

*Ющенко Ю.О.,
здобувач вищої освіти
Микитенко Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи та товарознавства,
Державний податковий університет*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ HR-СТРАТЕГІЇ МИТНИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку Державної митної служби характеризується глибокими інституційними змінами, зумовленими процесами європейської інтеграції, цифровізації та необхідністю посилення митної безпеки держави. Гармонізація митного законодавства з правом Європейського Союзу, імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також орієнтація на стандарти Всесвітньої Митної Організації актуалізують питання модернізації системи управління персоналом у митних органах.

Ефективна HR-стратегія митних органів повинна розглядатися як складова загальної стратегії інституційного розвитку та передбачати довгострокове планування кадрового потенціалу, формування сучасної компетентнісної моделі, удосконалення механізмів мотивації та професійного розвитку. В умовах євроінтеграційних трансформацій особливого значення набуває відповідність кадрової політики принципам належного врядування, прозорості, підзвітності та сервісної орієнтації. Європейський досвід управління персоналом у публічному секторі підтверджує необхідність інтеграції HR-стратегії в загальну систему інституційних реформ [1].

Важливим орієнтиром у реформуванні митних органів є положення Митного кодексу Європейського Союзу, що передбачає стандартизацію митних процедур, ризик-орієнтований підхід та активне використання цифрових технологій. Реалізація таких положень потребує формування кадрового складу з високим рівнем професійної підготовки, аналітичного мислення та цифрових компетентностей. Відповідно, HR-стратегія повинна передбачати системне навчання персоналу, впровадження програм підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетенцій.

Одним із ключових напрямів формування ефективної HR-стратегії є запровадження компетентнісного підходу. Йдеться про визначення чітких професійних і поведінкових компетентностей, необхідних для виконання функцій митного контролю, управління ризиками, пост-митного контролю та міжнародного співробітництва. Компетентнісна модель має стати основою для добору персоналу, оцінювання результатів діяльності та планування кар'єрного

зростання. Дослідження у сфері HR-стратегії та організаційної поведінки підтверджують, що інвестиції в людський капітал підвищують організаційну ефективність і довіру до публічних інституцій [2].

Особливу роль відіграє система мотивації персоналу митних органів. У контексті євроінтеграційних змін доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування прозорої системи оцінювання результативності (KPI), орієнтованої не лише на кількісні показники, а й на якість прийнятих рішень, рівень надання сервісу для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та дотримання антикорупційних стандартів. Впровадження людиноцентричної моделі управління персоналом сприятиме підвищенню довіри до митних органів та зміцненню їх інституційної спроможності.

В умовах цифровізації митних процедур важливим компонентом HR-стратегії є розвиток цифрових компетентностей. Використання автоматизованих систем аналізу ризиків, електронного декларування, технологій попереднього інформування, міжвідомчих інформаційних платформ вимагає від персоналу митних органів нових знань і навичок. Використання аналітики великих масивів даних, профілювання ризиків, елементів штучного інтелекту та цифрових інструментів пост-митного аудиту потребує не лише ІТ-навичок, а й сформованого цифрового мислення, здатності працювати з інформаційними системами та здійснювати інтерпретацію результатів автоматизованого аналізу.

Таким чином, формування ефективної HR-стратегії митних органів в умовах євроінтеграційних трансформацій передбачає комплексний підхід, що охоплює стратегічне планування кадрового потенціалу, впровадження компетентнісної моделі, удосконалення системи мотивації та розвиток цифрових навичок. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню професійності персоналу, зміцненню інституційної спроможності митних органів та їх повноцінній інтеграції у європейський митний простір.

Список використаних джерел:

1. Brewster C., Mayrhofer W., Morley M. (Eds.). *Human Resource Management in Europe: Evidence-Based Management in a Global Context*. London: Routledge, 2016.
2. Morgeson F. P., Aguinis H., Waldman D. A., Siegel D. S. *Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains*. *Personnel Psychology*. 2013. Vol. 66(4). P. 805–824.