

О. О. Шевченко, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У статті зазначено, що основними інструментами забезпечення якісного виконання покладених на митні органи функцій є кадрова політика та правильно організована робота з персоналом. Підкреслено, що зміст роботи кадрової служби (Департаменту по роботі з персоналом) полягає в підтримці оптимального кадрового складу, що найкращим чином узгоджується з інтересами, цілями та завданнями діяльності організації (Дніпровської митниці). Розглянуто методи оцінки ефективності кадрової роботи, а саме організаційно-аналітичні, соціальні-психологічні та економічні. Виокремлено показники за допомогою яких можливо проаналізувати ефективності діяльності кадрових підрозділів, зокрема індекс лояльності співробітників, своєчасність та якісність оформлення затвердженої звітності, кількість випадків порушення трудової дисципліни персоналом кадрової служби (управління по роботі з персоналом). Зауважено, що ключовим елементом системи управління персоналом у митних органах України є Департамент по роботі з персоналом, до переліку основних завдань якого належать підбір і розстановка кадрів, забезпечення кадрами структурних підрозділів митниці та митних постів, планування та організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів митниці та митних постів, соціально-психологічне забезпечення діяльності працівників діяльності митниць та митних постів. Проаналізовано окремі напрями діяльності підрозділів кадрової служби митних органів на прикладі Департаменту по роботі з персоналом Дніпровської митниці за період 2021–2024 років, зокрема коефіцієнти прийому, вибуття та плинності кадрів. Визначено, що попри необхідність підвищення ефективності управління кадровим складом митної служби, яка є одним із ключових цільових завдань Стратегії розвитку митної служби до 2030 року та ключову роль кадровій службі в досягненні зазначеного показника, конкретні показники для аналізу ефективності роботи відділів управління персоналом. Підкреслено необхідність розроблення системи показників для оцінки результативності роботи кадрових підрозділів Державної митної служби України та розглянуто індикатори, які використовуються для дослідження продуктивності іншими підрозділами митниці.

Ключові слова: організаційно-управлінська діяльність, кадрова робота, кадрові підрозділи, кадрова забезпеченість, митниця, ефективність, результативність.

V. G. Kovalov, O. O. Shevchenko. On the evaluation of efficiency of personnel units' activity of the State Customs Service of Ukraine

It is emphasized that the most effective means of guaranteeing the high-quality performance of the functions assigned to customs authorities is through the implementation of a robust personnel policy and the establishment of a well-structured organizational framework for personnel management. It is observed that the fundamental purpose of the human resources service is to maintain an optimal staffing level that is most closely aligned with the interests, goals, and objectives of the organization. The article considers the various methods for evaluating the effectiveness of personnel work, including organizational and analytical, social and psychological, and economic approaches. Indicators for analyzing the efficiency of personnel departments are also presented, including the employee loyalty index, timeliness and quality of approved reporting, and the number of cases of violation of labor discipline by personnel of the personnel service. It is worthy of note that a fundamental component of the personnel management system in the Ukrainian customs authorities is the Department for Human Resources. The principal responsibilities of this department include the recruitment and placement of personnel, the staffing of structural units within the customs service, the organization and planning of professional training, retraining and advanced training for personnel employed in the customs service, and the provision of social and psychological support for employees of the customs service. The paper examines the activities of personnel service units within customs authorities, with a particular focus on the Department for Human Resources of the Dnipro Customs Office. It analyses the recruitment, departure and turnover of personnel over the period 2021-2024, with a view to identifying potential areas for improvement. It is established that, despite the necessity to enhance the efficacy of the customs service personnel management, which represents a pivotal objective of the Customs Service Development Strategy up to 2030 and the pivotal role of the personnel service in achieving this indicator, specific indicators for analyzing the efficacy of personnel management departments are lacking. The author underscores the necessity for the development of a system of indicators for the assessment of the performance of HR departments within the State Customs Service of Ukraine, and furthermore, considers the indicators employed for the analysis of the performance of other customs departments.

Key words: organizational and management activity, personnel work, personnel units, personnel provision, customs office, efficiency, effectiveness.

© О. О. Шевченко, В. Г. Ковальов, 2024

Постановка проблеми. У сучасних реаліях, оскільки Державна митна служба України не тільки вирішує внутрішньовідомчі завдання, а й має справу з викликами, пов'язаними із зовнішніми факторами, такими як загроза національній безпеці та корупція, роль кадрових підрозділів зростає суттєво. Виважена політика з підбору персоналу та належним чином організована кадрова робота є основними інструментами гарантування якісної реалізації покладених на митні органи функцій, своєю чергою, високий кадровий потенціал виступає основним її ресурсом.

Кадрову роботу розглядають як діяльність суб'єктів державної кадрової політики, органів управління та кадрових служб підприємств, установ, організацій, спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей і завдань, які визначаються кадровою політикою. Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період.

У сучасних умовах динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища, стратегічних змін та інноваційного розвитку митних органів організаційно-управлінська діяльність потребує формування нових цілей і завдань у сфері кадрової роботи, розроблення методів оцінки ефективності діяльності та посилення ролі кадрових підрозділів.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питання розв'язання актуальних проблем оцінювання державних службовців доволі часто піднімається в останніх дослідженнях таких вітчизняних науковців, як Ю. Оболенський, А. Науменко та О. Слюсаренко. Дослідження у сфері кадрового менеджменту митних органів були здійснені В. Аргуною, С. Березним, В. Бичковою та іншими вченими. Поряд з цим, потрібно відзначити відсутність робіт присвячених аналізу ефективності роботи оцінювання ефективності діяльності кадрових підрозділів Державної митної служби України.

Метою статті є вивчення напрямків діяльності кадрових підрозділів Державної митної служби України та розробка рекомендації із впровадження системи оцінювання ефективності їх роботи.

Виклад основного матеріалу. Оцінка кадрової роботи організації - важливий елемент управління, що являє собою порівняння результатів і витрат. Ефективність кадрової роботи визначається станом людських ресурсів організації. Хоча науковій літературі відсутня однаковість поглядів стосовно основних показників ефективності діяльності кадрових підрозділів, здебільшого пропонується використовувати індекс лояльності співробітників, своєчасність та якісність оформлення затвердженої звітності, кількість випадків порушення трудової дисципліни персоналом кадрової служби [1, с. 77].

Методи оцінки ефективності кадрової роботи можна умовно розділити на кілька груп. Організаційно-аналітичні методи, які передбачають аналіз трудових показників, а також перевірку кадрової документації/звітності. Соціально-психологічні методи включають проведення анкетування та проведення опитування персоналу. Економічні методи характеризують кількісну оцінку кадрової діяльності органу влади, яка передбачає обчислення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики установи.

До опосередкованих показників ефективності діяльності кадрових підрозділів, що сприяють виявленню основних проблем у кадровій роботі та розробленню заходів, спрямованих на збереження персоналу, відносять (рис. 1):

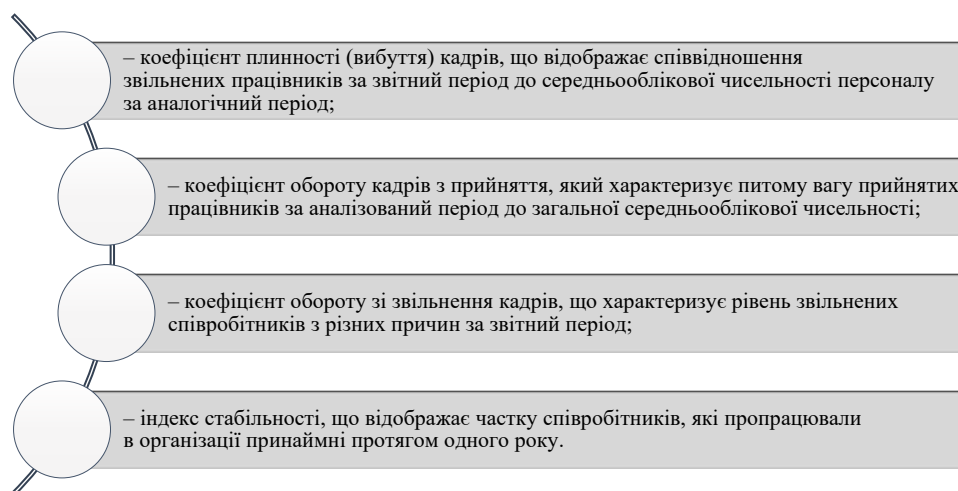


Рис. 1. Опосередковані показники ефективності діяльності кадрової служби

Джерело: систематизовано авторами на основі [2, с. 113]

До показників, що відображають результати діяльності служби управління персоналом, належать: обсяг витрат із наймання на одного прийнятого на роботу, рівень трудової дисципліни працівників кадрової служби (середній час прострочення за документами, відпрацьованими з порушенням строків), рівень продуктивності інноваційної поведінки, творчої ініціативи (співвідношення кількості внесених та ухвалених пропозицій щодо вдосконалення різних сфер діяльності підрозділів). Ступінь задоволеності роботою оцінюється шляхом аналізу результатів анкетування або інтерв'ювання співробітників організації соціально-психологічною службою [2, с. 115].

Ефективність роботи підрозділів кадрової служби можна виміряти за допомогою суб'єктивних критеріїв під час анкетування співробітників:

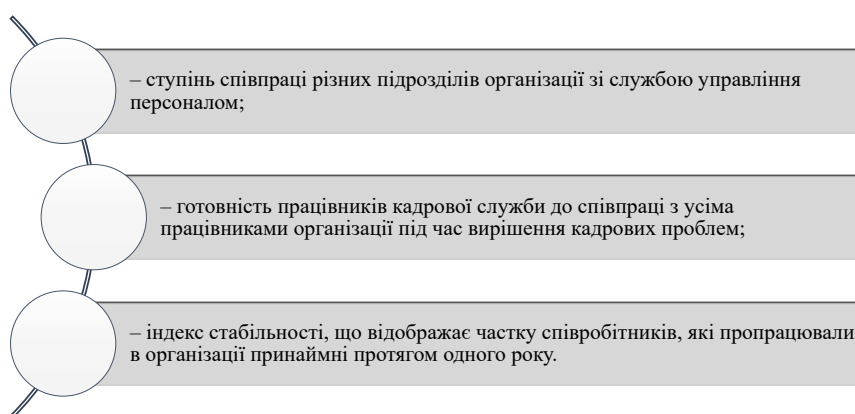


Рис. 2. Суб'єктивні критерії оцінки ефективності роботи кадрової служби

Джерело: власна розробка авторів

Результати оцінювання слугують підсумковими індикаторами, на які варто зосередити увагу при вирішенні основних проблем з управління персоналом (якість кадрової роботи, задоволеність працівників організації, виконавська дисципліна, плинність кадрів).

Ключовим елементом системи управління персоналом у митних органах є кадрова служба, напрями діяльності якої визначаються Законом України «Про державну службу» [3] та наказом Державної митної служби України від 31.05.2011 № 452 «Про підрозділ кадрової роботи митних органів» [4].

Департамент по роботі з персоналом (ДРП - далі) Дніпровської митниці здійснює діяльність відповідно до наказу Державної митної служби України від 15.03.2011 № 204 «Про затвердження Положення про Департамент кадрової роботи Державної митної служби України» [5]. До основних завдань ДРП належать: підбір і розстановка кадрів, забезпечення кадрами структурних підрозділів митниці та митних постів; планування та організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів митниці та митних постів; соціально-психологічне забезпечення діяльності.

Ефективність кадрової роботи ДРП Дніпровської митниці оцінюють за різними показниками. На діаграмі з рисунку 3 наведено динаміку коефіцієнтів плинності кадрів, що свідчить про відносну сталість персоналу в митниці та відповідає показникам природної плинності (3–5 % на рік). Проте можна відзначити значні коливання коефіцієнтів обороту з прийому та вибуття кадрів, пов'язані з відсутністю відкритих конкурсів на вакантні посади в органах державної служби під час воєнного стану (рис. 3).

Показником, який має значний вплив на ефективність і результативність діяльності всіх підрозділів Дніпровської митниці, виступають дані щодо укомплектованості штатного складу митного органу. Протягом 2021–2024 років спостерігається тенденція до зростання показника неуккомплектованості на посадах категорії Б та В, особливо у 2024 році (табл. 1) [6].

Показники, відображені на рис. 3 та в табл. 1, можуть лише опосередковано свідчити про ефективність діяльності посадових осіб ДРП митниці. При цьому зазначимо, що важко планувати на тривалий проміжок часу оптимальну штатну чисельність підрозділів митниці, тому що необхідність її зміни виникає залежно від дії різноманітних чинників зовнішнього середовища, таких як стан економіки держави, політичних обставин, міжнародних подій, подальшого розвитку й удосконалення митної інфраструктури, імплементації сучасних інформаційних технологій і кадрового потенціалу. Крім того, як зазначено в Національну стратегію доходів на 2024 - 2030 роки, яка передбачає новий етап реформування Митної служби, існує «складність залучення на службу в митні органи нових висококваліфікованих кадрів у зв'язку з недостатнім рівнем економічної мотивації та відсутності необхідних механізмів» [7].

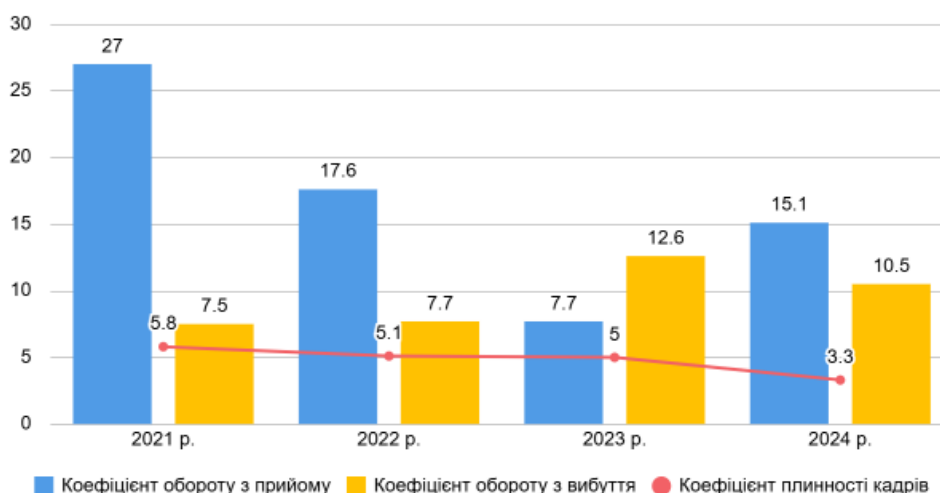


Рис. 3. Ефективність ДРП Дніпровської митниці

Джерело: розроблено авторами за даними [6]

Таблиця 1

Укомплектованість штатного складу Дніпровської митниці

Рік	Чисельність, чол.	Категорії посад			
		Всього	А	Б	В
2021	Штатна	179	-	40	139
	Фактична	161	-	36	128
	Не укомплектовано, чол. (%)	18 (10,1)	-	4 (10)	11 (7,9)
2022	Штатна	172	-	39	133
	Фактична	156	-	34	122
	Не укомплектовано, чол. (%)	16 (9,3)	-	5 (11,4)	11(8,2)
2023	Штатна	161	-	37	124
	Фактична	137	-	32	105
	Не укомплектовано, чол. (%)	24 (14,9)	-	5 (13,5)	19 (15,3)
2024	Штатна	155	-	35	120
	Фактична	110	-	29	81
	Не укомплектовано, чол. (%)	45 (29,0)	-	6 (17,1)	39 (32,5)

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

У рамках розвитку митної служби одним із ключових цільових завдань є «підвищення ефективності управління кадровим персоналом складом митної служби». Одна з ключових ролей в досягненні зазначеного показника відводиться кадровій службі. Водночас критерії для аналізу ефективності діяльності кадрових підрозділів наразі не встановлені. Відповідно, за основу для розробки системи оцінювання ефективності, доцільно розглянути показники, які використовуються іншими відділами та встановлені наказом Національного агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 № 186-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які обіймають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду» (табл. 2) [8].

Важливим елементом кадрової політики є питання відповідальності державних службовців і порядок застосування до них дисциплінарних стягнень. Серед найбільш розповсюджених видів покарань для чиновників виділяють зауваження, догану та попередження. Незважаючи на те, що економічні важелі у вигляді штрафів та зменшення надбавок та виплат на певний період, значно ефективніше можуть здійснювати профілактичні та виховні функції, подібні стягнення майже не застосовуються. Невиконання посадових обов'язків є головним дисциплінарним проступком не тільки серед посадовців найбільших регіональних митниць (табл. 3), а й для всієї Митної Служби загалом.

**Приклад встановлення показників результативності та ефективності діяльності
за окремими підрозділами митниці**

Назва відділу	Показник
Відділ бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності	– рівномірність використання бюджетних коштів; – відхилення від плану за видатками державного бюджету; – виконання судових рішень щодо грошових зобов'язань одержувачів коштів державного бюджету.
Департамент контролю та адміністрування митних платежів	– середня тривалість здійснення митних операцій під час випуску товарів; – електронне декларування товарів, що поміщаються у митний режим транзиту.
Відділ організації перевірок та контрольних заходів	– результативність митних перевірок після випуску товарів; – економічні збитки, виявлені за результатами митного контролю після випуску товарів; – частка економічно ефективних митних перевірок після випуску товарів.

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Результати роботи дисциплінарних комісій за I–II квартали 2024 року

Назва територіального органу	Категорія посади державного службовця	Невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень комісією рішень			
		Зауваження	Догана	Накладення дисциплінарного стягнення	Закриття дисциплінарного провадження
Дніпровська митниця	посадові особи категорії "Б" – 2; категорії "В" – 10	0	7	0	5
Закарпатська митниця	посадові особи категорії "Б" – 1; категорії "В" – 15	3	5	0	8
Київська митниця	посадові особи категорії "Б" – 2; категорії "В" – 5	2	3	0	2
Львівська митниця	посадові особи категорії "Б" – 4; категорії "В" – 19	5	12	0	7
Одеська митниця	посадові особи категорії "Б" – 4; категорії "В" – 31	7	20	4	4

Джерело: розроблено авторами за даними [6]

Як можна побачити з таблиці 3, від 12,5% до 50,0 % дисциплінарних проваджень були закриті, що може свідчити або про невмотивованість звинувачення або відсутність складу злочину. Крім цього, лише на Одеській митниці було застосовано дисциплінарне стягнення. Подібні м'які покарання очевидно не сприятимуть підтримці належного рівня самовідповідальності серед службовців та вимагають від кадрових служб більш рішучих дій.

Висновки з цього дослідження та напрями подальших наукових розвідок. В умовах масштабної цифровізації та автоматизації діяльності митних органів, подальшого розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності митних органів, удосконалення процесів опрацювання великих обсягів даних підвищення ефективності управління кадровим складом митних органів є вкрай важливим, як і вдосконалення організаційно-управлінської діяльності кадрової служби митниць. Оцінити результати можливо за допомогою низки показників, які безпосередньо пов'язані з основними завданнями митного органу і залежать від виконання службових обов'язків посадових осіб кадрової служби.

Список використаних джерел:

1. Олійник О.О. Аудит персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.
2. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підруч. 2-е вид., переробл. і доповн. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
4. Про підрозділ кадрової роботи митних органів : Наказ Державної митної служби України від 31.05.2011 № 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0452342-11#Text>.
5. Про затвердження Положення про Департамент кадрової роботи Державної митної служби України : Наказ Державної митної служби України від 15.03.2011 № 204. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0204342-11#Text>.
6. Плани та звіти роботи. *Державна митна служба України* : офіційний веб-сайт. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>.
7. Національна стратегія доходів на 2024–2030 роки. *Міністерство фінансів України* : офіційний веб-сайт. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ_№63_від_09_02_2024.PDF.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.11.2023 № 186-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>.

References:

1. Oleinyk O.O. (2016) *Audyt personalu: navch. posib* [Personnel audit: training. Manual]. NUVHP. Rivne 290 p. [in Ukrainian]
2. Savchenko A. V. (2015) *Rozvytok personalu : pidruch. 2-e vyd., pererobl. i dopovn.* [Personnel development: assistant professor. 2nd ed., revised. and additional]. KNEU, Kyiv. 505 p. [in Ukrainian]
3. VRU (2015) *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny* [On civil service: Law of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. [in Ukrainian]
4. State Customs Service of Ukraine (2011) *Pro pidrozdil kadrovoyi roboty mytnykh orhaniv: nakaz.* [About the division of personnel work of customs authorities: order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0452342-11#Text>. [in Ukrainian]
5. State Customs Service of Ukraine (2011) *Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Departament kadrovoyi roboty Derzhavnoyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny: nakaz.* [On the approval of the Regulations on the Personnel Department of the State Customs Service of Ukraine: order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0204342-11#Text>. [in Ukrainian]
6. State Customs Service of Ukraine (2024) *Plany ta zvity roboty.* [Work plans and reports]. Available at: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>. [in Ukrainian]
7. Ministry of Finance of Ukraine (2024) *Natsional'na stratehiya dokhodiv na 2024-2030 roky* [National revenue strategy for 2024-2030] official website. Available at: https://mof.gov.ua/storage/files/Order_№63_from_09_02_2024.PDF. [in Ukrainian]
8. National Agency of Ukraine on Civil Service (2023) *Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennya zavdan' i klyuchovykh pokaznykiv rezul'tatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoyi diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtiv, yaki zaymayut' posady derzhavnoyi sluzhby katehoriy «B» i «V», monitorynhu yikh vykonannya ta perehlyadu: nakaz* [On the approval of the Methodological recommendations on the definition of tasks and key indicators of the effectiveness, efficiency and quality of service activities of civil servants who hold public service positions of categories "B" and "B", monitoring their implementation and revision: order]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text>. [in Ukrainian]