

DOI: 10.34015/2523-4552.2023.3.09  
УДК 351.74(477)

**Музичук О. М.,**  
доктор юридичних наук, професор,  
заслужений юрист України,  
проректор Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
ORCID: 0000-0001-8367-2504

**Невядовський В. О.,**  
доктор юридичних наук, доцент,  
учений секретар секретаріату Вченої  
ради Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
ORCID: 0000-0002-3107-1464

**Завальний М. В.,**  
доктор юридичних наук, професор,  
доцент кафедри адміністративного  
права та процесу факультету № 1  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
ORCID: 0000-0003-4191-061X

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті наголошено на тому, що повномасштабне російське вторгнення призвело до перебудови та переосмислення концепції діяльності Державної митної служби України. Зазначено, що саме своєчасна та злагоджена перебудова кадрового забезпечення відіграла провідну роль в адаптації діяльності Державної митної служби України до нових викликів воєнного стану. Акцентовано увагу на тому, що особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України є невіддільними від тих об'єктивно встановлених цифрових, науково-технічних, економічних умов, що визначають поточний стан діяльності та закладають перспективи розвитку вітчизняних органів публічної влади.

**Ключові слова:** кадрове забезпечення, Державна митна служба України, етичні, технічні та цифрові особливості.

**Постановка проблеми.** Сучасні дослідники відзначають, що боротьба з контрабандою наркотиків, зброї, сигарет, тютюну та фармацевтичних препаратів, відмиванням грошей, злочинами у зовнішній торгівлі, пі-

ратством торгових марок та продукції, шахрайством із субсидіями, ухиленням від сплати податків, а також фінансуванням тероризму є важливими завданнями сучасних митних органів [1, с. 6]. Водночас військові дії на території України створюють цінну інформаційну базу для розгляду змін в управлінні персоналом через подальші зовнішні впливи, зокрема, в умовах трансформації ринку праці через посилення процесів трудової міграції, оскільки після 24 лютого 2022 р. на території держави є значна кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб. Урахування характеру окремих загроз дозволило створити основу для внесення змін у процес управління персоналом, зберегти життєздатність підприємств, незважаючи на істотність правових змін на ринку праці в умовах війни [2, с. 493]. Подібні особливості, породжені новими безпековими реаліями, мають місце і в кадровому забезпеченні Державної митної служби України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українській правовій доктрині окремих аспектів адміністративно-правового статусу Державної митної служби України торкалися у своїх наукових розробках та розробляли на їх основі фундаментальні положення такі провідні українські дослідники, як В. Б. Авер'янов, О. Ф. Андрійко, І. В. Арістова, О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, Ю. П. Битяк, В. В. Галунько, О. П. Гетьманець, Є. А. Гетьман, С. М. Гусаров, О. В. Джафарова, А. Т. Комзюк, К. Б. Левченко, О. Ю. Синявська, В. В. Сокурченко, О. С. Юнін та інші. Водночас кадрове забезпечення Державної митної служби України у сучасних умовах зазнає сутнісної

перебудови з огляду на світоглядні основи постмодерного суспільства та стрімкий науково-технічний прогрес.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в тому, щоб проаналізувати сутність та особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання: осмислити сутність кадрового забезпечення центральних органів виконавчої влади; проаналізувати зміст кадрового забезпечення Державної митної служби України відповідно до установчих документів даного органу; охарактеризувати етичні, а також технічні та цифрові особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабне російське вторгнення призвело до перебудови та переосмислення концепції діяльності Державної митної служби України. В умовах війни було прийнято рішення про евакуацію особового складу митниць північного і східного регіонів, вивезення обладнання задля збереження баз даних та інформаційних ресурсів. У таких умовах кадровий склад митниць західних та південних регіонів був зміцнений за рахунок евакуйованих працівників і переведений на посилений режим цілодобової роботи.

Як бачимо, саме своєчасна та злагоджена перебудова кадрового забезпечення відіграла провідну роль в адаптації діяльності Державної митної служби України до нових викликів воєнного стану.

Щодо сутності кадрового забезпечення, то Т. Є. Кагановська у своєму науковому дослідженні звертає увагу на те, що «кадрове забезпе-

чення державної служби припускає: аналіз кадрової ситуації; прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби; створення системи мотивації до вступу на державну службу й продуктивної діяльності у подальшому; відбір кадрів, їхнє розміщення; оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок; організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації; відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі; виявлення соціальної напруженості та її усунення; здійснення обліку кадрів, ведення кадрової документації; контроль за додержанням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби» [3].

Торкаючись питання кадрового забезпечення Державної митної служби України, неможливо оминати увагою досвід інших центральних органів виконавчої влади, зокрема органів і підрозділів Національної поліції України (далі – поліції). Вітчизняні дослідники даної проблематики виокремлюють напрямки впровадження зарубіжного досвіду в кадрове забезпечення поліції, до кола яких відносять: 1) відповідність нормативних, організаційних та управлінських процедур комплектування визнаним Європейським Співтовариством нормам і стандартам; 2) чітке законодавче врегулювання кадрового забезпечення поліції, безпосереднє залучення поліції до розробки та вдосконалення нормативно-правової бази, її адаптації до сучасних умов і вимог (конференції, круглі столи за участю уповноважених осіб); 3) помірна децентралізація управління поліцією та її кадрового забезпечення; 4) базування кадрового

забезпечення на принципах повної поваги до прав людини та громадянина (в тому числі працівників поліції), рівноправності та недискримінації за ознаками раси, національності, статі тощо; 5) забезпечення гарантій захисту прав поліцейського, матеріальних, соціальних, професійних та психологічних умов його діяльності; 6) обов'язковість початкової (базової) освіти та підготовки поліцейських; наявність розгалуженої системи додаткової (післядипломної) освіти та підвищення кваліфікації тощо [4, с. 505–506].

Як стверджують Н. Weigel та S. Wilcox, у США армійська система підтримки прийняття рішень щодо кадрового складу поєднує різноманітні методи моделювання, такі як цільове програмування, мережеві моделі, лінійне програмування та інвентаризаційний прогноз, використання системи управління інформацією для підтримки аналізу питань кадрового планування. На основі використання ієрархії моделей рішення щодо кадрового планування координуються від макроскопічного рівня державної політики до дуже детального рівня підрозділу та військової професійної спеціальності. Ця система підтримки прийняття рішень використовує моделі, які поєднують повний спектр методологій моделювання з механізмами для забезпечення інтеграції між рівнями організації [5, с. 281].

Водночас кадрове забезпечення Державної митної служби України, у першу чергу, спрямоване на виконання покладених на даний центральний орган виконавчої влади завдань, які можливо повною мірою осмислити, звернувшись до

установчих документів. Так, відповідно до Положення про Державну митну службу України остання «з метою організації своєї діяльності здійснює добір кадрів в апарат Держмитслужби, на посади керівників та заступників керівників її територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної митної справи» [6].

Водночас особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України є невіддільними від тих об'єктивно встановлених цифрових, науково-технічних, економічних умов, що визначають поточний стан діяльності та закладають перспективи розвитку вітчизняних органів публічної влади.

І першими такими особливостями, які наразі не знайшли свого широкого висвітлення у науковій літературі, є етичні особливості, що актуалізуються в умовах переосмислення вимог до публічних службовців, їх ділових і моральних якостей, адже їх діяльність завжди перебуває під пильною увагою суспільства. Їх поведінка, виконавська дисципліна, ставлення, стиль спілкування і поведінка повинні бути бездоганними. Етична поведінка є одним із важливих чинників внутрішнього забезпечення діяльності суб'єкта публічної адміністрації [7, с. 726–727].

Водночас етична складова кадрового забезпечення має місце і в такій суміжній з публічною службою сфері, як медицина. D. Rasoal,

K. Skovdahl, M. Gifford, A. Kihlgren переконані, що консультації з клінічної етики та комітети з клінічної етики мають різні ролі та функції в різних країнах. Вони можуть надати медичному персоналу поради та рекомендації щодо найкращого курсу дій. Обговорення моральних кейсів, етичні раунди, етичні дискусійні групи та групи етичних рефлексій підтримують ідею, що групова рефлексія покращує розуміння етичних проблем [8, с. 313].

Етичні особливості кадрового забезпечення, з-поміж іншого, зводяться до формування культури роботи з персоналом, забезпечення високої поваги до кожного окремого співробітника підприємства, установи чи організації з боку працівників кадрових підрозділів, а також втілення сервісної моделі кадрової роботи. У цьому контексті доречною є думка С. Lin про те, що для обслуговуючого персоналу надзвичайно важливо дотримуватися високих етичних стандартів, бути відданим справі та бути готовим на високому рівні обслуговувати клієнтів, оскільки це може допомогти їхньому роботодавцю отримати конкурентну перевагу [9, с. 14].

Другою групою особливостей кадрового забезпечення Державної митної служби України є технічні та цифрові. Окремі українські науковці зазначають, що пандемія вже вплинула на всі сфери суспільного життя і, можливо, стала каталізатором зміни напрямків розвитку світової спільноти. Досвід показує, що органи публічної влади у світі мають відійти від традиційних моделей діяльності та зосередитися на впровадженні інновацій, які б забезпечили роботу в умовах карантинних заходів [10, с. 3].

Водночас діджиталізація в останні роки прискорила темпи розвитку, насамперед через поширення коронавірусної інфекції, яка загрожувала багатьом підприємствам та економіці в цілому. Цифрові зміни, які відбуваються в економіці, відкривають можливість модернізації технології роботи зі співробітниками, що може значно підвищити ефективність компанії. На сучасному етапі розвитку управління персоналом для співробітників створюються умови, які підвищують мобільність у прийнятті рішень. Нові можливості набуває й підвищення кваліфікації працівників за рахунок створення курсів, лекцій, семінарів, які можуть проводитися підлеглими в будь-який час. Слід зазначити, що наразі є можливість провести засідання керівництва у зручний для всіх час. Для цифровізації управління персоналом характерні такі особливості: гнучкий підхід до розвитку співробітників; розширена мотивація; персонал розглядається як інвестиція, яку необхідно розвивати; створення робочих груп і проектних груп поряд із традиційними структурними підрозділами; стимулювання змін тощо [11, с. 484]. Окремі дослідники також звертають увагу на важливість застосування технологій штучного інтелекту в кадровій роботі, зокрема в частині розробки сучасних освітніх технологій та методів [12, с. 72].

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти до висновку, що повномасштабне російське вторгнення призвело до перебудови та переосмислення концепції діяльності Державної митної служби України. В умовах війни було прийнято

рішення про евакуацію особового складу митниць північного і східного регіонів, вивезення обладнання задля збереження баз даних та інформаційних ресурсів. У таких умовах кадровий склад митниць західних та південних регіонів був зміцнений за рахунок евакуйованих працівників і переведений на посилений режим цілодобової роботи. Так, саме своєчасна та злагоджена перебудова кадрового забезпечення відіграла провідну роль в адаптації діяльності Державної митної служби України до нових викликів воєнного стану.

Водночас особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України є невіддільними від тих об'єктивно встановлених цифрових, науково-технічних, економічних умов, що визначають поточний стан діяльності та закладають перспективи розвитку вітчизняних органів публічної влади.

І першими такими особливостями, які наразі не знайшли свого широкого висвітлення у науковій літературі, є етичні особливості, що актуалізуються в умовах переосмислення вимог до публічних службовців, їх ділових і моральних якостей. Етичні особливості кадрового забезпечення, з-поміж іншого, зводяться до формування культури роботи з персоналом, забезпечення високої поваги до кожного окремого співробітника підприємства, установи чи організації з боку працівників кадрових підрозділів, а також втілення сервісної моделі кадрової роботи.

Другою групою особливостей кадрового забезпечення Державної митної служби України є інноваційні, технічні та цифрові, які формують гнучкий підхід до розвитку співробітників, надають розширену мотива-

цію до високих показників професійної діяльності, стимулюють зміни тощо.

Результати дослідження свідчать, що формування змістовного розуміння особливостей та тенденцій розвитку кадрового забезпечення Державної митної служби України в сучасних умовах потребує свого

більш глибокого та комплексного розкриття крізь призму як положень вітчизняного законодавства, так соціально-економічних, морально-етичних, технічних та цифрових реалій сучасного постмодерного суспільства в національному та міжнародному контекстах.

### Список використаних джерел

1. Nosach A. V., Cherkasskyi R. A., Fialka M. I., Selezen S. V. European experience in preventing and combating crime by customs authorities and possibility of its use in Ukraine. *Ius Humani-Revista De Derecho*. 2022. № 11 (2). Pp. 1–11.
2. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk I. Formation of a security environment for personnel management of socio-economic systems before and during the war: Legal aspect. *Cuestiones Politicas*. 2023. № 41 (78). Pp. 493–503.
3. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
4. Kaganovska T. E., Buhaichuk K. L., Vasyliiev V. M., Serohin V. O. Foreign experience of staffing of the national police of Ukraine at the regional level and the possibility of its use. *Amazonia Investiga*. 2020. № 9 (25). Pp. 500–506.
5. Weigel H., Wilcox S. The army personnel decision support system. *Decision Support Systems*. 1993. № 9 (3). Pp. 281–306.
6. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.07.2023).
7. Rusetskyi A. A., Podorozhnii Y. Y., Tanko A., Frolov O. O. Ethical Conduct of Public Servants. *Cuestiones politicas*. 2021. № 39 (71). Pp. 725–736.
8. Rasoal D., Skovdahl K., Gifford M., Kihlgren A. Clinical ethics support for healthcare personnel: An integrative literature review. *HEC Forum*. 2017. № 29 (4). Pp. 313–346.
9. Lin C. Exploring the Hotel Service Personnel's Cognitive Implications toward Service Attributes and Ethics. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. 2014. № 24 (1). Pp. 14–28.
10. Vovk V., Denysova A., Rudoi K., Kyrychenko T. Management and legal aspects of the symbiosis of banking institutions and fintech companies in the credit services market in the context of digitization. *Estudios de economia aplicada*. 2021. № 39 (7). Pp. 1–14.
11. Hurzhyi N., Human O., Leskova S., Tiahunova Z., Liubetska M. Analysis of the modern personnel management system under the influence of digitalization of business processes: experience of international companies, ukrainian real. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). Pp. 484–492.
12. Kronivets T., Tymoshenko Y., Diachenko O., Shabelnyk T., Ivanchenko N., Iasechko S. Artificial intelligence as a key element of digital education. *International journal of computer science and network security*. 2021. № 21 (10). Pp. 67–72.

**O. Muzychuk**, Doctor of Legal sciences, professor, Honored lawyer of Ukraine,  
Vice-rector of the Kharkiv National University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0001-8367-2504

e-mail: o.muzychuk23@gmail.com

**V. Neviadovskiy**, Doctor of Law, Associate Professor, Scientific Secretary  
of Kharkiv National University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-3107-1464

e-mail: vladon2309@gmail.com

**M. Zavalnyi**, Doctor of Law, Professor, Associate Professor of the De-  
partment of Administrative Law and Process of the Faculty No. 1, Kharkiv Na-  
tional University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0003-4191-061X

e-mail: mzavalny@pp-ss.pro

### **The essence and peculiarities of personnel support of the State Customs Service of Ukraine**

The article emphasizes that the full-scale Russian invasion led to the re-structuring and rethinking of the concept of the State Customs Service of Ukraine. In the conditions of the war, a decision was made to evacuate the personnel of the customs offices of the northern and eastern regions, to remove equipment for the preservation of databases and information resources. In such conditions, the personnel of the customs offices of the western and southern regions was strengthened at the expense of evacuated employees and transferred to a strengthened mode of round-the-clock work.

It was noted that the timely and coordinated restructuring of personnel support played a leading role in adapting the activities of the State Customs Service of Ukraine to the new challenges of martial law.

Attention is focused on the fact that the specifics of staffing of the State Customs Service of Ukraine are inseparable from those objectively established digital, scientific and technical, economic conditions that determine the current state of activity and lay the prospects for the development of domestic public authorities.

It is claimed that the first such features, which have not yet been widely covered in the scientific literature, are ethical features that are actualized in the context of rethinking the requirements for public servants, their business and moral qualities. Ethical features of personnel support, among other things, are reduced to the formation of a culture of work with personnel, ensuring high respect for each individual employee of the enterprise, institution or organization on the part of employees of personnel departments, as well as the implementation of the service model of personnel work.

It is substantiated that the second group of features of personnel support of the State Customs Service of Ukraine are innovative, technical and digital,

which form a flexible approach to the development of employees, provide extended motivation for high indicators of professional activity, stimulate changes, etc.

**Key words:** *personnel support, State Customs Service of Ukraine, ethical, technical and digital features.*