркантильність молоді — бажання вступити на державну службу для того, щоб набути досвіду та необхідних зв'язків з адміністративним ресурсом

і згодом реалізувати себе у приватному секторі або ж перетворити своє місце у джерело незаконного збагачення. Нажаль, такі ціннісні орієнтири молодих потенційних державних службовців значно зменшують зацікавленість у сумлінному виконанні поставлених перед ними завдань, що спричиняє погіршення якості управлінських послуг населенню.

Відбір кадрів в митні органи багато в чому залежить від правильно організованої та здійснюваної професійної орієнтації і має три напрями:

1) підбір кадрів на різні посади із числа митних службовців, які вже працюють в митній службі, із випускників ВНЗ, із числа осіб, які щойно прийшли на митну службу;

2) добір кадрів за результатами проведеного конкурсу на зайняття вакантної посади у конкретному митному органі;

3) набір кадрів на конкретну посаду того чи іншого департаменту, управління чи відділу митних органів.

Митник — це фахівець, який повинен володіти знаннями та навичками юриста, психолога, силовика, кінолога й лінгвіста. Працівники митних органів належать до державних службовців і несуть значну матеріальну та юридичну відповідальність за прийняті професійні рішення.

Для успішного виконання професійних обов'язків митник повинен мати: глибокі знання, навички та вміння, необхідні для роботи; компетентність у всіх напрямках діяльності митниці; самостійність і ініціативність; лідерські якості, здатність аналізувати власну діяльність і роботу підлеглих; високий рівень інтелектуальної продуктивності; схильність до постійного саморозвитку.

Серед важливих особистих якостей виділяються: міцне здоров'я; психоемоційна стійкість; добре розвинуті соціальні навички; дисциплінованість і мотивація до роботи в митній службі.

Професійно-етичні риси включають: принциповість; толерантність і відповідальність; людяність і сумлінність.

Стаття 19 Закону України «Про державну службу» [40] визначає право громадян України на участь в управлінні державними справами та рівний доступ

до публічної служби, разом з цим, у вказаній статті визначається перелік вимог до кандидатів на вакантні посади державної служби та вичерпні обмеження щодо вступу на державну службу.

Відповідно до Закону України Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів [39], на службу до митних органів приймаються громадяни України, які досягли 18 років і відповідають вимогам щодо ділових і моральних якостей, рівня освіти та стану здоров'я, необхідних для виконання завдань митних органів. Під час прийняття на службу може бути встановлено випробувальний термін відповідно до положень Закону України "Про державну службу".

Прийняття на посади державної служби категорій "Б" і "В" у митних органах здійснюється через відкритий конкурс відповідно до законодавства про державну службу, якщо інше не передбачено законом. На посади, що не належать до державної служби, прийом проводиться за правилами трудового законодавства з урахуванням особливостей, передбачених Митним Кодексом.

На службу до митних органів не може бути прийнята особа, яка: визнана недієздатною або обмежено дієздатною за рішенням суду; має громадянство іншої держави; має непогашену чи незняту судимість за умисне кримінальне правопорушення; позбавлена права виконувати державні функції або обіймати відповідні посади за рішенням суду; протягом останнього року притягалася до адміністративної відповідальності за корупційне правопорушення; не пройшла спеціальну перевірку або відмовилася від її проходження; підпадає під обмеження, встановлені Законом України "Про очищення влади"; була звільнена з митних органів через відмову проходити або незадовільне проходження атестації, передбаченої законодавством, протягом 10 років з моменту звільнення.

Особи, які претендують на посади державної служби в митних органах, повинні відповідати загальним і спеціальним вимогам щодо професійної компетентності. З особами, які приймаються на службу до митних органів на посади державної служби категорій "Б" і "В", укладаються контракти строком до

трьох років.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», кандидат на вакантну посаду державної служби категорії «А» або «Б» повинен мати вищу освіту на рівні магістра, а для посад категорії «В» – атестат або випускний іспит [40].

Згідно зі ст. 20 Закону України «Про державну службу», для категорії «А» вимагається досвід роботи на посаді посадової особи категорії «А» або «Б» чи на керівних посадах у структурних підрозділах місцевого самоврядування не менше трьох років. Робочий досвід на посадах категорії «В» не є обов'язковим.

Державна митна служба України активно впроваджує заходи з оновлення кадрового складу митниць, спрямовані на підвищення ефективності їхньої роботи. У межах реалізації Плану заходів щодо виконання Стратегії управління персоналом Державної митної служби України на 2021–2024 роки, оновлення персоналу здійснюється переважно за рахунок залучення випускників профільних вищих навчальних закладів. З цими навчальними закладами укладені меморандуми про співпрацю, що передбачають взаємодію у підготовці та працевлаштуванні кваліфікованих фахівців.

Ключовим етапом процесу відбору нових кадрів є оголошення вакансій у відповідних державних органах. Згідно з вимогами Закону України «Про державну службу» [40], конкурсний відбір передбачає прозорість та об'єктивність, зокрема завдяки публікації вакансій на офіційних веб-сайтах органів державної влади, проведенню комп'ютерного тестування та комплексній оцінці кандидатів.

Для спрощення та централізації процесу залучення нових працівників на офіційному веб-сайті Державної митної служби створено спеціальний розділ «Робота з персоналом». У цьому розділі потенційні кандидати можуть ознайомитися з актуальною інформацією щодо вакансій та відправити свої резюме на електронну адресу robota@customs.gov.ua. Отримана інформація направляється до територіальних органів відповідно до зазначеного кандидатом регіону України.

Призначення на посади в умовах воєнного стану відбувається у спрощеному порядку, відповідно до Закону № 2259 від 20.05.2022 р. – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [38]. Кандидати подають заяву, паспорт встановленого зразка, а також документи, що підтверджують громадянство України, освіту та досвід роботи. Після цього здійснюється ретельна перевірка кандидатів Кадровим відділом, Відділом внутрішньої безпеки та спеціалізованими підрозділами. Лише після завершення перевірки кандидатуру затверджує Голова Державної митної служби або уповноважена особа.

Втім, попри всі зусилля з оновлення кадрового складу, існує низка невідкладних проблем. Основними серед них є низький рівень заробітної плати, недостатнє матеріально-технічне забезпечення митниць, небажання молоді працювати на віддалених пунктах пропуску, а також часті реорганізації митниць, які ускладнюють повну оцінку кадрових потреб. Визначені виклики потребують системного підходу до їх вирішення, з метою забезпечення стабільності та ефективності роботи митної служби.

2.3 Дослідження процесу адаптації персоналу

Специфіка митних органів вимагає швидкої адаптації нових співробітників, особливо тих, хто приймається на оперативні посади. Перші три місяці роботи мають вирішальне значення для початку розвитку посадовця як професіонала. Протягом цього періоду посадовець повинен не лише засвоїти професійні знання та розвивати навички, а й розуміти роль митних органів в цілому. Крім того, особа може бути вразливою до ризиків корупції. Підхід Державної митної служби до подолання викликів, з якими зіштовхнуться новопризначені посадовці, базується на наступних елементах:

- ефективно налагоджений процес навчання для новоприйнятих посадовців;
- процедура адаптації, побудована відповідно до кращих європейських практик;
- відновлення інституту наставництва як важливого інструменту для формування інституційної пам'яті в митницях.

Будь-яка особа, призначена на посаду у митниці, проходить випробувальний строк тривалістю від 1 до 6 місяців. В рамках такого тестування посадовець повинен виконувати покладені на нього завдання відповідно до його посадових обов'язків. Контроль за виконанням цих завдань є комплексним і передбачає перевірку якості, своєчасності та ефективності показників результативності, включаючи ті, що визначені у контракті.

Отже, адаптація новопризначених працівників Митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці є ключовим процесом, спрямованим на інтеграцію особи у професійне середовище та забезпечення її успішного виконання службових обов'язків. Основними цілями цього процесу є:

1. Інтеграція працівників у робочий колектив. Це передбачає поступове ознайомлення новопризначеного працівника зі структурою органу, корпоративною культурою, цінностями та традиціями, а також формування позитивних стосунків у колективі.

2. Формування професійних знань і навичок. Нові працівники отримують необхідні знання та практичні навички, які відповідають специфіці їхньої посади, що забезпечує їхню професійну компетентність.

3. Забезпечення комфортної адаптації в колективі. Створення сприятливих умов для роботи з перших днів дозволяє зменшити стрес від зміни середовища, адаптуватися до нових обов'язків та вимог.

4. Скорочення часу, необхідного для досягнення ефективності в роботі. Завдяки структурованому підходу працівники швидше засвоюють функціональні обов'язки та демонструють високий рівень результативності.

Адаптація працівників Митного посту «Слобожанський» Дніпровської

митниці розпочинається одразу після призначення на посаду і триває до шести місяців. Вона включає випробувальний термін, якщо такий передбачено умовами працевлаштування. Процес адаптації є поетапним і охоплює 4 етапи (рис.2.6).



Рисунок 2.6 – Процес адаптації персоналу Митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці

Джерело: за даними Дніпровської митниці

Підготовчий етап полягає у плануванні першого робочого дня новопризначеного працівника, підготовці робочого місця, узгодженні графіку та організації ознайомчих заходів.

Вступний етап спрямований на ознайомлення працівника з основними правилами внутрішнього розпорядку, організаційними аспектами роботи та корпоративними стандартами.

Ознайомчий етап включає інтеграцію в колектив, ознайомлення з функціональними обов'язками та ключовими завданнями, налагодження взаємодії з іншими співробітниками.

Етап входження в посаду та соціальної інтеграції. На цьому етапі працівник оволодіває необхідними професійними знаннями і навичками, поступово досягаючи автономності у виконанні службових обов'язків.

Завдяки чіткій структурі та визначеним етапам адаптації забезпечується плавний перехід новопризначеного працівника до виконання службових обов'язків із максимальною ефективністю.

Наставництво — це професійні відносини, в яких досвідчена людина допомагає іншій особі розвивати конкретні навички і знання для пришвидшення професійного та особистого зростання. Лідерство є важливою складовою

наставництва. Наставництво сприяє створенню середовища задоволених, мотивованих, продуктивних та кваліфікованих співробітників. Це, своєю чергою, покращує загальну якість роботи, розвиває лідерів та поліпшує комунікацію між співробітниками на всіх рівнях.

Наставники обираються з-поміж досвідчених і висококваліфікованих посадовців. Наставники митного органу повинні відповідати таким вимогам: мати щонайменше п'ятирічний досвід служби в митних органах, володіти глибокими професійними знаннями, демонструвати високі ділові та морально-психологічні якості. Вони мають бути здатними організовувати та навчати інших, ефективно контролювати виконання завдань, суворо дотримуватися етичних норм, трудового розпорядку та дисципліни, а також користуватися повагою й авторитетом у колективі.

Основним завданням наставника є адаптація новопризначеного посадовця до робочого процесу, корпоративної культури та сприяння його подальшому розвитку. Інститут наставництва є важливою складовою збереження інституційної пам'яті в митницях. Наставництво здійснюється шляхом надання консультацій, порад та пояснень новопризначеному співробітнику з питань, пов'язаних з виконанням його обов'язків, надання допомоги в розвитку та удосконаленні власних здібностей та навичок.

Визначена процедура базується на сучасних підходах до управління персоналом, враховуючи:

- Типове положення про службу управління персоналом державного органу, яке визначає загальні принципи кадрової роботи у державних установах;
- методичні рекомендації щодо запровадження наставництва, що регламентують основні етапи та принципи передачі досвіду;
- рекомендації щодо адаптації новопризначених працівників, які спрямовані на прискорення їхньої інтеграції у робоче середовище.

Метою процедури є впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що забезпечують уніфікований підхід до організації процесів наставництва та адаптації. Це дозволяє не лише стандартизувати процеси

кадрової роботи, але й підвищити їх ефективність, створюючи умови для професійного розвитку працівників.

Основні завдання процедури включають:

- розробку єдиної методології адаптації для новопризначених посадових осіб, що забезпечує цілісність і послідовність дій усіх учасників процесу;
- впровадження практики наставництва як механізму передачі досвіду та підтримки нових співробітників у період їхнього входження в робоче середовище;
- створення сприятливих умов для професійного розвитку новопризначених працівників через реалізацію індивідуальних програм адаптації.

Виписана послідовність процедури є важливою складовою системи управління персоналом, спрямованою на підвищення ефективності роботи Державної митної служби України та її територіальних органів шляхом оптимізації процесів адаптації і наставництва.

Основні функції наставника Митного посту «Слобожанський» Дніпровської митниці:

1. Розробка та впровадження індивідуальної програми адаптації. Наставник бере участь у створенні спеціальної програми, що враховує потреби новопризначеного працівника, специфіку його посади та вимоги організації. Ця програма включає завдання, навчальні модулі та чітко визначені терміни їх виконання.

2. Регулярна комунікація та оцінка прогресу адаптації. Наставник проводить регулярні зустрічі з новим працівником для обговорення результатів виконання програми, виявлення труднощів і надання своєчасних рекомендацій. Оцінка прогресу дозволяє адаптувати програму відповідно до потреб працівника та сприяти досягненню цілей.

3. Надання допомоги в розв'язанні професійних питань. Наставник надає практичні поради та консультації щодо виконання посадових обов'язків, сприяє вирішенню складних ситуацій і допомагає в оволодінні новими знаннями та

навичками.

Заходи і завдання індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою державного інспектора митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Зміст індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою державного інспектора м/п «Слобожанський» Дніпровської митниці

Період	Заходи і завдання
Ознайомлювальний період	Теоретичне навчання – опрацювання нормативно-правових актів: Митного кодексу законів, наказів, постанов та ін.
	Практичне навчання включає роботу з інформаційними ресурсами, програмним забезпеченням, базами даних (АСМО «Інспектор», ПІК ЄАІС Держмитслужби); перевірку оформлення митних декларацій; виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації; участь у проведенні відбору зразків (проб) товарів для проведення лабораторних досліджень; участь у проведенні митних оглядів та ін.
Навчання за професійною (сертифікатною) програмою	Пропозиції щодо потреб у спеціальній та спеціалізованій підготовці посадових осіб митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці у 2024 році до Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби представлено у додатку Д
	Контроль рівня знань включає вхідний контроль (тестування рівня знань, отриманих під час ознайомлювального періоду); поточний контроль; підсумковий контроль
Набуття навичок практичної роботи за посадою державного інспектора м/п «Слобожанський» Дніпровської митниці	

Джерело: складено автором за додатком Д

Таким чином, наставництво створює умови для поступового набуття новопризначеними працівниками професійних компетенцій, розуміння корпоративної культури організації та формування позитивного ставлення до роботи. Наставництво сприяє не лише розвитку окремого працівника, а й підвищенню ефективності роботи всієї установи, зменшенню плинності кадрів і формуванню стійкої команди фахівців.

Процес адаптації новопризначених працівників Митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці є комплексним і передбачає участь кількох ключових сторін, кожна з яких має визначену роль та обов'язки. Це забезпечує ефективність адаптаційного процесу, його координацію та

результативність.

1. Керівник органу. Головна функція керівника полягає у створенні необхідних умов для успішної адаптації новопризначених працівників. Він:

- затверджує політику та процедури адаптації;
- забезпечує ресурси для організації процесу;
- приймає рішення щодо заохочення наставників або заміни у випадку невиконання їхніх обов'язків.

2. Безпосередній керівник. Ця особа відповідає за координацію адаптаційного процесу на рівні підрозділу. Його обов'язки включають:

- контроль за виконанням індивідуальної програми адаптації;
- визначення ключових показників ефективності працівника;
- внесення пропозицій щодо вдосконалення процесу адаптації або заміни наставника в разі потреби.

3. Наставник. Наставник відіграє центральну роль у забезпеченні практичної допомоги новопризначеним працівникам. Він:

- розробляє індивідуальну програму адаптації;
- проводить регулярні консультації та оцінює прогрес працівника;
- допомагає у розв'язанні професійних питань та інтеграції в колектив.

4. Новопризначена посадова особа. Відповідальна за активну участь у процесі адаптації. До її обов'язків належить:

- дотримання індивідуальної програми адаптації;
- ініціативне навчання та вдосконалення професійних компетенцій;
- своєчасне інформування про труднощі або проблеми, які виникають під час виконання обов'язків.

Координація роботи всіх учасників процесу є вирішальним фактором у досягненні позитивних результатів адаптації. Встановлення чітких ролей і зон відповідальності забезпечує не лише швидке входження працівника в робочий процес, але й сприяє створенню комфортного робочого середовища та ефективної командної роботи.

Успішність адаптації новопризначеного працівника визначається

досягненням поставлених завдань і формуванням професійних компетенцій, необхідних для виконання службових обов'язків. Важливими показниками цього процесу є виконання індивідуальної програми адаптації, яка включає всі заплановані завдання в установлені терміни, та набуття необхідних знань і навичок для виконання посадових обов'язків (додаток Е). Крім того, успішна адаптація характеризується інтеграцією працівника в колектив, що проявляється у встановленні позитивних міжособистісних стосунків, розумінні корпоративної культури та цінностей організації.

Завершення адаптаційного періоду супроводжується досягненням працівником професійної самостійності, що дозволяє йому виконувати обов'язки без постійної підтримки наставника. Оцінюється також ефективність виконання посадових завдань, яка має відповідати визначеним показникам якості та результативності. Додатковим критерієм є позитивна оцінка працівника з боку наставника і безпосереднього керівника, що свідчить про його успішне входження в робочий процес. Підсумкова оцінка адаптації здійснюється на основі аналізу виконання індивідуальної програми, відгуків наставника та анкет зворотного зв'язку (додаток Ж), що дозволяє визначити ступінь відповідності працівника займаній посаді та окреслити напрями для подальшого професійного розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники успішної адаптації працівників Митного поста
«Слобожанський» Дніпровської митниці за період 2022–2023 рр.

Назва показників	2022	2023	2024	Питома вага, %			Абсолютне відхилення	
				2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	22	34	100	100	100	12	3
до 1 року	1	2	2	5,3	9,1	5,9	0	1
чисельність службовців, які успішно пройшли адаптацію, осіб	1	2	2	5,3	9,1	5,9	0	1

Джерело: розраховано за даними Дніпровської митниці

За даними таблиці за досліджуваний період усі новоприйняті працівники успішно пройшли адаптацію і продовжили виконання в зоні діяльності митного поста «Слобожанський» завдань, покладених на Дніпровську митницю Держмитслужби.

Таким чином, система наставництва та адаптації, впроваджена в апараті Державної митної служби України, виконує важливу роль у забезпеченні професійного розвитку державних службовців. Вона ґрунтується на чітко сформульованих цілях, структурованих етапах і визначених завданнях, що забезпечує послідовність і ефективність у процесі інтеграції нових працівників. Завдяки цьому система сприяє швидкому освоєнню професійних обов'язків, успішному входженню до колективу та формуванню високого рівня професійної компетентності, необхідного для якісного виконання службових завдань.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз товарообігу митного посту «Слобожанський» за 2021–2023 роки свідчить про значне скорочення обсягів торгівлі у всіх основних категоріях. Основним фактором, який вплинув на такі зміни, є військові дії в Україні. Руйнування інфраструктури, закриття логістичних маршрутів і зменшення промислової активності суттєво обмежили як експорт, так і імпорт. Разом з тим, імпорт продовжує домінувати у структурі торгівлі, що свідчить про залежність внутрішнього ринку від товарів іноземних виробників.

Структура товарообігу також зазнала змін. Категорії, які залежали від експорту, такі як чорні метали, пластмаси, машини й обладнання, зазнали найбільшого скорочення. У той же час, харчові продукти та інші імпорتنі товари продовжують забезпечувати потреби внутрішнього ринку, хоч їх обсяги зменшились у кількісному вираженні.

Аналіз за країнами-партнерами свідчить про переорієнтацію торгівлі на

країни Європейського Союзу, особливо Польщу. За видами транспорту найбільш стійким залишився автомобільний транспорт, який забезпечує значну частку перевезень. Обсяги залізничних та морських транспортних перевезень зазнали суттєвих втрат через інфраструктурні проблеми та ризики безпеки.

Загалом, відновлення товарообігу митного посту «Слобожанський» залежатиме від завершення військових дій, стабілізації ситуації в країні, реконструкції інфраструктури, розблокування портів і відновлення економічної активності. Необхідні заходи для стимулювання експорту та диверсифікації зовнішніх ринків, а також підтримки внутрішнього виробництва.

Аналіз кадрового складу персоналу показав, що за період 2022-2024 років митний пост «Слобожанський» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу та деякі зміни у віковій і гендерній структурі. Колектив поступово омолоджується, а частка молодих працівників збільшується. Водночас зберігається переважання чоловіків у складі, а найбільш активною віковою групою лишаються працівники середнього віку (35-45 років). Такі тенденції можуть відображати стратегічну орієнтацію митного посту на оновлення кадрів і забезпечення стабільності у ключових вікових категоріях. Всі працівники митного посту «Слобожанський» мають вищу економічну чи юридичну освіту, або є здобувачами ступеня вищої освіти. Деякі мають 2 і більше освітніх рівні.

Динаміка зміни чисельності персоналу за стажем роботи свідчить про поступове оновлення колективу через залучення нових працівників та збереження основного ядра з працівників середнього та високого стажу, що забезпечує збалансованість досвіду і вміння нестандартно та ефективно вирішувати завдання у роботі митного посту.

На сьогодні при проведенні відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державної митної служби враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні цієї посади: трудова книжка, документи про освіту, інші документи для підтвердження відповідності умовам конкурсу), знання законодавства, вміння орієнтуватися у ситуації під час співбесіди. Основною методикою професійного відбору на митну службу є

тестування та співбесіда кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців, за таких умов при прийомі на державну митну службу можна лише виявити знання щодо законодавства України, майбутніх посадових обов'язків. На наш погляд, поза увагою залишається психологічні якості претендента, наприклад: конфліктність, проблеми з комунікабельністю, тощо.

Система наставництва та адаптації виконує важливу роль у забезпеченні професійного розвитку державних службовців митного посту «Слобожанський». Вона ґрунтується на чітко сформульованих цілях, структурованих етапах і визначених завданнях, що забезпечує послідовність і ефективність у процесі інтеграції нових працівників. Завдяки цьому система сприяє швидкому освоєнню професійних обов'язків, успішному входженню до колективу та формуванню високого рівня професійної компетентності, необхідного для якісного виконання службових завдань.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ І АДАПТАЦІЇ ФАХІВЦІВ МИТНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Зарубіжний досвід кадрового забезпечення державної служби

Кадрове забезпечення державної служби є ключовим елементом державної кадрової політики в усіх країнах світу. Розрізняють два основні підходи: відкриту та закриту системи кадрового забезпечення.

Закрита система базується на обмеженому доступі до державної служби та низькій мобільності працівників між органами влади. Найяскравішим прикладом розвиненої закритої системи в країнах ЄС є Франція. Діяльність державної служби у Франції здійснюється на основі приналежності до певної установи. Франція має тісний зв'язок із Національною школою управління (ENA), випускники якої обіймають провідні позиції на найвищих рівнях управління. Дослідження студентів ENA свідчить, що більше половини з них отримали освіту в Парижі, а ще чверть — в інших паризьких університетах. Для вступу до ENA існують вікові обмеження: приймають осіб із вищою освітою, не старше 26 років, або державних службовців віком до 30 років зі стажем практичної роботи не менше п'яти років [36].

Французький досвід, зокрема система планування кар'єри посадовців, може бути корисним для впровадження внутрішнього просування по службі. Наприклад, співвідношення 1/6 до 1/9 для працівників, які переходять у вищу ієрархічну категорію, сприяє розвитку кадрового потенціалу [58].

До прикладу, британську державну службу зазвичай не відносять до закритих систем, вона значною мірою формується через два провідні університети — Оксфорд і Кембридж, випускники яких складають значну частину державних службовців.

У Японії система довічного найму державних службовців є важливою

складовою, що гарантує стабільність роботи та забезпечує якісну освіту для чиновників. Така стабільність позитивно впливає на процес відбору та допуску громадян до державного управління. Вища освіта відкриває широкі перспективи для службовців на всіх етапах кар'єри, проте ранг університету має вирішальне значення. Особливим авторитетом користується Токійський університет. Японська модель управління будується на системі мотивації, що поєднує стабільність працевлаштування з ротацією персоналу, сприяючи горизонтальній кар'єрі. Кар'єрне планування в Японії розглядається як можливість для розвитку навичок і знань, а гармонійні стосунки в колективі базуються на довірі, колективній відповідальності та підтримці керівництва. Значну увагу приділяють використанню потенціалу співробітників і забезпеченню їхнього захисту [63].

Європейська модель державної служби має тенденцію до закритості, що пов'язано із соціальною та класовою структурою цих країн. Г. Райт пояснює цю особливість як результат еволюції від монархічного управління до демократичних або парламентських систем, які часто зберігають монархію як національний символ. Характерні риси європейської моделі включають: відповідність структури державної служби класовому поділу суспільства за рівнем освіти; обмежену мобільність посадових осіб у межах державної служби; високий престиж і статус еліти на найвищих рівнях управління; політичну нейтральність, захист і довіру до роботи; просування по службі, засноване на стажі; суворий кодекс поведінки та моралі [53].

Протилежним прикладом є відкрита система державної служби США, яка дозволяє доступ на будь-який рівень державної служби відповідно до кваліфікації. У США державні службовці не обов'язково мають освіту в певному навчальному закладі, проте значна частина з них навчалася у великих університетах у центральних регіонах країни. Такий підхід сприяє соціальній мобільності та захищає державну службу від відтворення жорсткої класової структури, властивої закритим системам.

Передові позиції США в багатьох технологічних галузях значною мірою

пояснюються відкритістю управлінських практик у країні. Основні принципи включають: делегування повноважень, довіру до виконавців, використання методів оцінки ефективності, орієнтацію на результативність як критерій просування по службі, а також можливість звільнення за неналежне виконання роботи [53].

Уряд США надає пріоритет підвищенню ефективності роботи державних службовців, розуміючи, що це вимагає залучення відповідальних людей, заробітна плата яких фінансується за рахунок податків [1].

М. Райт зазначає, що за умов нестабільності в країні закрита система державної служби має певні переваги перед відкритою. У таких обставинах забезпечити потребу в висококваліфікованих спеціалістах у сфері політики та управління можна лише шляхом елітарного підходу до відбору, розвитку та утримання чиновників. Основна перевага цього підходу полягає у створенні престижного іміджу для обраної групи, що сприяє залученню та професійному зростанню компетентних фахівців.

Розвиток загального менеджменту в межах закритої або елітної моделі дозволяє готувати людей до виконання різноманітних посадових обов'язків, забезпечуючи певну мобільність у плануванні кар'єри. Однак, вважається, що для подолання жорсткості соціально-класової структури необхідно збільшити кількість навчальних закладів та місць для підготовки елітних кадрів, відкривши доступ до державної служби для представників різних соціальних класів. Це передбачає справедливий і прозорий процес відбору кандидатів [53].

У Німеччині Конституція гарантує рівний доступ до державних посад на основі придатності, професійних навичок і кваліфікації. Водночас закон про державну службу підпорядковується традиційним принципам, що визначають статус професійних посадовців. Принципи «дружнього» державного управління спрямовані як на громадян усередині системи державного управління, так і на суспільство загалом [57].

Досвід Німеччини у проведенні конкурсного відбору на державну службу вирізняється своєю ефективністю та багаторівневим підходом. Основними

критеріями відбору є оцінка професійного досвіду, особистих якостей та професійної підготовки. Наприклад, конкурсний відбір до Академії землеустрою Баден-Вюртемберга базується на тестуванні, де чотири з п'яти тестів спрямовані на визначення інтелектуальних і поведінкових характеристик кандидатів. У Берлінському інституті менеджменту та юстиції під час підготовки претендентів використовуються три професійні практики, під час яких особисті досягнення враховуються як один із ключових показників професійної придатності [26].

Університети Німеччини сьогодні впроваджують міждисциплінарний підхід до підготовки кадрів для державної служби, що включає такі етапи: початкове навчання (2 роки) спрямоване на розвиток навичок встановлення міжособистісних контактів та адаптації до адміністративного середовища; профільне навчання (2–3 роки), яке передбачає формування лідерських якостей і підготовку управлінців для різних рівнів державного управління. Значна увага приділяється практичній підготовці.

Система підготовки орієнтована на навчання протягом усього життя, що є однією з причин високої якості результатів. Університет у Гюстрові, який спеціалізується на підготовці менеджерів середньої ланки для державної служби, забезпечує працевлаштування студентів, які отримали достатню кількість балів за підсумками рейтингової оцінки [6].

У Китаї професійне навчання державних службовців починається з випробувального терміну тривалістю один рік. Корисним для України може бути досвід КНР у створенні та використанні кадрового резерву для державних посад. Якщо кілька кандидатів успішно проходять всі етапи конкурсного відбору, штатні служби, окрім основного списку найкращих претендентів, формують резервні списки. Ці дані зберігаються у базі кадрів Екзаменаційних центрів [4].

У Польщі значну роль у підготовці державних службовців відіграє підготовча служба (стажування), яка триває півроку. Її організовує генеральний директор установи відповідно до програми, запропонованої головою державної служби та погодженої з Національною школою державного управління. Після завершення стажування кандидати складають іспит з практичного застосування

отриманих знань [31].

У багатьох країнах із розвинутою державною системою широко поширені довгострокові навчальні програми. В таких країнах розрізняють два типи державних службовців: політичних і професійних. Політичні чиновники змінюються з приходом нових урядів, сформованих представниками інших партій. Натомість професійні службовці виконують свої завдання незалежно від політичних змін у країні. Ця структура відображає ключові принципи професійної державної служби на Заході, такі як довічна служба та стабільність виконання функцій, навіть за умов регулярної зміни влади.

В Естонії міністр має право звільняти будь-якого працівника свого відомства, однак такі рішення обмежуються фінансовими механізмами. Зокрема, кожному звільненому працівнику має бути виплачена компенсація у розмірі 15 місячних зарплат, а також 80% зарплати протягом шести місяців, поки він не знайде нову роботу. Оскільки ці витрати не закладаються в бюджет заздалегідь, міністерство повинно подати законопроект про внесення змін до бюджету для затвердження парламентом. Зазначене суттєво ускладнює процес звільнення і стимулює збереження кадрового складу, адже заміна працівників на всіх рівнях, зокрема перепідготовка нових, вимагає значних витрат.

У європейських країнах активно впроваджуються передові методи оцінювання діяльності державних службовців. Як зазначають Н. Нижник і Л. Пашко, замість санкцій дедалі частіше застосовуються результати оцінювання, які дозволяють не лише аналізувати досягнення працівників, але й визначати нові цілі. Серед п'яти основних типів оцінювання виділяють:

- 1) нотифікація — виставлення оцінок за виконану роботу;
- 2) оцінювання результативності — ефективність виконання завдань;
- 3) оцінювання продуктивності праці;
- 4) оцінювання професійних навичок;
- 5) оцінювання потенціалу.

Найбільш поширеним у європейській практиці є оцінювання результативності, яке дозволяє визначати чіткі цілі для службовців на наступний

період. Такий підхід не лише підвищує прозорість роботи, але й все більше впливає на систему оплати праці, стимулюючи досягнення високих результатів.

Управління людськими ресурсами в європейських державних службах базується на мобілізації енергії та потенціалу працівників задля досягнення загальних і конкретних цілей організацій, у яких вони працюють. Основна увага зосереджується на підвищенні мотивації кадрів, що є ключовим аспектом управління [29].

У Європейських країнах державні службовці часто сприймаються як діячі, що уособлюють державну владу. Натомість у США державний службовець розглядається насамперед як працівник владних структур, для якого державна служба є можливістю реалізувати себе. Завдяки відкритості системи доступу до посад у США будь-яка людина з відповідною професійною підготовкою може працювати на будь-якому рівні державного управління. При цьому високий рівень відповідальності та підзвітності службовця перед суспільством ґрунтується на переконанні, що державна служба — це «служіння народу» [19].

У європейських країнах державних службовців нерідко називають правлячою елітою, яка може мати різний ступінь відкритості. Американський політолог Б. Рокман виділяє дві основні моделі відбору еліт у демократичних системах: цехову та підприємницьку.

- Цехова модель характеризується високим ступенем інституціоналізації процесу відбору, де ключова роль належить освіті, особливо спеціалізованій. Ця модель передбачає поступовий кар'єрний ріст, тенденцію до збереження характеристик існуючої еліти та обмежене коло виборців. Зазвичай за цеховою моделлю формується бюрократична еліта.

- Підприємницька модель базується на припущенні, що претенденти на входження в еліту потребують підтримки як всередині, так і поза системою управління. Ця модель є характерною для формування політичної еліти.

Набір еліти відкритого типу здійснюється на основі чесної конкуренції, де вирішальними є особисті якості, здібності, рівень освіти та моральні характеристики, а не соціальний статус чи належність до певної групи [23].

Отже, проведений зарубіжний аналіз та набутий досвід різних країн свідчить, що навчання на державній службі є важливим, тривалим і безперервним процесом, який базується на мотивації до професійної діяльності як з боку кандидатів, так і з боку уряду. Для забезпечення державної служби високопрофесійними кадрами на національному рівні необхідно встановлювати чіткі принципи відбору та підготовки фахівців. Одним із ключових інструментів підвищення ефективності державного управління має стати дієвий механізм відбору та підготовки фахівців, що передбачає не лише організацію навчання, але й розвиток мотиваційних програм, створення системи наставництва та підтримку безперервного професійного розвитку.

Таким чином, зарубіжний досвід у сфері державного управління та підготовки кадрів варто аналізувати з уважністю й обережністю, враховуючи рівень розвитку українського суспільства, його національні традиції та особливості психології вітчизняного персоналу. Ефективна імплементація існуючих практик можлива лише за умови їх адаптації до реалій України, що забезпечить гармонійне впровадження змін та їхню відповідність суспільним очікуванням.

3.2 Проєкт організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби

Досягнення стратегічних цілей, гармонізація діяльності української митниці з європейськими стандартами, підвищення ефективності роботи на кордоні та оперативне реагування на сучасні виклики вимагають оптимального використання наявних ресурсів. Зокрема, важливим аспектом є раціональне управління людським потенціалом митної служби, що забезпечить якісне виконання завдань і підвищення загальної ефективності її функціонування. Зважаючи на те, що молодь є рушійною силою та активним учасником у

зміцненні інституційної спроможності митних органів та відіграє важливу роль у процесі їхньої адаптації та розвитку на шляху до європейської інтеграції.

З метою підвищення ефективності добору персоналу, залучення молодих, здатних до навчання, розвитку та побудови кар'єри, мотивованих фахівців до державної служби в митних органах розроблено проєкт організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби.

Актуальність: Реформування митної служби у контексті євроінтеграції вимагає підвищення інституційної спроможності через залучення кваліфікованих і мотивованих кадрів.

Завдання:

- 1) впровадження сучасних методів підбору персоналу;
- 2) забезпечення ефективної адаптації нових фахівців;
- 3) створення механізмів підтримки розвитку молодих спеціалістів.

Очікуваний результат: Ефективна система підбору та адаптації фахівців митної служби, яка забезпечує високий рівень професіоналізму, мотивації та готовності до виконання поставлених завдань.

Представимо пропоновані проєктні заходи у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проєктні заходи для організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби

Етапи	Заходи	Опис заходів
1	2	3
1. Визначення потреб	1.1. Оцінка кадрового складу митної служби та складання переліку вакансій	
	1.2. Формування профілів посад із зазначенням кваліфікаційних вимог, компетенцій та обов'язків	
	1.3. Прогнозування майбутніх потреб у кадрах з урахуванням реформ та розвитку служби	
2. Підготовка до набору	2.1. Розробка інформаційної кампанії для пошуку кандидатів	Розміщення оголошень на веб-сайті Державної митної служби у розділі “Робота з персоналом”. Співпраця з університетами

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	2.2. Підготовка тестів, інструментів оцінювання та сценаріїв співбесід	Прийняття на посади державної служби категорій "Б" і "В" у митних органах здійснюється через відкритий конкурс відповідно до законодавства про державну службу, якщо інше не передбачено законом.
	2.3. Формування комісії для проведення відбору	На посади, що не належать до державної служби, прийом проводиться за правилами трудового законодавства з урахуванням особливостей, передбачених Митним Кодексом
3. Проведення набору	3.1. Попередній відбір	Аналіз резюме, портфоліо та супровідних документів. Перевірка відповідності базовим критеріям. (згідно з законодавством у період воєнного стану передбачає подання особою заяви, заповненого паспорта встановленого формату та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи)
	3.2. Тестування	Оцінка професійних знань. Психологічне тестування для визначення поведінкових характеристик
	3.3. Групові завдання	Виявлення комунікативних, організаційних та аналітичних навичок
	3.4. Фінальні співбесіди	Оцінка мотивації, лідерських здібностей і здатності до самостійної роботи
	3.5. Формування списків кандидатів та резерву	в апараті Державної митної служби кожен кандидат детально перевіряється кадровим відділом, відділом внутрішньої безпеки та спеціалізованим підрозділом для відповідного напрямку роботи, після чого його затверджує Голова Державної митної служби або особа, яка виконує його обов'язки.
4. Початковий етап адаптації	4.1. Ознайомчий тренінг	Вступ до роботи митної служби, її місії, завдань і стандартів. Ознайомлення з нормативно-правовою базою

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	4.2. Призначення наставника для кожного нового працівника.	розробка індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою
	4.3. Ознайомлення з внутрішньою структурою та функціями відділів	
5. Інтеграція в робочий процес	5.1. Практичне навчання на робочому місці	Виконання завдань під керівництвом наставника. Участь у командних проектах
	5.2. Зворотний зв'язок із наставником та керівництвом	Заповнення адаптантом анкети зворотного зв'язку
	5.3. Проміжна оцінка результатів адаптації через 3 місяці	
6. Завершення адаптаційного періоду	6.1. Підсумкове оцінювання	Аналіз професійних результатів. Оцінка інтеграції в команду та відповідності посаді
	6.2. Розробка індивідуального плану розвитку	Визначення напрямів підвищення кваліфікації. Планування кар'єрного зростання
7. Подальший супровід	7.1. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації	Відповідно до Плану підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів
	7.2. Оцінювання ефективності роботи кожні 6 місяців	Залучення до програм наставництва для нових працівників

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Визначимо виконавців і тривалість робіт для зазначених вище проектних заходів (табл. 3.2) та створимо сітьовий графік, представлений на рис. 3.1.

Таблиця 3.2

Первинна таблиця проекту організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби

Робота	Попередні роботи	Найменування робіт	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
1		Початок	0	
2	1	Оцінка кадрового складу митної служби та складання переліку вакансій	5	Начальник УП*

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
3	1	Формування профілів посад із зазначенням кваліфікаційних вимог, компетенцій та обов'язків	7	Спеціаліст УП**
4	1	Прогнозування майбутніх потреб у кадрах з урахуванням реформ та розвитку служби	4	Начальник УП
5	2;3;4	Розробка інформаційної кампанії для пошуку кандидатів	5	Начальник УП
6	5	Підготовка тестів, інструментів оцінювання та сценаріїв співбесід	12	Спеціаліст УП
7	5	Формування комісії для проведення відбору	3	Начальник УП
8	6;7	Попередній відбір	8	Спеціаліст УП
9	8	Тестування	1	Члени комісії
10	9	Групові завдання	2	Члени комісії
11	10	Фінальні співбесіди	1	Члени комісії
12	11	Формування списків кандидатів та резерву	12	Спеціаліст кадрового відділу; Спеціаліст відділу внутрішньої безпеки; Спеціаліст спеціалізованого підрозділу для відповідного напрямку роботи; Голова Державної митної служби
13	12	Ознайомчий тренінг	1	Спеціаліст УП
14	12	Призначення наставника для кожного нового працівника, розробка індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою	3	Начальник УП
15	12	Ознайомлення з внутрішньою структурою та функціями відділів	5	Спеціаліст УП
16	13;14;15	Інтеграція в робочий процес (Практичне навчання на робочому місці; Зворотний зв'язок із наставником та керівництвом; Проміжна оцінка результатів адаптації через 3 місяці)	90	Наставник [10%]
17	16	Підсумкове оцінювання	3	Начальник УП; Наставник; Начальник підрозділу відповідного напрямку роботи
18	17	Розробка індивідуального плану розвитку	2	Начальник відділу професійної підготовки
19	18	Кінець	0	

* – Начальник відділу управління персоналом та організації конкурсів

** – Спеціаліст відділу управління персоналом та організації конкурсів

Джерело: складено автором

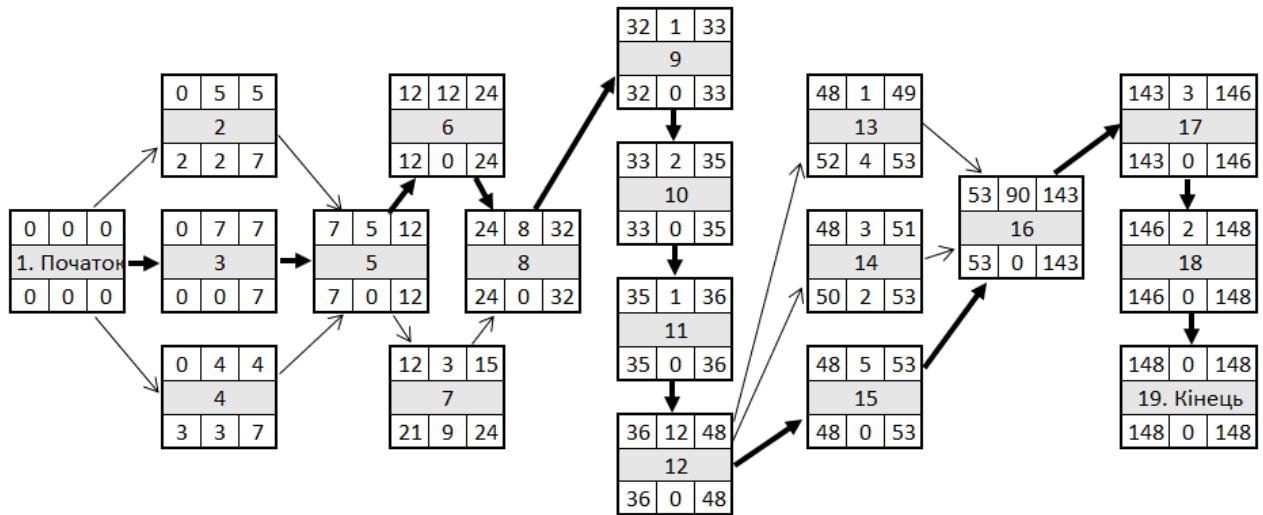


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьового графіка (сітьової моделі) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні параметри сітьової моделі

Номер роботи	Черговість (попередні роботи)	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	0	0	0	0	0	0
2	1	5	0	5	2	7	2
3	1	7	0	7	0	7	0
4	1	4	0	4	3	7	3
5	2;3;4	5	7	12	7	12	0
6	5	12	12	24	12	24	0
7	5	3	12	15	21	24	9
8	6;7	8	24	32	24	32	0
9	8	1	32	33	32	33	0
10	9	2	33	35	33	35	0
11	10	1	35	36	35	36	0
12	11	12	36	48	36	48	0
13	12	1	48	49	52	53	4
14	12	3	48	51	50	53	2
15	12	5	48	53	48	53	0

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
16	13;14;15	90	53	143	53	143	0
17	16	3	143	146	143	146	0
18	17	2	146	148	146	148	0
19	18	0	148	148	148	148	0

Джерело: складено автором

Тривалість запропонованого проекту складає 148 днів.

Розрахуємо можливі шляхи проекту: їх тривалість та резерви часу (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Повні шляхи графіка та параметри шляхів

Шлях	Топологія, шифровка за номерами робіт	Тривалість (днів)	Резерв часу шляху (днів)
L1	[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$5+5+12+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 142$	6
L2	[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$5+5+12+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 144$	4
L3	[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$5+5+12+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 146$	2
L4	[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$5+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 133$	15
L5	[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$5+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 135$	13
L6	[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$5+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 137$	11
L7	[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$7+5+12+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 144$	4
L8	[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$7+5+12+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 146$	2
L9	[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$7+5+12+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 148$	0
L10	[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$7+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 135$	13
L11	[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$7+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 137$	11
L12	[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$7+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 139$	9
L13	[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$4+5+12+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 141$	7
L14	[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$4+5+12+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 143$	5
L15	[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$4+5+12+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 145$	3
L16	[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19]	$4+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$	16
L17	[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19]	$4+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$	14
L18	[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19]	$4+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136$	12

Джерело: складено автором

Отже, критичний шлях проекту $L_{кр} = L9 = 148$ днів.

Визначимо коефіцієнти напруженості робіт. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Коефіцієнти напруженості робіт

Робота	Шляхи, що проходять через цю роботу	Шлях максимальної тривалості, що проходить через цю роботу	Тривалість максимального шляху	Коефіцієнт напруженості роботи Кн	Характер зони, до якої відноситься робота
1	Початок (віха)				
3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18	Робота критичного шляху				
2	L1, L2, L3, L4, L5, L6	L3	146	$(146-141)/(148-141) = 0,71$	Підкритична
4	L13, L14, L15, L16, L17, L18	L15	145	$(145-141)/(148-141) = 0,57$	Підкритична
7	L4, L5, L6, L10, L11, L12	L12	139	$(139-136)/(148-136) = 0,25$	Резервна
13	L1, L4, L7, L10, L13, L16	L7	144	$(144-143)/(148-143) = 0,2$	Резервна
14	L2, L5, L8, L11, L14, L17	L8	146	$(146-143)/(148-143) = 0,5$	Резервна
19	Кінець (віха)				

Джерело: складено автором

Розроблений проєкт є комплексним підходом до вдосконалення процесу добору та адаптації кадрів у митній службі, що враховує сучасні вимоги до ефективного управління людськими ресурсами. Основна його перевага полягає у впровадженні системного підходу до набору персоналу, який включає оцінку кадрових потреб, інформаційну кампанію, ретельний конкурсний відбір, а також етапи початкової адаптації та подальшої професійної інтеграції нових співробітників.

Проєкт передбачає використання сучасних методів тестування, оцінки професійних компетенцій і мотиваційних факторів, що дозволяє залучати фахівців, які відповідають високим вимогам митної служби. Впровадження наставництва, навчальних тренінгів і системи підтримки розвитку персоналу забезпечить підвищення рівня професійної компетентності та ефективності роботи фахівців.

Структурований підхід до адаптації працівників, який включає проміжне

оцінювання та розробку індивідуальних планів розвитку, сприяє довгостроковій мотивації і кар'єрному зростанню співробітників, що позитивно впливатиме на стабільність кадрового складу митної служби. Запропоновані методи також дозволяють оптимізувати процес інтеграції молодих фахівців, забезпечуючи ефективне поєднання теоретичних знань і практичних навичок.

Проектна модель організації підбору та адаптації має високу ефективність завдяки ретельному плануванню, яке охоплює всі етапи – від оцінки кадрових потреб до подальшого моніторингу ефективності роботи нових працівників. Використання сітьового графіка дозволяє забезпечити контроль за термінами виконання завдань і мінімізувати ризики затримок у реалізації проекту.

Таким чином, реалізація запропонованого проекту дозволить підвищити рівень професіоналізму та адаптаційної спроможності персоналу митної служби, сприятиме ефективному функціонуванню митних органів у контексті сучасних викликів і вимог європейської інтеграції.

3.3 Економічне обґрунтування проекту

Після виконання розрахунків параметрів сітьового графіка слід оцінити вартість реалізації робіт проекту у грошовому еквіваленті. У межах цієї оцінки визначаються витрати на виконання робіт як у нормальному, так і в прискореному режимах. Результати цих розрахунків подано в таблиці 3.6.

Оптимізація проекту за часом. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьового графіку:

- критичний шлях $L9 = 148$ днів;
- підкритичний шлях $L3 = L8 = 146$ днів;
- тривалість проекту $T = 148$ днів;
- загальні витрати на проект $C = 49\,276$ грн.

Таблиця 3.6

Бюджет проекту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Гранична вартість прискорення к, грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	Очікуваний час виконання роботи, днів	Вартість, грн.	
1	0	0	0	0	0
2	5	1 700	5	1 700	0
3	7	3 192	5	4 104	456
4	4	1 360	4	1 360	0
5	5	3 400	5	3 400	0
6	12	5 472	9	6 840	456
7	3	2 040	3	2 040	0
8	8	3 648	7	4 104	456
9	1	920	1	920	0
10	2	1 840	2	1 840	0
11	1	920	1	920	0
12	12	9 312	12	9 312	0
13	1	228	1	228	0
14	3	2 040	3	2 040	0
15	5	1 140	4	1 368	228
16	90	4 968	90	4 968	0
17	3	5 736	3	5 736	0
18	2	1 360	2	1 360	0
19	0	0	0	0	0
Весь проект	148	49 276	141	52 240	X

Джерело: складено автором

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 6:

- межа скорочення: $Z = 12 - 9 = 3$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 148 - 146 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 6 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.2):

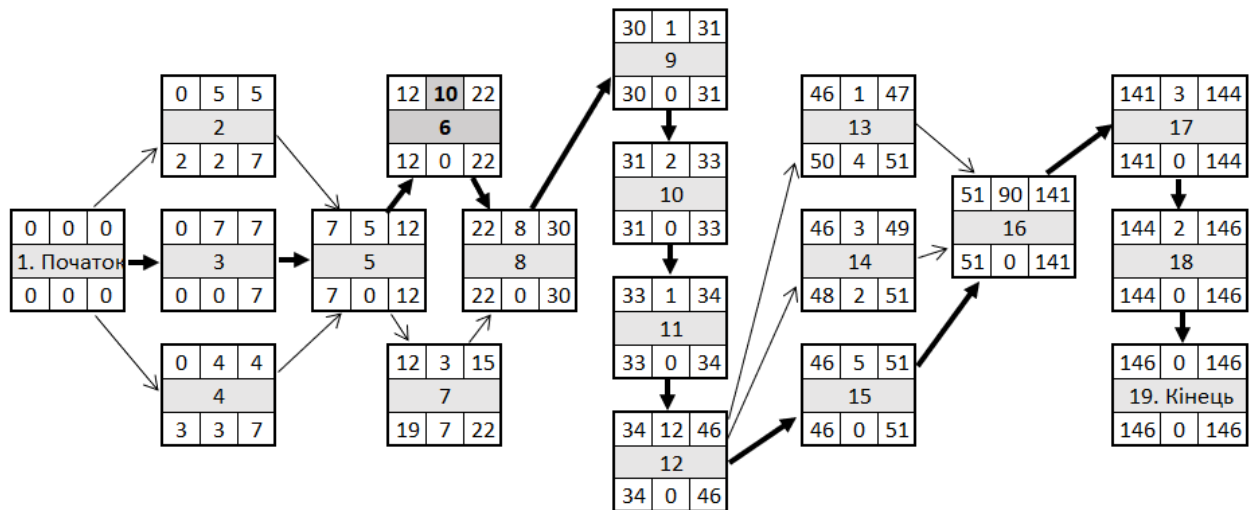


Рисунок 3.2 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- $L1[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+10+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 140$ днів;
 $L2[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+10+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 142$ дні;
 $L3[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+10+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 144$ дні;
 $L4[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 133$ дні;
 $L5[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 135$ днів;
 $L6[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 137$ днів;
 $L7[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 7+5+10+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 142$ дні;
 $L8[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 7+5+10+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 144$ дні;
 $L9[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 7+5+10+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 146$ днів;
 $L10[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 135$ днів;
 $L11[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 137$ днів;
 $L12[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 139$ днів;
 $L13[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+10+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 139$ днів;
 $L14[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+10+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 141$ день;
 $L15[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+10+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 143$ дні;
 $L16[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;
 $L17[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ дні;
 $L18[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136$ днів;

- критичний шлях $L9 = 146$ днів;

- підкритичний шлях $L3 = L8 = 144$ дні;

- нова тривалість проєкту $T = 146$ днів;

- гранична вартість прискорення: $k = 456$ грн./день;

- витрати на роботу б зросли на $2*456 = 912$ грн.;

- загальні витрати на проєкт $C = 49\,276 + 912 = 50\,188$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 6:

- межа скорочення: $Z = 10 - 9 = 1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 146 - 144 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 6 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.3):

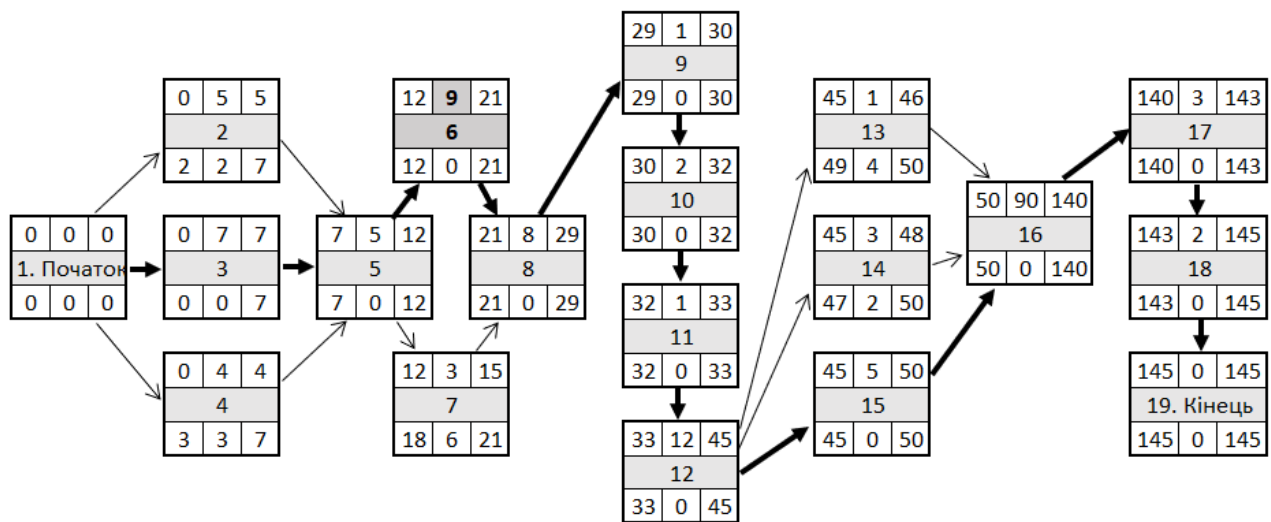


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік після скорочення проєкту на 3 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- L1[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 139 днів;
 L2[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 141 день;
 L3[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 143 дні;
 L4[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 133 дні;
 L5[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 135 днів;
 L6[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 137 днів;
 L7[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 7+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 141 день;
 L8[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 7+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 143 дні;
 L9[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 7+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 145 днів;
 L10[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 135 днів;
 L11[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 137 днів;
 L12[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 7+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 139 днів;
 L13[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138 днів;
 L14[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140 днів;
 L15[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 142 дні;

$L16[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ днів;
 $L17[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ днів;
 $L18[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136$ днів;

- критичний шлях $L9 = 145$ днів;
- підкритичний шлях $L3 = L8 = 143$ дні;
- нова тривалість проекту $T = 145$ днів;
- гранична вартість прискорення: $k = 456$ грн./день;
- витрати на роботу 6 зросли на $1 \cdot 456 = 456$ грн.;
- загальні витрати на проект $C = 50\,188 + 456 = 50\,644$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 3:

- межа скорочення: $Z = 7-5 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 145-143 = 2$ дні.

Скорочуємо роботу 3 на $\min(Z; \Delta T) = 2$ дні. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.4):

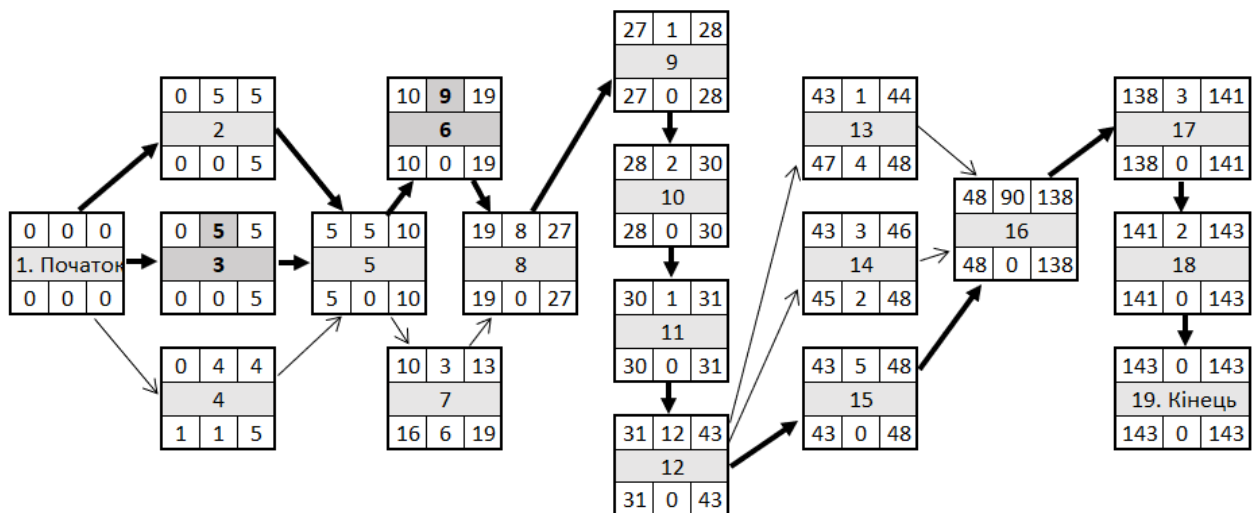


Рисунок 3.4 – Сітьовий графік після скорочення проекту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проекту:

$L1[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 139$ днів;
 $L2[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 141$ день;
 $L3[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 143$ дні;
 $L4[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 133$ дні;
 $L5[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 135$ днів;

$L6[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 137$ днів;
 $L7[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 139$ днів;
 $L8[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 141$ день;
 $L9[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 143$ дні;
 $L10[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 133$ дні;
 $L11[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 135$ днів;
 $L12[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 137$ днів;
 $L13[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138$ днів;
 $L14[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140$ днів;
 $L15[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+9+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 142$ дні;
 $L16[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;
 $L17[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ дні;
 $L18[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+3+8+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136$ днів;

- критичний шлях $L3 = L9 = 143$ дні;
- підкритичний шлях $L15 = 142$ дні;
- нова тривалість проєкту $T = 143$ дні;
- гранична вартість прискорення: $k = 456$ грн./день;
- витрати на роботу 3 зросли на $2*456 = 912$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 50\ 644 + 912 = 51\ 556$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 8:

- межа скорочення: $Z = 8-7 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 143-142 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 8 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.5):

- шляхи нового проєкту:

$L1[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138$ днів;
 $L2[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140$ днів;
 $L3[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 142$ дні;
 $L4[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;
 $L5[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ дні;
 $L6[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136$ днів;
 $L7[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138$ днів;
 $L8[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140$ днів;
 $L9[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 142$ дні;
 $L10[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;

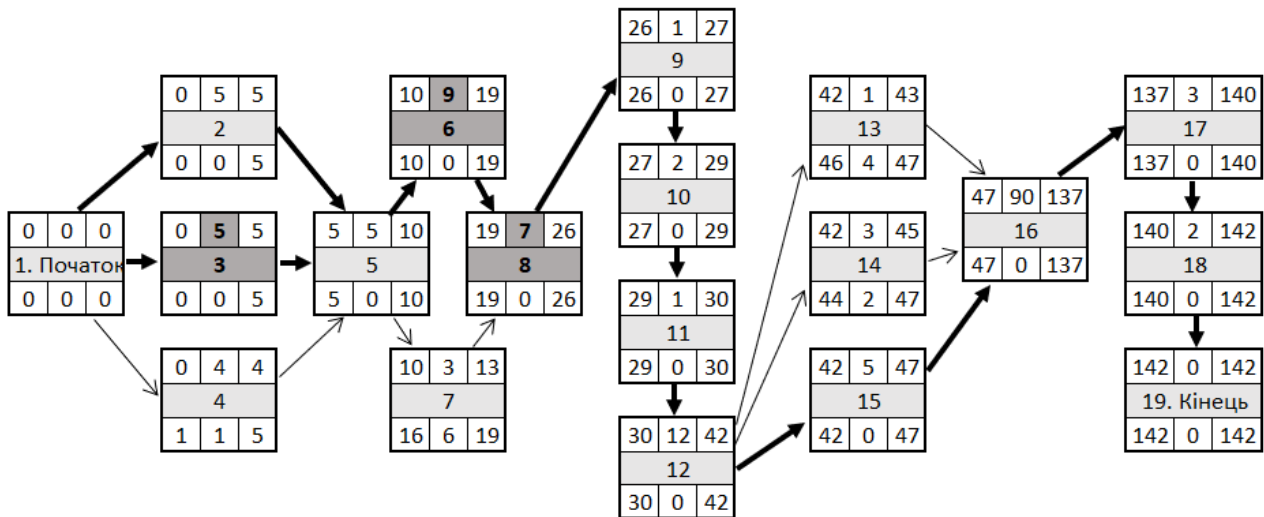


Рисунок 3.5 – Сітьовий графік після скорочення проекту на 6 днів.

Джерело: складено автором

$$\begin{aligned}
 L11[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] &= 5+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134 \text{ дні;} \\
 L12[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] &= 5+5+3+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 136 \text{ днів;} \\
 L13[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] &= 4+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 137 \text{ днів;} \\
 L14[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] &= 4+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 139 \text{ днів;} \\
 L15[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] &= 4+5+9+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 141 \text{ день;} \\
 L16[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] &= 4+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 131 \text{ день;} \\
 L17[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] &= 4+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 133 \text{ дні;} \\
 L18[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] &= 4+5+3+7+1+2+1+12+5+90+3+2 = 135 \text{ днів;}
 \end{aligned}$$

- критичний шлях $L3 = L9 = 142$ дні;
- підкритичний шлях $L15 = 141$ день;
- нова тривалість проекту $T = 142$ дні;
- гранична вартість прискорення: $k = 456$ грн./день;
- витрати на роботу 8 зросли на $1 \cdot 456 = 456$ грн.;
- загальні витрати на проєкт $C = 51\,556 + 456 = 52\,012$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 15:

- межа скорочення: $Z = 5 - 4 = 1$ день;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 142 - 141 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 15 на $\min(Z; \Delta T) = 1$ день. Сітьовий графік прийме новий вигляд (рис. 3.6):

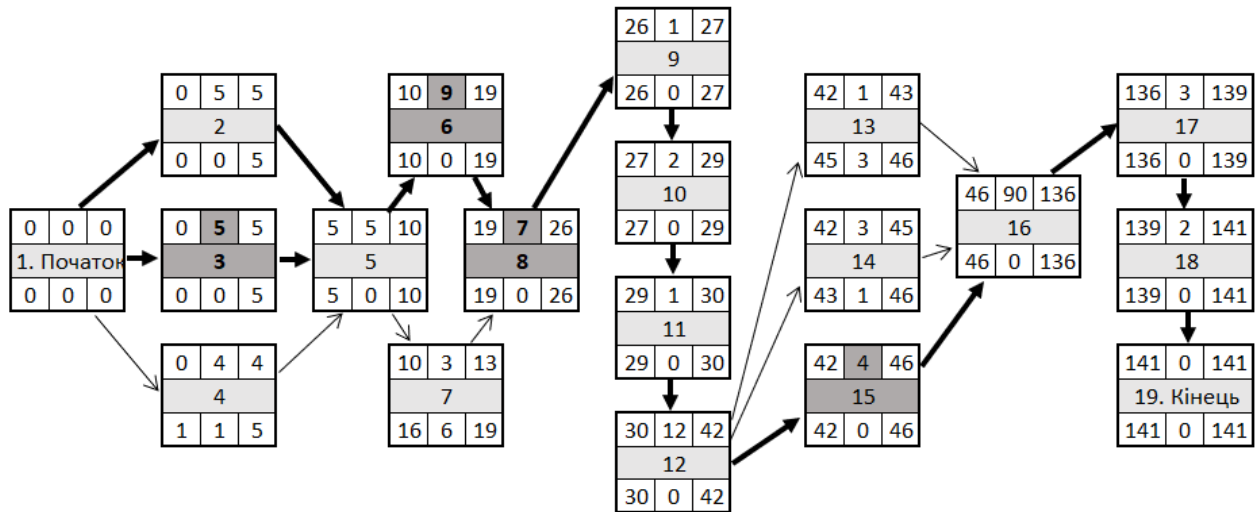


Рисунок 3.6 – Сітвовий графік після скорочення проєкту на 7 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

- $L1[1,2,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138$ днів;
 $L2[1,2,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140$ днів;
 $L3[1,2,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 141$ день;
 $L4[1,2,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;
 $L5[1,2,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ дні;
 $L6[1,2,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 135$ днів;
 $L7[1,3,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 138$ днів;
 $L8[1,3,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 140$ днів;
 $L9[1,3,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+9+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 141$ день;
 $L10[1,3,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 132$ дні;
 $L11[1,3,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 134$ дні;
 $L12[1,3,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 5+5+3+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 135$ днів;
 $L13[1,4,5,6,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+9+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 137$ днів;
 $L14[1,4,5,6,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+9+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 139$ днів;
 $L15[1,4,5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+9+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 140$ днів;
 $L16[1,4,5,7,8,9,10,11,12,13,16,17,18,19] = 4+5+3+7+1+2+1+12+1+90+3+2 = 131$ день;
 $L17[1,4,5,7,8,9,10,11,12,14,16,17,18,19] = 4+5+3+7+1+2+1+12+3+90+3+2 = 133$ дні;
 $L18[1,4,5,7,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19] = 4+5+3+7+1+2+1+12+4+90+3+2 = 134$ дні;

- критичний шлях $L3 = L9 = 141$ день;
- підкритичний шлях $L2 = L8 = L15 = 140$ днів;
- нова тривалість проєкту $T = 141$ день;
- гранична вартість прискорення: $k = 228$ грн./день;
- витрати на роботу 15 зросли на $1*228 = 228$ грн.;

- загальні витрати на проєкт С = 52 012 + 228 = 52 240 грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Результати оптимізації проєкту за часом зображено на графіку (рис. 3.7). Тривалість проєкту після прискорення робіт складе 55 днів. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проєкту збільшиться до 152 504 грн.

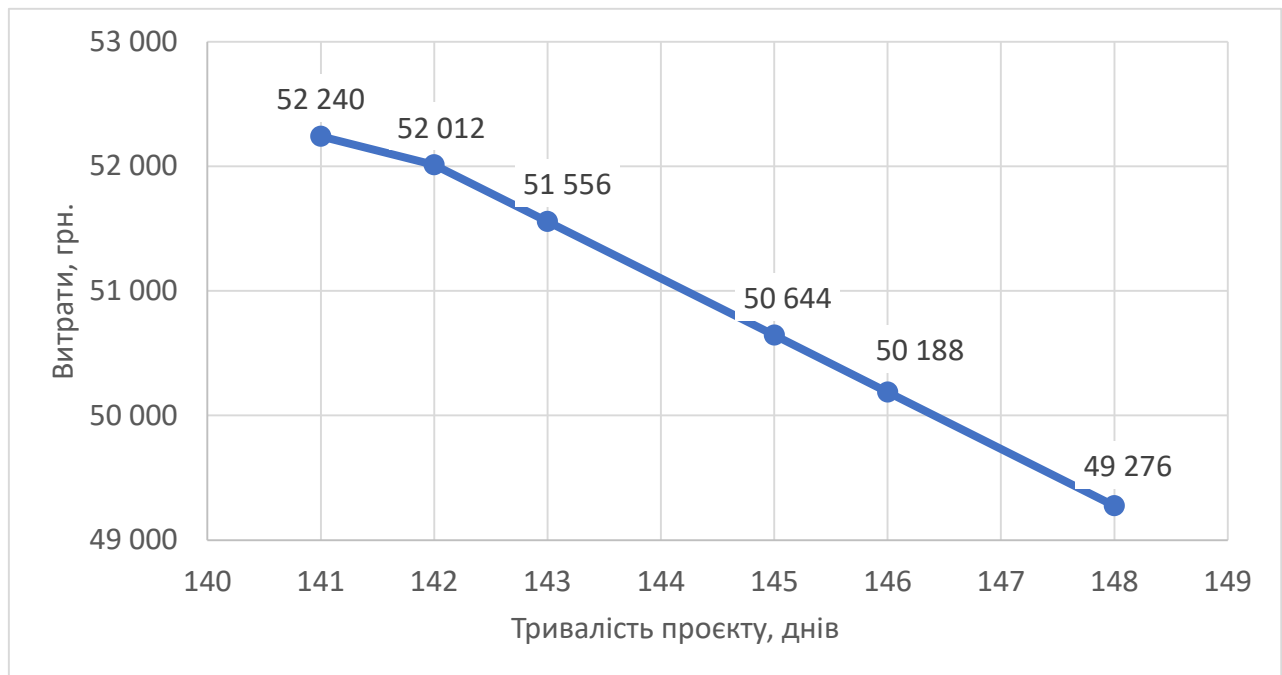


Рисунок 3.7 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Таким чином, тривалість проєкту організації процесу підбору і адаптації фахівців митної служби становить 148 робочих днів. Бюджет проєкту не передбачає значних додаткових фінансових витрат, оскільки виконавцями проєктних заходів є співробітники державної служби, для яких відповідні завдання входять до їхніх службових обов'язків. Таким чином, основні витрати фактично складаються із заробітної плати державних службовців, яка передбачена у штатному розписі.

Орієнтовна вартість реалізації заходів проєкту становить 49 276 грн, що враховує поточні витрати на організацію роботи персоналу в межах їх посадових обов'язків. Водночас у разі прискореного виконання робіт загальна тривалість проєкту скорочується до 141 день, однак це призведе до необхідності залучення

працівників у понаднормовий час, що відповідно до чинного законодавства оплачується в подвійному розмірі та збільшить загальну вартість проєкту до 52 240 грн.

З огляду на зазначене, більш доцільним є виконання заходів проєкту відповідно до затвердженого графіка, без штучного скорочення строків реалізації, що дозволить уникнути додаткових фінансових навантажень на бюджет митної служби та забезпечить належне виконання всіх запланованих етапів без порушення норм трудового законодавства.

Таким чином, проєкт не є інвестиційним, оскільки не передбачає залучення зовнішнього фінансування чи придбання додаткових ресурсів. Його реалізація здійснюватиметься в межах поточного фонду заробітної плати та без додаткових капіталовкладень, що робить його фінансово оптимальним для державної служби.

Побудову та розрахунок проєкту виконано за допомогою комп'ютерної системи управління проєктами Microsoft Project.

Сітьовий графік, діаграма Ганта для проєкту з нормальним і прискореним режимами виконання робіт, а також загальні відомості про проєкт наведено в додатках И–Н.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Огляд зарубіжного досвіду та практик різних країн підтверджує, що навчання державних службовців є важливим, безперервним і тривалим процесом, заснованим на мотивації як з боку кандидатів, так і з боку уряду. Для забезпечення високого рівня професійності державної служби необхідно впроваджувати чіткі критерії відбору та підготовки кадрів. Важливою складовою ефективного державного управління має стати не лише якісна система навчання, а й розвиток мотиваційних програм, створення механізму наставництва та забезпечення безперервного професійного розвитку.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду в сфері державного управління потребує ретельного аналізу та врахування особливостей українського суспільства, його національних традицій і специфіки психології персоналу. Ефективне впровадження міжнародних практик можливе лише за умови їхньої адаптації до національних реалій, що забезпечить гармонійне сприйняття змін і відповідність суспільним очікуванням.

Для підвищення ефективності кадрового відбору та залучення мотивованих молодих фахівців до державної служби в митних органах розроблено проєкт організації процесу підбору та адаптації спеціалістів митної служби. Основна мета проєкту – запровадження сучасних методів відбору кадрів, забезпечення їхньої ефективної інтеграції у професійне середовище та створення механізмів підтримки розвитку молодих спеціалістів.

Передбачена тривалість реалізації проєкту – 148 робочих днів. Бюджет проєкту не передбачає значних додаткових фінансових витрат, оскільки виконавцями проєктних заходів є співробітники державної служби, для яких відповідні завдання входять до їхніх службових обов'язків. Основні витрати покриваються за рахунок фонду заробітної плати державних службовців, передбаченого штатним розписом, а загальна вартість становить 49 276 грн. У разі прискореного виконання заходів проєкту тривалість може скоротитися до 141 день, однак це потребуватиме залучення працівників у понаднормовий час, що оплачується у подвійному розмірі відповідно до чинного законодавства. Як наслідок, загальна вартість проєкту збільшиться до 52 240 грн.

З огляду на це, оптимальним рішенням є реалізація проєкту відповідно до затвердженого графіка без штучного скорочення строків реалізації. Це дозволить уникнути додаткових фінансових витрат, забезпечить належне виконання всіх етапів і відповідатиме нормам трудового законодавства.

Проєкт не є інвестиційним, оскільки не передбачає залучення зовнішнього фінансування чи придбання додаткових ресурсів. Його реалізація здійснюватиметься в межах поточних бюджетних витрат на заробітну плату, що робить його фінансово раціональним і оптимальним для державної служби.

ВИСНОВКИ

Сучасне управління персоналом в органах державної влади орієнтоване на стратегічний підхід, який визнає працівників ключовим ресурсом для досягнення цілей організації. Основою процесу є розуміння впливу управлінських рішень на ефективність використання людських ресурсів у різних умовах – як запланованих, так і непередбачених. У визначеному контексті механізм управління персоналом передбачає систематичне і послідовне застосування органами державної влади комплексу методів, інструментів і засобів, побудованих на певних принципах, для досягнення визначених цілей у сфері управління персоналом.

Традиційно кадри (персонал) вважаються найбільш складним об'єктом управління будь якої організації, оскільки це жива система, здатна самостійно приймати рішення, критично оцінювати поставлені вимоги, діяти відповідно до власних інтересів і бути надзвичайно чутливою до управлінського впливу, реакція на який може бути непередбачуваною. У сучасній ринковій економіці роль персоналу набуває першорядного значення.

Процедура проведення конкурсів на вакантні посади в органах державної влади України регулюється Постановою Кабінету Міністрів № 169 від 15.02.2002 р. Основними етапами якої є: оголошення конкурсу, подача документів, складання іспиту, оцінювання результатів та призначення на посаду. Критерії оцінювання кандидатів включають знання законодавства, специфіку роботи, етичні норми та, за необхідності, володіння іноземною мовою. Метою конкурсного відбору є забезпечення заміщення вакантних посад кандидатами, які мають необхідні професійні навички і відповідають вимогам етики державної служби. Необхідно зазначити, що згідно з Законом № 2259 від 20.05.2022 р. – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [38], під час воєнного стану вводиться спрощена процедура вступу на посади державної служби та посади в органах місцевого самоврядування.

Одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами є адаптація, яка сприяє соціалізації працівників та допомагає новопризначеним державним службовцям інтегруватися в колектив, засвоїти встановлені норми поведінки, цінності та правила ефективної комунікації, а також закласти основи для продуктивної роботи. Вона залежить від рівня теоретичної та практичної підготовки службовця. Успішність цього процесу визначається відповідністю професійної компетентності вимогам посади, а також здатністю ефективно застосовувати знання, вміння й навички в роботі.

Для ефективної організації процесу адаптації державного службовця необхідно визначити ключові завдання суб'єктів, які керують цим процесом. Ефективність управління процесом залежить від усвідомлення його складності, значущості та впливу на продуктивність роботи органу з боку керівників і фахівців з управління персоналом. Оскільки діяльність державного службовця здебільшого відбувається в соціальному середовищі, створення дієвих механізмів адаптації забезпечує успішне виконання посадових обов'язків, ефективну взаємодію з колективом і громадянами.

Аналіз товарообігу митного посту «Слобожанський» за 2021–2023 роки свідчить про значне скорочення обсягів торгівлі у всіх основних категоріях. Основним фактором, який вплинув на такі зміни, є військові дії в Україні. Руйнування інфраструктури, закриття логістичних маршрутів і зменшення промислової активності суттєво обмежили як експорт, так і імпорт. Разом з тим, імпорт продовжує домінувати у структурі торгівлі, що свідчить про залежність внутрішнього ринку від товарів іноземних виробників.

Структура товарообігу також зазнала змін. Категорії, які залежали від експорту, такі як чорні метали, пластмаси, машини й обладнання, зазнали найбільшого скорочення. У той же час, харчові продукти та інші імпорتنі товари продовжують забезпечувати потреби внутрішнього ринку, хоч їх обсяги зменшились у кількісному вираженні.

Аналіз за країнами-партнерами свідчить про переорієнтацію торгівлі на країни Європейського Союзу, особливо Польщу. За видами транспорту найбільш

стійким залишився автомобільний транспорт, який забезпечує значну частку перевезень. Обсяги залізничних та морських транспортних перевезень зазнали суттєвих втрат через інфраструктурні проблеми та ризики безпеки.

Загалом, відновлення товарообігу митного посту «Слобожанський» залежатиме від завершення військових дій, стабілізації ситуації в країні, реконструкції інфраструктури, розблокування портів і відновлення економічної активності. Необхідні заходи для стимулювання експорту та диверсифікації зовнішніх ринків, а також підтримки внутрішнього виробництва.

Аналіз кадрового складу персоналу показав, що за період 2022-2024 років митний пост «Слобожанський» демонструє стабільне зростання чисельності персоналу та деякі зміни у віковій і гендерній структурі. Колектив поступово омолоджується, а частка молодих працівників збільшується. Водночас зберігається переважання чоловіків у складі, а найбільш активною віковою групою лишаються працівники середнього віку (35-45 років). Такі тенденції можуть відображати стратегічну орієнтацію митного посту на оновлення кадрів і забезпечення стабільності у ключових вікових категоріях. Всі працівники митного посту «Слобожанський» мають вищу економічну чи юридичну освіту, або є здобувачами ступеня вищої освіти. Деякі мають 2 і більше освітніх рівні.

Динаміка зміни чисельності персоналу за стажем роботи свідчить про поступове оновлення колективу через залучення нових працівників та збереження основного ядра з працівників середнього та високого стажу, що забезпечує збалансованість досвіду і вміння нестандартно та ефективно вирішувати завдання у роботі митного посту.

На сьогодні при проведенні відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державної митної служби враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні цієї посади: трудова книжка, документи про освіту, інші документи для підтвердження відповідності умовам конкурсу), знання законодавства, вміння орієнтуватися у ситуації під час співбесіди. Основною методикою професійного відбору на митну службу є тестування та співбесіда кандидатів на заміщення вакантних посад державних

службовців, за таких умов при прийомі на державну митну службу можна лише виявити знання щодо законодавства України, майбутніх посадових обов'язків. На наш погляд, поза увагою залишається психологічні якості претендента, наприклад: конфліктність, проблеми з комунікабельністю, тощо.

Система наставництва та адаптації виконує важливу роль у забезпеченні професійного розвитку державних службовців митного посту «Слобожанський». Вона ґрунтується на чітко сформульованих цілях, структурованих етапах і визначених завданнях, що забезпечує послідовність і ефективність у процесі інтеграції нових працівників. Завдяки цьому система сприяє швидкому освоєнню професійних обов'язків, успішному входженню до колективу та формуванню високого рівня професійної компетентності, необхідного для якісного виконання службових завдань.

Огляд зарубіжного досвіду та практик різних країн підтверджує, що навчання державних службовців є важливим, безперервним і тривалим процесом, заснованим на мотивації як з боку кандидатів, так і з боку уряду. Для забезпечення високого рівня професійності державної служби необхідно впроваджувати чіткі критерії відбору та підготовки кадрів. Важливою складовою ефективного державного управління має стати не лише якісна система навчання, а й розвиток мотиваційних програм, створення механізму наставництва та забезпечення безперервного професійного розвитку.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду в сфері державного управління потребує ретельного аналізу та врахування особливостей українського суспільства, його національних традицій і специфіки психології персоналу. Ефективне впровадження міжнародних практик можливе лише за умови їхньої адаптації до національних реалій, що забезпечить гармонійне сприйняття змін і відповідність суспільним очікуванням.

Для підвищення ефективності кадрового відбору та залучення мотивованих молодих фахівців до державної служби в митних органах розроблено проєкт організації процесу підбору та адаптації спеціалістів митної служби. Основна мета проєкту – запровадження сучасних методів відбору

кадрів, забезпечення їхньої ефективної інтеграції у професійне середовище та створення механізмів підтримки розвитку молодих спеціалістів.

Передбачена тривалість реалізації проєкту – 148 робочих днів. Бюджет проєкту не передбачає значних додаткових фінансових витрат, оскільки виконавцями проєктних заходів є співробітники державної служби, для яких відповідні завдання входять до їхніх службових обов'язків. Основні витрати покриваються за рахунок фонду заробітної плати державних службовців, передбаченого штатним розписом, а загальна вартість становить 49 276 грн. У разі прискореного виконання заходів проєкту тривалість може скоротитися до 141 день, однак це потребуватиме залучення працівників у понаднормовий час, що оплачується у подвійному розмірі відповідно до чинного законодавства. Як наслідок, загальна вартість проєкту збільшиться до 52 240 грн.

З огляду на це, оптимальним рішенням є реалізація проєкту відповідно до затвердженого графіка без штучного скорочення строків реалізації. Це дозволить уникнути додаткових фінансових витрат, забезпечить належне виконання всіх етапів і відповідатиме нормам трудового законодавства.

Проєкт не є інвестиційним, оскільки не передбачає залучення зовнішнього фінансування чи придбання додаткових ресурсів. Його реалізація здійснюватиметься в межах поточних бюджетних витрат на заробітну плату, що робить його фінансово раціональним і оптимальним для державної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cigler B. Public administration and Paradox of Professionalism : Public administration Review. New York, 1990. 653 p., с.129
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с
3. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI за станом на 06 грудня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.12.2024)
4. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 336 с., с.11
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
6. Гейвах П. Залучення талановитої молоді до державної служби в Україні: досвід ФРН. Ефективність державного управління. Вип. 23. Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2010. С.381-387, с.385
7. Гузар І. Л., Толстанов О. К. Державна служба як основа державного управління // Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал. 2022. № 4 (лютий). С. 112–117. URI: <https://dSPACE.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1814> (дата звернення: 22.11.2024)
8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.
9. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
10. Деякі питання документування управлінської діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55 за станом 05 липня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п> (дата звернення: 15.12.2024)

11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. Видання друге, переробл. і доповнено. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 19-27.
12. Жук Н. Б. Державна кадрова політика / Н. Б. Жук // Державний архів Львівської області. – URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/> (дата звернення: 15.11.2023).
13. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
14. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.
15. Захарчин Г. М. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.
16. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166> (дата звернення: 26.12.2024).
17. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби / Ю. В. Конотопцева. // Демократичне врядування. - 2014. - Вип. 14. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25
18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР за станом на 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> (дата звернення: 22.11.2024)
19. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. Вісник держ. служби України. 2003. № 3 . С.25, с.25
20. Короткий курс лекцій з дисципліни «Економіка підприємства» https://studme.com.ua/1584072013202/ekonomika/ekonomika_predpriyatiya.htm
21. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми:

навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/527/Kramarenko.pdf, с. 7.

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – вид. 2-е., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2009. – 308 с.

23. Крюков О. Мотивація посадовців Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України. Київ: НАДУ 2003. № 3. С.208-214., с.209

24. Ламскова О.М., Маусов Н.К.] [Маусов, Н.К. Адаптація персоналу організації / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управління персоналом, № 13 - 2004. С. 26-30

25. Лісогор Л. С., Нестеренко В. В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку // Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 20–30. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.2.2.

26. Мельников О. Кар'єра в системах державної служби різних країн URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2002/doc/3/01.pdf> (дата звернення 01.12.2024)

27. Мирошніченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1 (2). С. 27 – 33

28. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади // Державне управління: удосконалення та розвиток, 2019. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 26.11.2024)

29. Нижник Н. Домінуючі тенденції у сфері оцінювання людських ресурсів у державних службах країн Європейського Союзу. Вісн. УАДУ. 2003. № 2. –440 с.

30. Никифорова В.Г. Управління персоналом: [навч. посіб.] / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

31. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2005. 20 с., с.20

32. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 375 с.

33. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. Ефективна економіка. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7916> (дата звернення: 20.11.2024)

34. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс] // Демократичне врядування: наук. вісн. – 2010. – Вип. 5. – URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)

35. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163–166.

36. Плахотнюк Н. Г. Проблеми і шляхи залучення молоді на державну службу в Україні. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/usoc/2005_4/84-92.pdf (дата звернення 18.08.2023)

37. Плетньова Т. Р. Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі : дис. ... докт. філософії в галузі знань 08 "Право" : спец.: 081 - Право / Т. Р. Плетньова ; наук. керівник С. А. Федчишин ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, М-во освіти і науки України. – Харків, 2023. – 238 с.

38. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 20.05.2022 р. № 2259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20> (Дата звернення: 08.11.2024)

39. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації посадових осіб митних органів: Закон України від 17 вересня 2024 р. № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3977-IX> (дата звернення: 25.11.2024)

40. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII за станом на 19 грудня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.12.2024).

41. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 15.12.2024)

42. Про затвердження Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців Голодержслужба України; від 08.07.2011 № 164 за станом на 29 травня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1358345> (Дата звернення: 08.11.2024)

43. Про затвердження Змін до Класифікатора Державної митної служби України, її територіальних органів та їх структурних підрозділів: наказ Державної митної служби України від 5 січня 2024 р. № 8. URL: <https://customs.gov.ua/documents> (дата звернення: 15.12.2024)

44. Про затвердження Інструкції з діловодства у Державній митній службі України та її територіальних органах: наказ Державної митної служби України від 29 червня 2021 р. № 470. URL: <https://customs.gov.ua/documents/prozatverdzhennia-instruktsiyi-z-dilovodstva-u-derzhavnii-mitnii-sluzhbi-ukrayini-tayiyi-teritorialnikh-organakh-345> (дата звернення: 15.12.2024)

45. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 за станом 03 січня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#n14> (дата звернення: 22.11.2024).

46. Про затвердження положень про територіальні органи

Держмитслужби: наказ Державної митної служби України від 29 жовтня 2020 р. № 489. URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-polozen-pro-teritorialni-organi-derzhmitsluzhbi-237> (дата звернення: 15.12.2024)

47. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 15.02.2002 № 169 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/196103> (Дата звернення: 08.11.2024)

48. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 за станом 08 серпня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1469232> (дата звернення: 22.11.2024).

49. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47 : станом на 01.07.2022 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0434-16> (дата звернення: 22.11.2024)

50. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV за станом на 15 листопада 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (Дата звернення: 20.11.2024)

51. Пуліна Т. В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління якістю в органах влади // Бізнес Інформ: науковий журнал. 2017. № 8. С. 259–264. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2017&abstract=2017_08_0&lang=ua&stqa=37 (дата звернення: 22.11.2024).

52. Пуліна Т. В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 65–69. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5700&i=11> (дата звернення: 22.11.2024).

53. Райт Г. Державне управління / пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. Київ : Основи, 1994. 191 с.

54. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: КОНДОР, 2012. - 324 с.

55. Світовий досвід управління ресурсами // Бюрократ [Текст]. – 2009. – № 17/18 (94–95). – С. 1–5.
56. Ситник Н. І. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ. – Київ : Інкос, 2009. – 472 с.
57. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. Київ: Вид-во НАДУ, 2003. 180 с.
58. Сьомін С. В. Система управління якістю в органах державної влади: рекрутингова кадрова робота (на прикладі Французької республіки) / URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/somin.pdf. (дата звернення 18.11.2024)
59. Товарообіг: модуль ВІ-аналітики. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 15.12.2024)
60. Фіцула М. М. Педагогіка: навч. посіб. для студентів вищ. пед. закл. освіти. Київ: Видавн. центр «Академія», 2002. 528 с.
61. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с
62. Храмов В. О., Бовгрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.-метод, посіб. — К.: МАУП, 2001. — 112 с.
63. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Монолит, 2013. 242 с.

ДОДАТКИ

СТРУКТУРА Дніпровської митниці

Назва структурного підрозділу
Керівництво
Начальник
Перший заступник начальника
Заступник начальника
Організаційно-розпорядче управління
Відділ документообігу
Відділ організаційно - інформаційного забезпечення та роботи зі зверненнями громадян і запитами на публічну інформацію
Сектор з питань охорони праці та мобілізаційної роботи
Відділ з питань запобігання та протидії корупції
Юридичне управління
Відділ представництва інтересів держави у судах
Відділ аналітично - правової роботи
Управління по роботі з персоналом
Відділ управління персоналом та організації конкурсів
Відділ професійної підготовки
Сектор охорони державної таємниці та технічного захисту
Управління митних платежів, контролю митної вартості та митно-тарифного регулювання ЗЕД
Відділ адміністрування митних платежів
Відділ контролю митної вартості
Відділ класифікації товарів
Відділ митно-тарифного регулювання
Управління забезпечення митного контролю та оформлення
Відділ організації митного контролю
Відділ роботи з митними посередниками
Сектор здійснення заходів торговельної політики та сприяння захисту прав інтелектуальної власності
Управління контролю за переміщенням товарів
Відділ контролю за переміщенням товарів
Відділ міжнародної транзитної системи
Сектор технічних засобів митного контролю
Управління проведення митного аудиту
Відділ аналітичної роботи
Відділ проведення перевірок

Управління боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил
Оперативний відділ
Відділ аналітичної роботи та протидії незаконному переміщенню наркотиків і зброї
Відділ провадження у справах про порушення митних правил
Сектор кінологічного забезпечення
Управління адміністративно-господарської діяльності
Відділ матеріально-технічного забезпечення та експлуатації майна
Відділ складського обліку вилученого майна та розпорядження ним
Управління фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку
Відділ бухгалтерського обліку та звітності
Відділ оплати праці та бюджетування
Управління митних інформаційних технологій
Відділ митних інформаційних технологій
Відділ супроводження ІТ систем
Відділ внутрішньої безпеки
Відділ чергових
Відділ митної статистики
Митний пост «Дніпро-правобережний»
Митний пост «Кам'янське»
Сектор митного оформлення № 1
Сектор митного оформлення № 2
Митний пост «Кривий Ріг»
Відділ митного оформлення № 1
Відділ митного оформлення № 2
Відділ митного оформлення № 3
Митний пост «Ліски»
Митний пост «Нікополь»
Митний пост «Новомосковськ»
Сектор митного оформлення № 1
Митний пост «Слобожанський»
Відділ митного оформлення № 1
Відділ митного оформлення № 2
Митний пост «Спеціалізований»

Паспорт митного поста "Слобожанський" Дніпровської митниці

Дніпровська митниця
Держмитслужби
МИТНИЙ ПОСТ «Слобожанський»

Код ММО - UA110130;
Адреса ММО - 52000, Дніпропетровська обл., Дніпропетровський р-н; смт Слобожанське, вул. Нижньодніпровська, 1
Контактний тел. 0562 311490;
Час роботи ПМО в ММО – 09.00–20.00 (пн-пт), вихідний (сб, нд);
Штатна чисельність працівників ПМО в ММО – 30 осіб;
Утримувач території ММО – ТОВ «Агро Союз Термінал»;
Підстава для розміщення ПМО в ММО – договір позички приміщення №238/2015 від 27.05.2015.

Код місця доставки товарів у ММО:
110-001-1-1

Наявність інших служб в ММО та чисельність їх працівників:
Фітосанітарна служба – 2 чол.
Ветеринарна служба – 2 чол.

Інформація про МС та/або СТЗ в ММО

Утримувач МС або СТЗ	Номер складу в реєстрі
ТОВ «Агро Союз Термінал»	М/0139/V/02

Наявність митних брокерів в ММО

ТОВ «Гіперіон Д»; ТОВ «Енелайз»; ТОВ «Длай»; ТОВ «Агро Союз Термінал»; ТОВ «Стандартнепр»; ФОП «Рекун А»; ТОВ «Спецброкер»; ФОП «Ревнівцев».

Максимальна кількість тр. засобів, яка може розміщуватись в місці ММО – 170 авто.
Максимальна кількість тр. засобів з товарами, які можуть одночасно оглядатись в ЗМК ММО – 6 авто.

Кількість МД та ЄУД оформлених ПМО в ММО з початку 2020 року

МД (ІМ)	МД (ЕК)	МД(ТР)	Всього МД	ЄУД
4766	2003	19	6788	94



П'ять суб'єктів ЗЕД - найбільших платників митних платежів в ММО

Суб'єкт ЗЕД	Код ЄДРПОУ
ПрАТ "ДМЗ"	5393056
ТОВ "Малбі Фудс"	32998661
ТОВ "НФМ АГРО"	37452931
ТОВ «АртГранд»	41955005
ТОВ "ОМЕГА"	30982361

Наявність в ММО:

Великотонажні ваги для зважування транспортних засобів – в наявності;
Система відеоспостереження – в наявності;
Система зчитування реєстраційних номерних знаків транспортних засобів – в наявності;
Скануюча система – відсутня.

Організація, яка забезпечує охорону ММО:

Ліцензована охорона ТОВ «Корпорація Агро Союз»

Особливості функціонування ММО

Відсутні.

Проблемні питання функціонування ММО:

Відсутні

**Товарообіг митного посту «Слобожанський»
Дніпровської митниці за 2021 рік за групами товарів**

Група	Кількість деклараций	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
Всього:	42 350	1 019,909	986,87	342,86	644,01	-301,16
72 Чорні метали	3 283	222,729	185,08	77,57	107,51	-29,95
39 Пластмаси, полімерні матеріали та вироби з них	4 158	40,818	89,50	32,90	56,61	-23,71
73 Вироби з чорних металів	3 708	63,231	76,22	49,78	26,44	23,34
84 Реактори ядерні, котли, машини, обладнання і механічні пристрої; їх частини	2 021	7,220	74,90	12,52	62,38	-49,85
27 Палива мінеральні; нафта та продукти її перегонки; бітумінозні речовини; воски мінеральні	427	442,401	68,84	8,46	60,39	-51,93
18 Какао та продукти з нього	1 326	15,625	52,20	16,45	35,74	-19,29
87 Засоби наземного транспорту, крім залізничного або трамвайного рухомого складу, їх частини та обладнання	4 004	8,877	27,90	2,87	25,03	-22,16
48 Папір і картон; вироби з паперової маси, паперу або картону	1 584	11,362	26,82	13,29	13,53	-0,24
95 Іграшки, ігри та спортивний інвентар; їх частини і приладдя	546	1,576	25,15	1,21	23,94	-22,73
81 Інші недорогоцінні метали; металокераміка; вироби з них	115	0,847	23,49	15,64	7,85	7,78
86 Залізничні локомотиви або моторні вагони трамвая, рухомий склад та їх частини; шляхове обладнання та пристрої для залізниць або трамвайних колій та їх частини; механічне (у тому числі електромеханічне) сигналізаційне обладнання всіх видів	268	9,199	21,81	20,60	1,21	19,38
19 Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока; борошняні кондитерські вироби	1 567	16,833	21,25	15,25	6,00	9,25
15 Жири та олії тваринного, рослинного або мікробного походження та продукти їх розщеплення; приготовлені харчові жири; воски тваринного або рослинного походження	491	10,105	20,31	0,60	19,70	-19,10
20 Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин	946	6,882	20,01	7,17	12,84	-5,67
70 Скло та вироби із скла	804	26,497	18,77	0,10	18,67	-18,57
85 Електричні машини, обладнання та їх частини; апаратура для запису або відтворення звуку, телевізійна апаратура для запису та відтворення зображення і звуку, їх частини та приладдя	771	4,619	14,62	9,31	5,31	4,00
40 Каучук, гума та вироби з них	965	3,460	12,94	3,55	9,39	-5,83
03 Риба і ракоподібні, молюски та інші водяні безхребетні	308	7,320	10,72	0,44	10,29	-9,85
08 Їстівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових або динь	396	8,400	10,18	0,85	9,32	-8,47

Група	Кількість декларцій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
34 Мило, поверхнево-активні органічні речовини, мийні засоби, мастильні матеріали, воски штучні та готові, суміші для чищення або полірування, свічки та аналогічні вироби, пасти для ліплення, пластилін, "стоматологічний віск" і суміші на основі гіпсу для стоматології	1 069	5,712	10,11	7,16	2,94	4,22
22 Алкогольні та безалкогольні напої і оцет	763	10,772	8,95	3,18	5,78	-2,60
79 Цинк і вироби з нього	157	2,479	8,37	0,00	8,37	-8,37
04 Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед; їстівні продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені	147	1,785	8,17	0,43	7,74	-7,32
32 Екстракти дубильні або барвні; таніни та їх похідні, барвники, пігменти та інші фарбувальні речовини, фарби і лаки; замазки та інші мастики; чорнило, туш	337	1,758	8,16	0,50	7,66	-7,16
29 Органічні хімічні сполуки	194	3,525	7,82	0,09	7,73	-7,64
21 Різні харчові продукти	357	2,568	7,33	4,99	2,34	2,64
43 Натуральне та штучне хутро; вироби з нього	10	0,052	6,83	6,82	0,01	6,82
83 Інші вироби з недорогоцінних металів	591	0,912	6,31	0,99	5,32	-4,34
76 Алюміній і вироби з нього	610	1,564	5,55	0,89	4,66	-3,76
44 Деревина і вироби з деревини, деревне вугілля	769	8,300	5,48	0,44	5,03	-4,59
56 Вата, повсть і неткані матеріали; спеціальна пряжа; шпагати, мотузки, троси та канати і вироби з них	658	1,022	5,39	1,50	3,89	-2,39
90 Прилади та апарати оптичні, фотографічні, кінематографічні, контрольні, вимірювальні, прецизійні; медичні або хірургічні; їх частини та приладдя	454	0,143	5,09	0,94	4,14	-3,20
10 Зернові культури	146	6,149	4,96	1,15	3,80	-2,65
11 Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі; інулін; пшенична клейковина	125	7,020	4,65	0,01	4,63	-4,62
63 Інші готові текстильні вироби; набори; одяг та текстильні вироби, що використовувалися; ганчір'я	769	1,090	4,39	2,60	1,79	0,81
96 Різні готові вироби	737	0,602	4,18	0,35	3,83	-3,49
78 Свинець і вироби з нього	86	1,832	4,07	0,00	4,07	-4,07
38 Різноманітна хімічна продукція	356	2,895	4,03	0,17	3,86	-3,69
94 Меблі; постільні речі, матраци, матрацні основи, диванні подушки та аналогічні набивні речі меблів, світильники та освітлювальні прилади, в іншому місці не зазначені; світлові покажчики, табло та подібні вироби; збірні будівельні конструкції	405	0,562	3,96	2,90	1,05	1,85
07 Овочі та деякі їстівні коренеплоди і бульби	374	7,860	3,95	0,00	3,95	-3,95
02 М'ясо та їстівні субпродукти	128	3,338	3,95	1,94	2,01	-0,07
55 Синтетичні або штучні штапельні волокна	88	0,818	3,73	0,51	3,23	-2,72

Група	Кількість декларцій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
82 Інструменти, ножові вироби, ложки та виделки з недорогоцінних металів; їх частини з недорогоцінних металів	463	0,267	3,58	0,09	3,49	-3,40
69 Керамічні вироби	277	3,003	3,45	0,93	2,53	-1,60
01 Живі тварини	129	0,138	3,21	2,86	0,35	2,51
17 Цукор і кондитерські вироби з цукру	516	1,509	3,10	2,55	0,55	2,00
35 Білкові речовини; модифіковані крохмалі; клеї; ферменти	261	1,240	3,01	1,20	1,81	-0,60
33 Ефірні олії та резиноїди; парфумерні, косметичні та туалетні препарати	436	0,593	2,82	0,49	2,33	-1,83
16 Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, моллюсків або інших водяних безхребетних, або комах	136	0,506	2,72	1,86	0,86	1,00
12 Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж	71	0,602	2,68	0,57	2,10	-1,53
68 Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди або аналогічних матеріалів	299	2,956	2,50	0,62	1,88	-1,26
28 Продукти неорганічної хімії: неорганічні або органічні сполуки дорогоцінних металів, рідкісноземельних металів, радіоактивних елементів або ізотопів	226	2,929	2,27	0,20	2,07	-1,87
57 Килими та інші текстильні покриття для підлоги	112	0,593	2,05	0,01	2,04	-2,02
30 Фармацевтична продукція	55	0,392	1,78	1,11	0,67	0,44
61 Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	114	0,074	1,76	0,74	1,02	-0,29
25 Сіль; сірка; землі та каміння; штукатурні матеріали, вапно та цемент	274	13,955	1,73	0,04	1,69	-1,66
59 Текстильні матеріали, просочені, покриті або дубльовані; текстильні вироби технічного призначення	129	0,459	1,40	0,01	1,39	-1,37
26 Руди, шлаки та зола	80	7,370	1,30	0,93	0,37	0,57
52 Бавовна	60	0,343	1,28	0,00	1,28	-1,28
89 Судна, човни та інші плавучі засоби	41	0,159	1,23	1,06	0,17	0,89
62 Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні, крім трикотажних	95	0,023	1,12	1,04	0,08	0,96
09 Кава, чай, мате або парагвайський чай, прянощі	46	0,288	1,12	0,00	1,12	-1,12
05 Продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені або не включені	39	0,818	1,03	0,00	1,03	-1,03
54 Нитки синтетичні або штучні; стрічкові та подібної форми нитки із синтетичних або штучних матеріалів	89	0,168	0,89	0,00	0,89	-0,88
64 Взуття, гетри та аналогічні вироби; їх частини	43	0,049	0,60	0,00	0,59	-0,59
60 Трикотажні полотна	47	0,041	0,56	0,00	0,56	-0,56
80 Олово і вироби з нього	13	0,015	0,52	0,00	0,52	-0,52
74 Мідь і вироби з неї	80	0,043	0,43	0,00	0,43	-0,43
75 Нікель і вироби з нього	24	0,005	0,42	0,00	0,42	-0,41
06 Живі дерева та інші рослини; цибулини, коріння та інші аналогічні частини рослин; зрізані квіти і декоративна зелень	15	0,073	0,37	0,00	0,37	-0,37
37 Фотографічні або кінематографічні товари	10	0,012	0,29	0,00	0,29	-0,29

Група	Кількість декларцій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
42 Вироби із шкіри; шорно-сідельні вироби та упряж; дорожні речі, сумки та аналогічні товари; вироби з кишок тварин (крім волокна із шовковидільних залоз шовкопряда)	123	0,025	0,27	0,12	0,15	-0,03
58 Спеціальні тканини; тафтингові текстильні матеріали; мережива; гобелени; оздоблювальні матеріали; вишивка	73	0,057	0,26	0,01	0,25	-0,24
49 Друкована продукція, періодичні видання або інша продукція поліграфічної промисловості; рукописи або машинописні тексти та плани	796	0,040	0,17	0,12	0,05	0,07
47 Маса з деревини або з інших волокнистих целюлозних матеріалів; папір або картон для переробки (макулатура та відходи)	28	0,207	0,17	0,00	0,17	-0,17
65 Головні убори та їх частини	46	0,006	0,11	0,00	0,11	-0,11
53 Інші рослинні текстильні волокна; пряжа з паперу і тканини з паперової пряжі	11	0,023	0,09	0,00	0,09	-0,09
50 Шовк	4	0,000	0,08	0,00	0,08	-0,08
23 Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	8	0,088	0,08	0,02	0,06	-0,03
41 Шкури необроблені (крім натурального та штучного хутра) і шкіра вичинена	2	0,005	0,06	0,06	0,00	0,06
13 Шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти	8	0,013	0,04	0,04	0,00	0,04
31 Добрива	6	0,050	0,04	0,00	0,04	-0,04
51 Вовна, тонкий та грубий волос тварин; пряжа і тканини з кінського волосу	6	0,001	0,04	0,00	0,04	-0,04
67 Оброблені пір'я та пух і вироби з них; штучні квіти; вироби з волосся людини	5	0,002	0,03	0,00	0,03	-0,03
66 Парасольки, парасольки від сонця, палиці, палиці- сидіння, батоги, хлисти для верхової їзди та їх частини	9	0,004	0,02	0,00	0,02	-0,01
88 Літальні апарати, космічні апарати та їх частини	5	0,000	0,01	0,00	0,01	-0,01
45 Корок та вироби з нього	5	0,000	0,01	0,00	0,01	-0,01

**Товарообіг для митного посту «Слобожанський»
Дніпровської митниці за 2022 рік за групами товарів**

Група	Кількість декла- рацій	Вага нетто, тис. тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт , млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
Всього:	28 980	324,708	648,83	218,62	430,21	-211,59
39 Пластмаси, полімерні матеріали та вироби з них	2 604	26,945	64,66	21,21	43,45	-22,24
72 Чорні метали	2 407	53,415	57,19	9,60	47,59	-37,99
73 Вироби з чорних металів	2 242	30,611	56,09	39,88	16,21	23,66
84 Реактори ядерні, котли, машини, обладнання і механічні пристрої; їх частини	1 288	5,542	51,35	16,52	34,83	-18,31
18 Какао та продукти з нього	996	12,790	47,24	20,65	26,59	-5,93
87 Засоби наземного транспорту, крім залізничного або трамвайного рухомого складу, їх частини та обладнання	2 435	6,154	25,30	2,20	23,10	-20,90
12 Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж	1 195	27,157	22,91	12,76	10,15	2,61
15 Жири та олії тваринного, рослинного або мікробного походження та продукти їх розщеплення; приготовлені харчові жири; воски тваринного або рослинного походження	470	9,070	21,85	4,55	17,30	-12,75
20 Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин	819	6,867	20,02	6,60	13,41	-6,81
34 Мило, поверхнево-активні органічні речовини, мийні засоби, мастильні матеріали, воски штучні та готові, суміші для чищення або полірування, свічки та аналогічні вироби, пасти для ліплення, пластилін, "стоматологічний віск" і суміші на основі гіпсу для стоматології	887	5,991	16,24	4,84	11,41	-6,57
19 Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока; борошняні кондитерські вироби	930	8,072	14,99	10,05	4,94	5,11
08 Їстівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових або динь	493	9,434	13,28	0,79	12,49	-11,70
40 Каучук, гума та вироби з них	683	2,045	12,49	2,16	10,32	-8,16
95 Іграшки, ігри та спортивний інвентар; їх частини і приладдя	268	0,835	11,76	1,22	10,54	-9,32
85 Електричні машини, обладнання та їх частини; апаратура для запису або відтворення звуку, телевізійна апаратура для запису та відтворення зображення і звуку, їх частини та приладдя	520	1,770	11,69	3,39	8,31	-4,92
22 Алкогольні та безалкогольні напої і оцет	650	9,173	10,74	1,80	8,94	-7,14
55 Синтетичні або штучні штапельні волокна	221	3,784	10,70	1,82	8,88	-7,06
56 Вата, повсть і неткані матеріали; спеціальна пряжа; шпагати, мотузки, троси та канати і вироби з них	627	2,502	10,54	5,23	5,31	-0,08
48 Папір і картон; вироби з паперової маси, паперу або картону	751	3,618	10,38	5,96	4,43	1,53

Група	Кількість декла- рацій	Вага нетто, тис. тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт , млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
27 Палива мінеральні; нафта та продукти її перегонки; бітумінозні речовини; воски мінеральні	164	24,781	10,13	0,01	10,12	-10,10
76 Алюміній і вироби з нього	472	1,890	8,65	2,38	6,27	-3,89
04 Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед; їстівні продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені	113	1,306	8,30	0,11	8,19	-8,08
10 Зернові культури	406	14,703	7,26	4,46	2,81	1,65
70 Скло та вироби із скла	311	9,220	6,61	0,09	6,52	-6,43
21 Різні харчові продукти	287	1,999	6,52	3,79	2,73	1,05
90 Прилади та апарати оптичні, фотографічні, кінематографічні, контрольні, вимірювальні, прецизійні; медичні або хірургічні; їх частини та приладдя	336	0,324	6,37	1,20	5,17	-3,97
16 Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, моллюсків або інших водяних безхребетних, або комах	132	1,344	6,14	1,49	4,65	-3,16
81 Інші недорогоцінні метали; металокераміка; вироби з них	33	0,187	5,76	4,84	0,93	3,91
63 Інші готові текстильні вироби; набори; одяг та текстильні вироби, що використовувалися; ганчір'я	651	2,451	5,51	2,53	2,98	-0,44
43 Натуральне та штучне хутро; вироби з нього	7	0,038	4,96	4,94	0,01	4,93
07 Овочі та деякі їстівні коренеплоди і бульби	290	5,574	4,89	0,01	4,88	-4,86
82 Інструменти, ножові вироби, ложки та виделки з недорогоцінних металів; їх частини з недорогоцінних металів	291	0,289	4,29	0,53	3,77	-3,24
33 Ефірні олії та резиноїди; парфумерні, косметичні та туалетні препарати	367	0,745	4,14	0,59	3,55	-2,97
03 Риба і ракоподібні, моллюски та інші водяні безхребетні	115	2,240	4,12	0,65	3,48	-2,83
83 Інші вироби з недорогоцінних металів	312	0,699	4,10	0,26	3,84	-3,58
86 Залізничні локомотиви або моторні вагони трамвая, рухомий склад та їх частини; шляхове обладнання та пристрої для залізниць або трамвайних колій та їх частини; механічне (у тому числі електромеханічне) сигналізаційне обладнання всіх видів	71	0,869	3,99	3,09	0,90	2,19
44 Деревина і вироби з деревини, деревне вугілля	377	3,148	3,94	1,81	2,13	-0,32
32 Екстракти дубильні або барвні; таніни та їх похідні, барвники, пігменти та інші фарбувальні речовини, фарби і лаки; замазки та інші мастики; чорнило, туш	149	0,943	3,89	0,60	3,29	-2,69
17 Цукор і кондитерські вироби з цукру	373	1,419	3,76	2,72	1,04	1,68
78 Свинець і вироби з нього	72	1,558	3,36	2,29	1,07	1,21

Група	Кількість декла- рацій	Вага нетто, тис. тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт , млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
94 Меблі; постільні речі, матраци, матрацні основи, диванні подушки та аналогічні набивні речі меблів, світильники та освітлювальні прилади, в іншому місці не зазначені; світлові покажчики, табло та подібні вироби; збірні будівельні конструкції	226	0,364	2,88	1,85	1,03	0,82
38 Різноманітна хімічна продукція	202	1,055	2,81	0,60	2,22	-1,62
09 Кава, чай, мате або парагвайський чай, прянощі	51	0,534	2,66	0,00	2,66	-2,66
29 Органічні хімічні сполуки	77	0,966	2,64	0,28	2,36	-2,09
96 Різні готові вироби	419	0,478	2,63	0,38	2,24	-1,86
79 Цинк і вироби з нього	42	0,655	2,49	0,00	2,49	-2,49
30 Фармацевтична продукція	84	0,021	2,43	0,08	2,35	-2,27
11 Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі; інулін; пшенична клейковина	59	1,793	2,01	0,05	1,96	-1,91
25 Сіль; сірка; землі та каміння; штукатурні матеріали, вапно та цемент	308	9,034	1,98	0,05	1,93	-1,88
35 Білкові речовини; модифіковані крохмалі; клеї; ферменти	133	0,614	1,78	0,55	1,23	-0,68
69 Керамічні вироби	95	0,632	1,69	0,94	0,75	0,19
28 Продукти неорганічної хімії: неорганічні або органічні сполуки дорогоцінних металів, рідкісноземельних металів, радіоактивних елементів або ізотопів	106	1,595	1,53	0,09	1,44	-1,35
59 Текстильні матеріали, просочені, покриті або дубльовані; текстильні вироби технічного призначення	115	0,201	1,43	0,18	1,25	-1,07
54 Нитки синтетичні або штучні; стрічкові та подібної форми нитки із синтетичних або штучних матеріалів	43	0,341	1,37	0,00	1,37	-1,37
68 Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди або аналогічних матеріалів	166	0,773	1,34	0,69	0,65	0,04
52 Бавовна	32	0,242	1,21	0,01	1,20	-1,19
02 М'ясо та істівні субпродукти	32	0,770	1,21	0,14	1,07	-0,93
01 Живі тварини	25	0,019	0,91	0,91	0,00	0,91
62 Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні, крім трикотажних	61	0,023	0,80	0,69	0,11	0,59
31 Добрива	27	0,501	0,74	0,00	0,74	-0,74
89 Судна, човни та інші плавучі засоби	20	0,076	0,69	0,52	0,17	0,34
61 Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	56	0,027	0,65	0,27	0,38	-0,11
37 Фотографічні або кінематографічні товари	11	0,025	0,52	0,00	0,52	-0,52
42 Вироби із шкіри; шорно-сідельні вироби та упряж; дорожні речі, сумки та аналогічні товари; вироби з кишок тварин (крім волокна із шовковидільних залоз шовкопряда)	94	0,031	0,45	0,17	0,28	-0,10
57 Килими та інші текстильні покриття для підлоги	21	0,122	0,38	0,00	0,38	-0,38
60 Трикотажні полотна	20	0,020	0,37	0,00	0,37	-0,37
23 Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	57	1,165	0,36	0,20	0,16	0,04
64 Взуття, гетри та аналогічні вироби; їх частини	18	0,010	0,30	0,01	0,29	-0,28

Група	Кількість декла- рацій	Вага нетто, тис. тонн	Товаро- обіг, млн USD	Експорт , млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
58 Спеціальні тканини; тафтингові текстильні матеріали; мережива; гобелени; оздоблювальні матеріали; вишивка	37	0,087	0,25	0,05	0,20	-0,15
75 Нікель і вироби з нього	14	0,009	0,24	0,00	0,24	-0,24
06 Живі дерева та інші рослини; цибулини, коріння та інші аналогічні частини рослин; зрізані квіти і декоративна зелень	25	0,058	0,24	0,00	0,24	-0,24
47 Маса з деревини або з інших волокнистих целюлозних матеріалів; папір або картон для переробки (макулатура та відходи)	14	0,168	0,23	0,00	0,23	-0,23
74 Мідь і вироби з неї	56	0,013	0,21	0,09	0,13	-0,04
66 Парасольки, парасольки від сонця, палиці, палиці- сидіння, батоги, хлисти для верхової їзди та їх частини	10	0,010	0,20	0,00	0,20	-0,20
05 Продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені або не включені	6	0,121	0,19	0,00	0,19	-0,19
26 Руди, шлаки та зола	10	0,552	0,18	0,04	0,15	-0,11
80 Олово і вироби з нього	6	0,005	0,15	0,00	0,15	-0,15
13 Шелак природний неочищений; камеді, смоли та інші рослинні соки і екстракти	10	0,043	0,14	0,04	0,10	-0,06
41 Шкури необроблені (крім натурального та штучного хутра) і шкіра вичинена	2	0,005	0,13	0,00	0,13	-0,13
49 Друкована продукція, періодичні видання або інша продукція поліграфічної промисловості; рукописи або машинописні тексти та плани	312	0,023	0,12	0,09	0,02	0,07
53 Інші рослинні текстильні волокна; пряжа з паперу і тканини з паперової пряжі	5	0,008	0,04	0,01	0,03	-0,02
71 Перли натуральні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння, дорогоцінні метали, метали, плаковані дорогоцінними металами, та вироби з них; біжутерія; монети	14	0,000	0,03	0,01	0,03	-0,02
65 Головні убори та їх частини	17	0,001	0,02	0,00	0,02	-0,02
67 Оброблені пір'я та пух і вироби з них; штучні квіти; вироби з волосся людини	6	0,001	0,02	0,00	0,01	-0,01
50 Шовк	1	0,000	0,01	0,00	0,01	-0,01

**Товарообіг для митного посту «Слобожанський»
Дніпровської митниці за 2023 рік за групами товарів**

Група	Кількість деклараций	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
Всього:	17 887	205,910	386,95	97,42	289,54	-192,12
72 Чорні метали	3 230	72,776	64,94	0,93	64,01	-63,08
18 Какао та продукти з нього	698	8,898	35,06	12,97	22,09	-9,12
39 Пластмаси, полімерні матеріали та вироби з них	1 251	12,256	25,59	4,93	20,66	-15,73
84 Реактори ядерні, котли, машини, обладнання і механічні пристрої; їх частини	680	2,770	22,24	5,61	16,63	-11,02
73 Вироби з чорних металів	1 030	12,777	20,44	11,09	9,35	1,74
87 Засоби наземного транспорту, крім залізничного або трамвайного рухомого складу, їх частини та обладнання	903	2,788	14,17	0,60	13,56	-12,96
12 Насіння і плоди олійних рослин; інше насіння, плоди та зерна; технічні або лікарські рослини; солома і фураж	556	11,466	13,58	1,46	12,12	-10,66
20 Продукти переробки овочів, плодів, горіхів або інших частин рослин	632	3,989	13,18	5,89	7,29	-1,39
85 Електричні машини, обладнання та їх частини; апаратура для запису або відтворення звуку, телевізійна апаратура для запису та відтворення зображення і звуку, їх частини та приладдя	349	1,461	12,73	2,46	10,27	-7,81
19 Готові продукти із зерна зернових культур, борошна, крохмалю або молока; борошняні кондитерські вироби	781	5,301	11,59	8,16	3,43	4,73
15 Жири та олії тваринного, рослинного або мікробного походження та продукти їх розщеплення; приготовлені харчові жири; воски тваринного або рослинного походження	288	5,586	10,90	1,54	9,37	-7,83
08 Їстівні плоди та горіхи; шкірки цитрусових або динь	352	7,541	10,80	0,14	10,66	-10,52
56 Вата, повсть і неткані матеріали; спеціальна пряжа; шпагати, мотузки, троси та канати і вироби з них	391	2,175	9,17	5,73	3,44	2,29
95 Іграшки, ігри та спортивний інвентар; їх частини і приладдя	179	0,586	8,27	0,60	7,66	-7,06
22 Алкогольні та безалкогольні напої і оцет	499	7,106	8,14	1,18	6,96	-5,77
04 Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед; їстівні продукти тваринного походження, в іншому місці не зазначені	111	1,178	7,54	0,04	7,50	-7,46
40 Каучук, гума та вироби з них	343	1,122	7,50	0,68	6,82	-6,14
48 Папір і картон; вироби з паперової маси, паперу або картону	444	2,890	6,70	2,55	4,15	-1,60
07 Овочі та деякі їстівні коренеплоди і бульби	380	6,963	6,69	0,03	6,66	-6,63
16 Готові харчові продукти з м'яса, риби або ракоподібних, молюсків або інших водяних безхребетних, або комах	103	1,400	6,36	0,92	5,44	-4,52
21 Різні харчові продукти	203	1,572	5,11	3,57	1,54	2,03
55 Синтетичні або штучні штапельні волокна	142	2,411	4,95	1,06	3,89	-2,83

Група	Кількість декларацій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
76 Алюміній і вироби з нього	228	0,974	4,38	2,57	1,81	0,77
10 Зернові культури	296	8,377	4,23	3,88	0,34	3,54
34 Мило, поверхнево-активні органічні речовини, мийні засоби, мастильні матеріали, воски штучні та готові, суміші для чищення або полірування, свічки та аналогічні вироби, пасти для ліплення, пластилін, "стоматологічний віск" і суміші на основі гіпсу для стоматології	311	1,711	3,75	2,26	1,49	0,78
83 Інші вироби з недорогоцінних металів	229	0,634	3,55	0,14	3,41	-3,27
90 Прилади та апарати оптичні, фотографічні, кінематографічні, контрольні, вимірвальні, прецизійні; медичні або хірургічні; їх частини та приладдя	209	0,119	3,22	0,36	2,86	-2,50
17 Цукор і кондитерські вироби з цукру	266	1,300	3,07	2,37	0,70	1,67
86 Залізничні локомотиви або моторні вагони трамвая, рухомий склад та їх частини; шляхове обладнання та пристрої для залізниць або трамвайних колій та їх частини; механічне (у тому числі електромеханічне) сигналізаційне обладнання всіх видів	47	0,738	2,98	2,51	0,47	2,03
43 Натуральне та штучне хутро; вироби з нього	4	0,021	2,76	2,75	0,01	2,75
82 Інструменти, ножові вироби, ложки та виделки з недорогоцінних металів; їх частини з недорогоцінних металів	177	0,200	2,51	0,11	2,40	-2,29
63 Інші готові текстильні вироби; набори; одяг та текстильні вироби, що використовувалися; ганчір'я	257	0,279	2,07	0,93	1,14	-0,21
99 Інші товари	2	0,001	1,96	1,93	0,03	1,89
70 Скло та вироби із скла	103	1,307	1,89	0,24	1,65	-1,40
96 Різні готові вироби	240	0,279	1,76	0,16	1,61	-1,45
94 Меблі; постільні речі, матраци, матраці основи, диванні подушки та аналогічні набивні речі меблів, світильники та освітлювальні прилади, в іншому місці не зазначені; світлові покажчики, табло та подібні вироби; збірні будівельні конструкції	127	0,234	1,76	1,33	0,43	0,91
33 Ефірні олії та резиноїди; парфумерні, косметичні та туалетні препарати	162	0,304	1,67	0,25	1,43	-1,18
44 Деревина і вироби з деревини, деревне вугілля	207	1,327	1,52	0,52	1,00	-0,48
28 Продукти неорганічної хімії: неорганічні або органічні сполуки дорогоцінних металів, рідкісноземельних металів, радіоактивних елементів або ізотопів	84	1,553	1,43	0,03	1,40	-1,37
32 Екстракти дубильні або барвні; таніни та їх похідні, барвники, пігменти та інші фарбувальні речовини, фарби і лаки; замазки та інші мастики; чорнило, туш	66	0,320	1,25	0,46	0,79	-0,32
59 Текстильні матеріали, просочені, покриті або дубльовані; текстильні вироби технічного призначення	70	0,138	1,10	0,11	1,00	-0,89

Група	Кількість декларацій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
54 Нитки синтетичні або штучні; стрічкові та подібної форми нитки із синтетичних або штучних матеріалів	27	0,303	1,02	0,01	1,02	-1,01
09 Кава, чай, мате або парагвайський чай, прянощі	24	0,311	1,00	0,00	1,00	-1,00
52 Бавовна	22	0,165	0,95	0,00	0,95	-0,95
29 Органічні хімічні сполуки	33	0,485	0,91	0,12	0,79	-0,66
35 Білкові речовини; модифіковані крохмалі; клеї; ферменти	61	0,298	0,90	0,22	0,67	-0,45
11 Продукція борошномельно-круп'яної промисловості; солод; крохмалі; інулін; пшенична клейковина	47	0,772	0,86	0,11	0,76	-0,65
25 Сіль; сірка; землі та каміння; штукатурні матеріали, вапно та цемент	155	3,504	0,84	0,00	0,84	-0,84
38 Різноманітна хімічна продукція	81	0,547	0,81	0,14	0,67	-0,52
69 Керамічні вироби	59	0,250	0,75	0,34	0,41	-0,06
03 Риба і ракоподібні, молюски та інші водяні безхребетні	12	0,204	0,52	0,07	0,44	-0,37
57 Килими та інші текстильні покриття для підлоги	29	0,151	0,48	0,00	0,48	-0,48
27 Палива мінеральні; нафта та продукти її перегонки; бітумінозні речовини; воски мінеральні	9	0,124	0,46	0,00	0,46	-0,46
23 Залишки і відходи харчової промисловості; готові корми для тварин	35	2,096	0,42	0,34	0,08	0,27
06 Живі дерева та інші рослини; цибулини, коріння та інші аналогічні частини рослин; зрізані квіти і декоративна зелень	45	0,079	0,41	0,00	0,41	-0,41
61 Одяг та додаткові речі до одягу, трикотажні	40	0,017	0,40	0,05	0,34	-0,29
31 Добрива	28	0,639	0,36	0,00	0,36	-0,36
68 Вироби з каменю, гіпсу, цементу, азбесту, слюди або аналогічних матеріалів	83	0,369	0,34	0,08	0,27	-0,19
30 Фармацевтична продукція	10	0,003	0,34	0,01	0,33	-0,32
42 Вироби із шкіри; шорно-сідельні вироби та упряж; дорожні речі, сумки та аналогічні товари; вироби з кишок тварин (крім волокна із шовковидільних залоз шовкопряда)	54	0,029	0,34	0,18	0,15	0,03
26 Руди, шлаки та зола	24	0,515	0,28	0,00	0,28	-0,28
60 Трикотажні полотна	16	0,033	0,26	0,00	0,26	-0,26
89 Судна, човни та інші плавучі засоби	10	0,031	0,26	0,26	0,00	0,26
88 Літальні апарати, космічні апарати та їх частини	7	0,001	0,26	0,00	0,26	-0,26
64 Взуття, гетри та аналогічні вироби; їх частини	12	0,010	0,25	0,01	0,25	-0,24
01 Живі тварини	15	0,002	0,20	0,20	0,00	0,20
75 Нікель і вироби з нього	4	0,003	0,19	0,00	0,19	-0,19
37 Фотографічні або кінематографічні товари	1	0,004	0,10	0,00	0,10	-0,10
49 Друкована продукція, періодичні видання або інша продукція поліграфічної промисловості; рукописи або машинописні тексти та плани	185	0,015	0,07	0,05	0,02	0,04
62 Одяг та додаткові речі до одягу, текстильні, крім трикотажних	32	0,008	0,06	0,02	0,05	-0,03
74 Мідь і вироби з неї	40	0,004	0,06	0,02	0,03	-0,01

Група	Кількість декларацій	Вага нетто, тис. тонн	Товарообіг, млн USD	Експорт, млн USD	Імпорт, млн USD	Сальдо, млн USD
58 Спеціальні тканини; тафтингові текстильні матеріали; мережива; гобелени; оздоблювальні матеріали; вишивка	14	0,023	0,05	0,00	0,05	-0,05
14 Рослинні матеріали для виготовлення плетених виробів; інші продукти рослинного походження, в іншому місці не зазначені	1	0,020	0,05	0,00	0,05	-0,05
02 М'ясо та їстівні субпродукти	3	0,047	0,04	0,04	0,00	0,04
71 Перли натуральні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння, дорогоцінні метали, метали, плаковані дорогоцінними металами, та вироби з них; біжутерія; монети	5	0,001	0,04	0,00	0,04	-0,04
78 Свинець і вироби з нього	1	0,016	0,03	0,03	0,00	0,03
66 Парасольки, парасольки від сонця, палиці, палиці- сидіння, батоги, хлисти для верхової їзди та їх частини	7	0,003	0,03	0,00	0,03	-0,03
80 Олово і вироби з нього	2	0,001	0,03	0,00	0,03	-0,03
67 Оброблені пір'я та пух і вироби з них; штучні квіти; вироби з волосся людини	3	0,001	0,01	0,00	0,01	-0,01
81 Інші недорогоцінні метали; металокераміка; вироби з них	3	0,000	0,01	0,00	0,01	-0,01

ПЛАН
підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби
та її територіальних органів на 2024 рік
 Пропозиції щодо потреб у спеціальній та спеціалізованій підготовці посадових осіб
 митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці у 2024 році

№	Тематика	Категорія учасників	Кількість учасників (осіб)	Обсяг програми, (години/кредити ЄКТС)	Тривалість навчання, форма проведення	Власне ім'я та Прізвище	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8
Розділ 1. Спеціальна та спеціалізована підготовка за спеціальними професійними (сертифікатними) програмами							
1.1	Основи здійснення митної справи	Працівники Держмитслужби та її територіальних органів, вперше призначені на посаду державної служби		400/13,33	8 тижнів (очна форма*)		
1.13	Здійснення митних формальностей під час пропуску та митного оформлення товарів, що переміщуються суб'єктами ЗЕД	Посадові особи відділів (секторів) митного оформлення; посадові особи митних постів, до функціональних обов'язків яких входять питання виконання митних формальностей щодо товарів, що переміщуються суб'єктами ЗЕД		108/3,6	10 тижнів (змішана форма****)		
Разом за розділом 1:							

Розділ 2. Спеціалізована підготовка за спеціальними короткостроковими програмами

2.3	Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		30/1	3 тижні (дистанційна форма)		
2.6	Митна вартість товарів	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		30/1	3 тижні (дистанційна форма)		
2.8	Особливості організації роботи митниць, митних постів	Керівники, заступники керівників митниць, митних постів митниць		30/1	3 тижні (дистанційна форма)		
2.9	Митний контроль товарів і транспортних засобів комерційного призначення	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		30/1	3 тижні (дистанційна форма)		
2.16	Спеціальний курс з оцінки відповідності підприємств відповідним критеріям та/або умовам надання авторизації	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		30/1	3 тижні (змішана форма*****)		
2.17	Основні засади реалізації положень Конвенції про процедуру спільного транзиту	Посадові особи відділів (секторів) митного оформлення, митних постів, підрозділів контролю за переміщенням товарів		30/1	3 тижні (змішана форма*****)		
2.42	Гендерна рівність у Державній митній службі України	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		16/0,53	2 тижні (дистанційна форма)		
Психологічні аспекти професійної діяльності							
2.55	Психологічні аспекти професійної діяльності (тренінг)	Посадові особи Держмитслужби та її територіальних органів		24/0,8	3 дні (очна форма)		

РОЗДІЛ 4. Позапланові заходи (за пропозиціями структурних підрозділів Держмитслужби та погодженням з Департаментом по роботі з персоналом та Департаментом спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби)

* Очна форма передбачає: 1 – 4-ий тижні – теоретична підготовка на базі ДСПКЗ Держмитслужби, 5 – 6-ий тижні – навчальна практика за місцем роботи, 7 – 8-ий тижні – практична підготовка на базі ДСПКЗ Держмитслужби.

** Змішана форма передбачає: 3 тижні – дистанційний етап підготовки; 2 тижні – очний етап на базі ДСПКЗ Держмитслужби.

***Змішана форма передбачає: 4 тижні – дистанційний етап; 3 дні – очний етап на базі ДСПКЗ Держмитслужби.

**** Змішана форма передбачає: 9 тижнів – дистанційний етап підготовки, 1 тиждень – очний етап на базі ДСПКЗ Держмитслужби

***** Змішана форма передбачає: 1 тиждень – дистанційний етап підготовки, 2 дні – очний етап на базі ДСПКЗ Держмитслужби.

***** Змішана форма передбачає: 2 тижні – дистанційний етап підготовки, 2 дні – очний етап на базі ДСПКЗ Держмитслужби.

***** Місце проведення кожного заходу узгоджується з керівниками міжнародних проєктів.

ПОГОДЖЕНО

Начальник митного поста «Слобожанський»

Дніпровської митниці

Індивідуальний план наставництва

ГУЗЯ Богдана

старшого державного інспектора відділу митного оформлення № 1 митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці з 01.03.2024 по 03.06.2024 року під керівництвом наставника головного державного інспектора відділу митного оформлення № 1 митного поста «Слобожанський» Дніпровської митниці

ВІННІКОВА Андрія

№ з/п	Заходи і завдання	Термін виконання	Відмітка про результати виконання (виконано, виконано частково, не виконано, оцінка)
1	Ознайомлювальний період		
1.1	Теоретичне навчання – опрацювання нормативно-правових актів:		
	Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 №889-VIII (зі змінами)	04.03.2024	Виконано
	Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 №1700-VII (зі змінами)	07.03.2024	Виконано
	Наказ Державної митної служби України від 15.12.2020 № 577 «Про затвердження Правил етичної поведінки в Державній митній службі України»	11.03.2024	Виконано
	Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. Розділ I, V, VIII, XX	13.03.2024	Виконано
	Закон України від 16.04.1991 №959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність»	18.03.2024	Виконано
	Наказ МФУ від 30.05.2012 № 651 «Про затвердження Порядку заповнення митних декларацій на бланку єдиного адміністративного документа»	20.03.2024	Виконано
	ПКМУ від 21.05.2012 р. № 450 «Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій»	22.03.2024	Виконано
	Наказ МФУ від 30.05.2012 № 631 «Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації на бланку єдиного адміністративного документа»	25.03.2024	Виконано
	Наказ МФУ від 19.12.2012 № 1066 «Про затвердження Порядку виконання митних	28.03.2024	Виконано

	формальностей при здійсненні транзитних переміщень»		
	Закон України від 30.08.2022 №2555—IX «Про приєднання до Конвенції про процедуру спільного транзиту»	01.04.2024 р.	Виконано
	Закон України від 12.09.2019 №78-IX «Про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи»	04.04.2024 р.	Виконано
	Наказ МФУ від 12.01.2021 №86 «Про затвердження Порядку виконання митних формальностей при застосуванні режиму спільного транзиту з використанням електронної транзитної системи та Порядку допущення транспортних засобів та контейнерів до перевезення товарів під митними пломбами в режимі спільного транзиту»	08.04.2024 р.	Виконано
	Закон України від 22.10.1999 №1192-XIV «Про гуманітарну допомогу»	10.04.2024 р.	Виконано
	Наказ ДМСУ від 01.07.2021 № 476 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи посадових осіб митних органів з аналізу, виявлення та оцінки ризиків при здійсненні контролю за правильністю визначення митної вартості, які переміщуються через митний кордон України»	12.04.2024 р.	Виконано
	Постанова КМУ від 23.05.2012 №467 «Про затвердження вичерпного переліку підстав, за наявності яких може проводитись огляд (переогляд) товарів, транспортних засобів комерційного призначення митними органами України»	15.04.2024 р.	Виконано
	Наказ ДМСУ від 29.06.2021 «Про затвердження Інструкції з діловодства в Держмитслужбі України»	20.04.2024 р.	Виконано
1.2	Практичне навчання		
	Робота з інформаційними ресурсами, програмним забезпеченням, базами даних (АСМО «Інспектор», ПІК ЄАІС Держмитслужби)	Постійно	Виконано частково
	Прийняття участі при відпрацюванні службових документів (запитів, відповідей тощо)	Постійно	Виконано частково
	Перевірка відповідності опису товару у наданих до оформлення митних декларацій та товаросупровідних документах	з 19.04.2024	Виконано частково

	Проведення перевірки правильності класифікації товару у наданих до оформлення митних декларацій відповідно до вимог УКТ ЗЕД	з 26.04.2024	Виконано частково
	Участь у проведенні митних оглядів	з 29.04.2024	Виконано частково
	Участь у проведенні відбору зразків (проб) товарів для проведення лабораторних досліджень	з 06.04.2024	Виконано частково
	Виконання митних формальностей при здійсненні митного оформлення товарів із застосуванням митної декларації	з 15.05.2024	Виконано частково
2	Навчання за професійною (сертифікатною) програмою (Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Держмитслужби)	Згідно Плану підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів	Не виконано (не включено до Плану)
2.1	Контроль рівня знань:		
	Вхідний контроль (тестування рівня знань, отриманих під час ознайомлювального періоду)		«Задовільно»
	Поточний контроль		«Задовільно» «Задовільно» «Задовільно»
	Підсумковий контроль		«Добре»
3	Набуття навичок практичної роботи за посадою державного інспектора м/п «Слобожанський» Дніпровської митниці		Виконано частково

Головний державний інспектор
відділу митного оформлення № 1
митного поста «Слобожанський»
Дніпровської митниці

(підпис)

ВІННИКОВ Андрій

Старший державний інспектор
відділу митного оформлення № 1
митного поста «Слобожанський»
Дніпровської митниці

(підпис)

ГУЗЬ Богдан

«_____» червня 2024 року

Анкета зворотного зв'язку

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в оцінці успішності проведення процедури адаптації новопризначених посадових осіб та її вдосконаленні.

Будь ласка, дайте відповіді на запитання та оцініть якість заходів, виділивши відповідний рівень згідно зі шкалою, де:

1 – категорично не погоджуюсь;

2 – загалом не погоджуюсь;

3 – важко відповісти;

4 – загалом погоджуюсь;

5 – повністю погоджуюсь.

1. Мене завчасно повідомили та привітали з призначенням на посаду. Мені повідомили, куди і коли потрібно прибути, надали перші необхідні відомості та корисну інформацію про державний орган, контакти тощо.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Мене зустріли привітно та дружньо, всі працівники державного органу були повідомлені про моє долучення до колективу державного органу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Атмосфера перших робочих днів була дружньою та надихала до праці.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Програма адаптації була чіткою та зрозумілою.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Наставник своєчасно, доступно та зрозуміло надавав практичну допомогу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Я не відчув/ла упереджене ставлення зі сторони наставника.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Я отримав/ла необхідну інформацію для початку виконання посадових обов'язків.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Я не витратив/ла багато часу на пошуки необхідних для моєї роботи нормативно-правових актів тощо.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Я розумію, яких результатів службової діяльності та досягнення яких ключових показників від мене очікують.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Протягом періоду адаптації я отримав/ла повне і всебічне бачення та розуміння діяльності всіх структурних підрозділів державного органу.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Мені роз'яснили коло моїх посадових обов'язків.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. У процесі адаптації я справді переконався/лась у дотриманні всіма працівниками державного органу роз'яснених мені цінностей державної служби, правил етичної поведінки та організаційної культури.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Мені стали в нагоді матеріали довідника для новопризначеного державного службовця.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13.1. Якщо так, які саме?

14. З огляду на власний досвід проходження програми адаптації я радив/ла би включити до довідника для новопризначеного державного службовця (вказіть що):

15. Мені надали чіткі роз'яснення щодо етики та правил поведінки державного службовця, а також щодо рекомендованого дрес-коду у державному органі.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Я маю чітке уявлення та бачення щодо перспектив подальшого професійного зростання:

у межах державного органу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

у межах свого структурного підрозділу

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

у межах державної служби

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Потреби підготовки, пов'язані з реалізацією мого потенціалу на посаді та необхідні для подальшого просування, чітко визначені.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. У державному органі для державних службовців передбачено можливість участі у навчальних, комунікативних заходах тощо.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Я знаю, що існує реальна можливість просування по службі у державному органі для всіх без винятку державних службовців.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Я вважаю, що у державному органі створено реальні умови для просування по службі та отримання задоволення від роботи.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Я відчуваю, що мій керівник несправедливо критикує мене.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Я відчуваю, що керівництво державного органу постійно працює над досягненням кращих взаємин між працівниками та поліпшенням морального стану в колективі.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Обв'язки та робота між усіма працівниками державного органу розподілені рівномірно та справедливо.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Я не відчуваю напруги в колективі.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

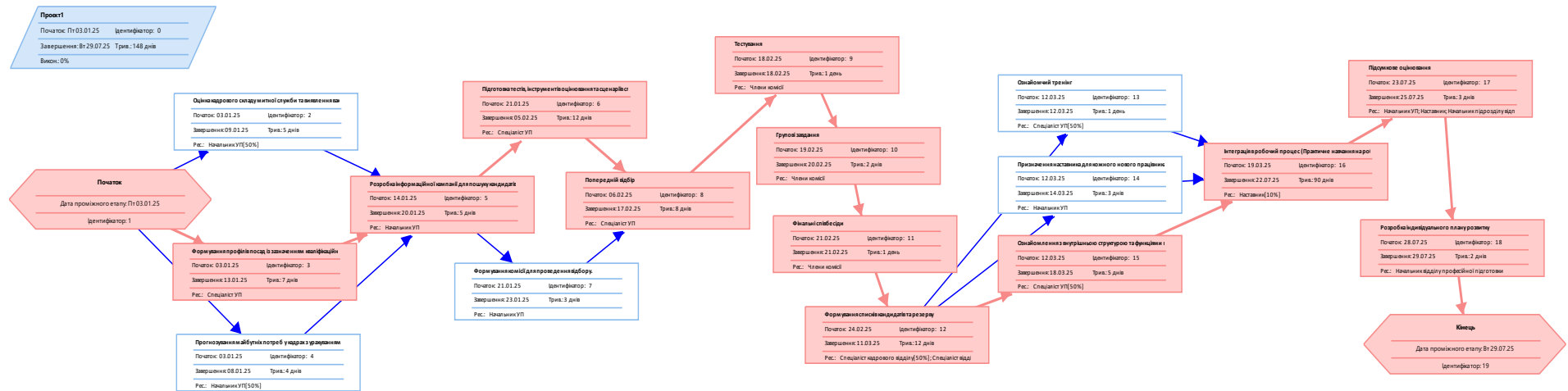
25. Зазначте, будь ласка, які здобуті знання, уміння, навички та досвід ви використовуватимете на практиці?

26. Ваші додаткові коментарі та рекомендації щодо організації та проведення адаптації:

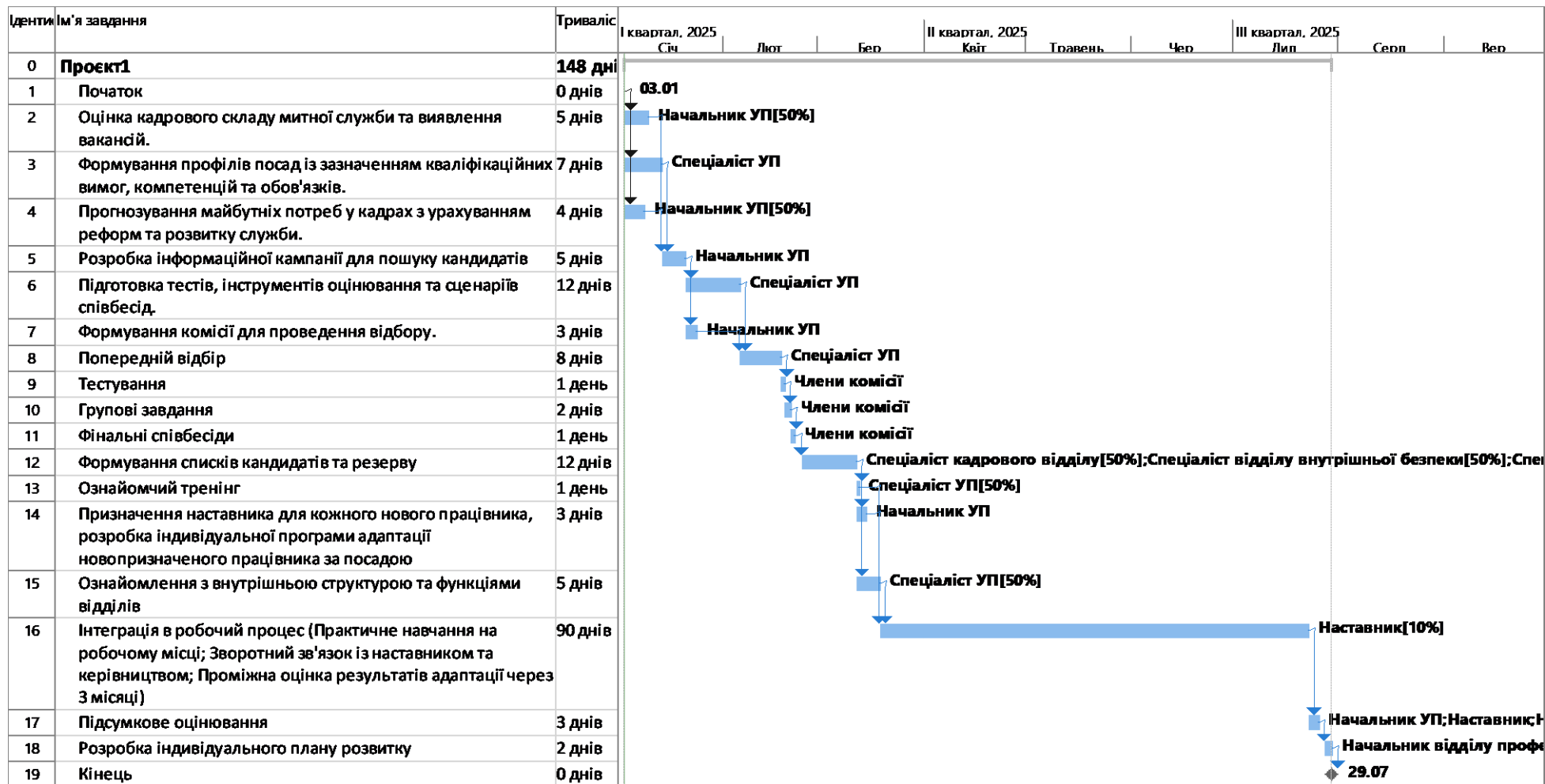
Дякуємо за співпрацю!

З повагою, управління по роботі з персоналом.

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



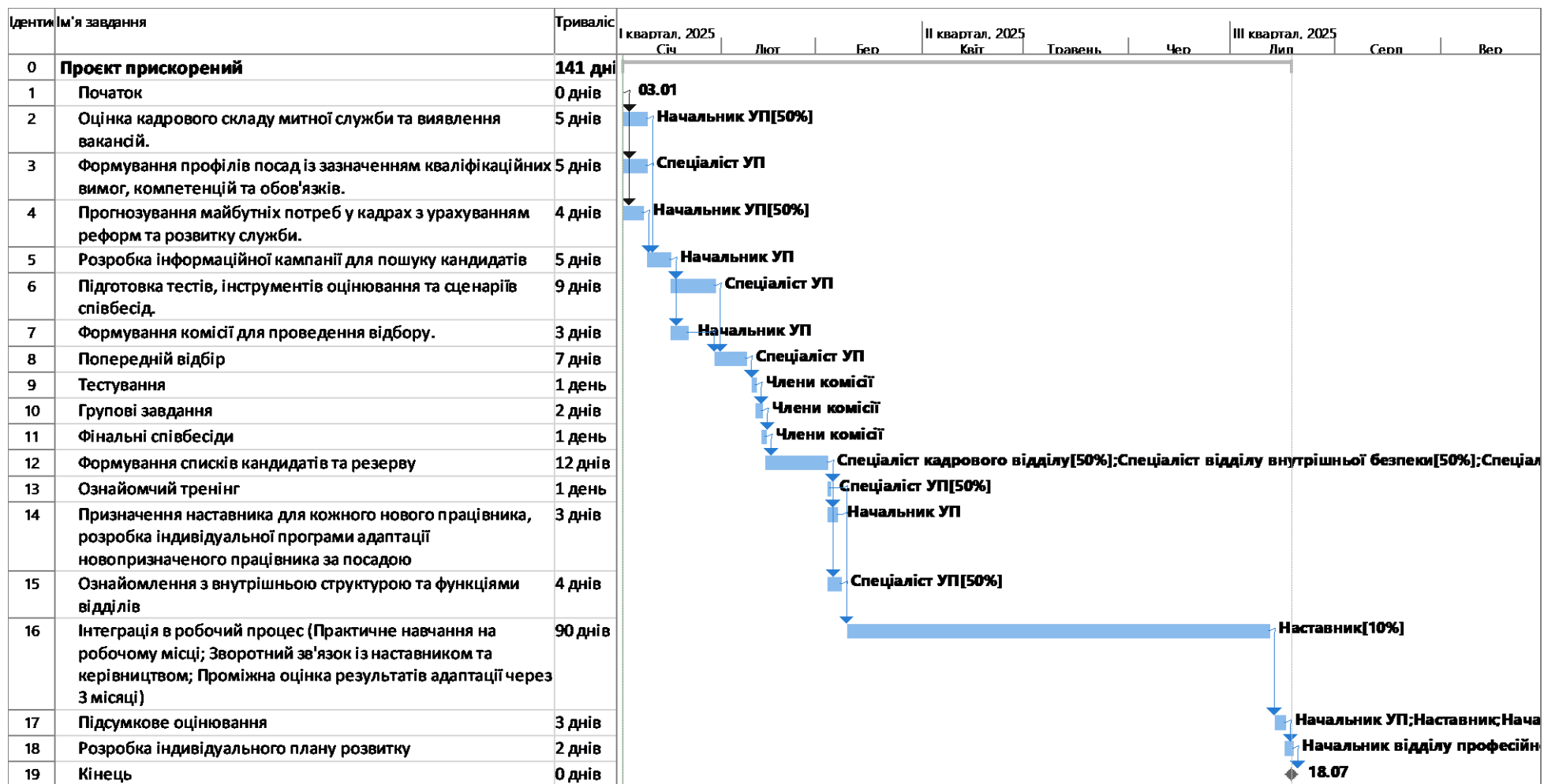
Діаграма Ганта



Лист завдань (робіт)

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект1	148 днів	Пт 03.01.25	Вт 29.07.25	49 276,00 €	709,6 г
1	Початок	0 днів	Пт 03.01.25	Пт 03.01.25	0,00 €	0 г
2	Оцінка кадрового складу митної служби та виявлення вакансій.	5 днів	Пт 03.01.25	Чт 09.01.25	1 700,00 €	20 г
3	Формування профілів посад із зазначенням кваліфікаційних вимог, компетенцій та обов'язків.	7 днів	Пт 03.01.25	Пн 13.01.25	3 192,00 €	56 г
4	Прогнозування майбутніх потреб у кадрах з урахуванням реформ та розвитку служби.	4 днів	Пт 03.01.25	Ср 08.01.25	1 360,00 €	16 г
5	Розробка інформаційної кампанії для пошуку кандидатів	5 днів	Вт 14.01.25	Пн 20.01.25	3 400,00 €	40 г
6	Підготовка тестів, інструментів оцінювання та сценаріїв співбесід.	12 днів	Вт 21.01.25	Ср 05.02.25	5 472,00 €	96 г
7	Формування комісії для проведення відбору.	3 днів	Вт 21.01.25	Чт 23.01.25	2 040,00 €	24 г
8	Попередній відбір	8 днів	Чт 06.02.25	Пн 17.02.25	3 648,00 €	64 г
9	Тестування	1 день	Вт 18.02.25	Вт 18.02.25	920,00 €	8 г
10	Групові завдання	2 днів	Ср 19.02.25	Чт 20.02.25	1 840,00 €	16 г
11	Фінальні співбесіди	1 день	Пт 21.02.25	Пт 21.02.25	920,00 €	8 г
12	Формування списків кандидатів та резерву	12 днів	Пн 24.02.25	Вт 11.03.25	9 312,00 €	153,6 г
13	Ознайомчий тренінг	1 день	Ср 12.03.25	Ср 12.03.25	228,00 €	4 г
14	Призначення наставника для кожного нового працівника, розробка індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою	3 днів	Ср 12.03.25	Пт 14.03.25	2 040,00 €	24 г
15	Ознайомлення з внутрішньою структурою та функціями відділів	5 днів	Ср 12.03.25	Вт 18.03.25	1 140,00 €	20 г
16	Інтеграція в робочий процес (Практичне навчання на робочому місці; Зворотний зв'язок із наставником та керівництвом; Проміжна оцінка результатів адаптації через 3 місяці)	90 днів	Ср 19.03.25	Вт 22.07.25	4 968,00 €	72 г
17	Підсумкове оцінювання	3 днів	Ср 23.07.25	Пт 25.07.25	5 736,00 €	72 г
18	Розробка індивідуального плану розвитку	2 днів	Пн 28.07.25	Вт 29.07.25	1 360,00 €	16 г
19	Кінець	0 днів	Вт 29.07.25	Вт 29.07.25	0,00 €	0 г

Діаграма Ганта прискореного за часом проєкту



Лист завдань (робіт) прискореного за часом проекту

Ідентиф	Ім'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект прискорений	141 днів	Пт 03.01.25	Пт 18.07.25	52 240,00 €	709,6 г
1	Початок	0 днів	Пт 03.01.25	Пт 03.01.25	0,00 €	0 г
2	Оцінка кадрового складу митної служби та виявлення вакансій.	5 днів	Пт 03.01.25	Чт 09.01.25	1 700,00 €	20 г
3	Формування профілів посад із зазначенням кваліфікаційних вимог, компетенцій та обов'язків.	5 днів	Пт 03.01.25	Чт 09.01.25	4 104,00 €	56 г
4	Прогнозування майбутніх потреб у кадрах з урахуванням реформ та розвитку служби.	4 днів	Пт 03.01.25	Ср 08.01.25	1 360,00 €	16 г
5	Розробка інформаційної кампанії для пошуку кандидатів	5 днів	Пт 10.01.25	Чт 16.01.25	3 400,00 €	40 г
6	Підготовка тестів, інструментів оцінювання та сценаріїв співбесід.	9 днів	Пт 17.01.25	Ср 29.01.25	6 840,00 €	96 г
7	Формування комісії для проведення відбору.	3 днів	Пт 17.01.25	Вт 21.01.25	2 040,00 €	24 г
8	Попередній відбір	7 днів	Чт 30.01.25	Пт 07.02.25	4 104,00 €	64 г
9	Тестування	1 день	Пн 10.02.25	Пн 10.02.25	920,00 €	8 г
10	Групові завдання	2 днів	Вт 11.02.25	Ср 12.02.25	1 840,00 €	16 г
11	Фінальні співбесіди	1 день	Чт 13.02.25	Чт 13.02.25	920,00 €	8 г
12	Формування списків кандидатів та резерву	12 днів	Пт 14.02.25	Пн 03.03.25	9 312,00 €	153,6 г
13	Ознайомчий тренінг	1 день	Вт 04.03.25	Вт 04.03.25	228,00 €	4 г
14	Призначення наставника для кожного нового працівника, розробка індивідуальної програми адаптації новопризначеного працівника за посадою	3 днів	Вт 04.03.25	Чт 06.03.25	2 040,00 €	24 г
15	Ознайомлення з внутрішньою структурою та функціями відділів	4 днів	Вт 04.03.25	Пт 07.03.25	1 368,00 €	20 г
16	Інтеграція в робочий процес (Практичне навчання на робочому місці; Зворотний зв'язок із наставником та керівництвом; Проміжна оцінка результатів адаптації через 3 місяці)	90 днів	Пн 10.03.25	Пт 11.07.25	4 968,00 €	72 г
17	Підсумкове оцінювання	3 днів	Пн 14.07.25	Ср 16.07.25	5 736,00 €	72 г
18	Розробка індивідуального плану розвитку	2 днів	Чт 17.07.25	Пт 18.07.25	1 360,00 €	16 г
19	Кінець	0 днів	Пт 18.07.25	Пт 18.07.25	0,00 €	0 г