

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
за темою:

Кар'єрне планування державних службовців у сфері митного
адміністрування в умовах трансформації публічного управління та
воєнного стану в Україні

Виконала: студентка групи МА24-1зм
Спеціальність 281 «Публічне управління
та митне адміністрування»
Соломка В. В.

Перевірила: Критенко О. О.
к. держ. упр., доц., доцент кафедри
публічного управління та митного
адміністрування

Рецензент Інститут інноваційної освіти
Київського національного університету
будівництва і архітектури
доцент кафедри девелопменту та просторового
планування, доцент, кандидат наук з державного
управління Самойлова І. І.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ
Кафедра

_____ управління _____
публічного управління та митного
адміністрування

Рівень вищої освіти
Спеціальність

_____ бакалавр _____
__281__ Публічне управління та
адміністрування _____

Освітня програма

Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління та
митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„_____” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

_____ Соломка Вікторія Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи __ Кар'єрне планування державних службовців у сфері
митного адміністрування в умовах трансформації публічного управління та
воєнного стану в Україні _____

керівник роботи _____ к.держ. упр. Критенко О. О. _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 09.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про державну службу» (щодо класифікації посад, службової кар'єри, оцінювання результатів діяльності та просування по службі). Митний кодекс України (у частині визначення правового статусу та функцій посадових осіб митних органів). Закон України «Про центральні органи виконавчої влади». Закон України «Про правовий режим воєнного стану». Постанови Кабінету Міністрів України щодо: Порядку проведення конкурсу на державну службу; Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; Підвищення кваліфікації кадрів митних органів; Реалізації кадрової політики у секторі безпеки та оборони у воєнний період. Стратегічні документи та урядові програми (Стратегія реформування державного управління України. Національна стратегія доходів до 2030 року. Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації Держмитслужби. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року). Міжнародні стандарти та рекомендації (Рекомендації Всесвітньої митної організації (WCO) щодо професійної підготовки та компетентностей посадових осіб митних органів. Модель професійних компетентностей WCO. Рекомендації ЄС щодо розвитку HR-систем у митних адміністраціях (Customs 2020/2027). Керівні принципи ОЕСД з управління людськими ресурсами в державному секторі. Стандарти Європейської комісії з добору персоналу та оцінювання службової діяльності). Аналітичні матеріали та статистичні дані: дані Державної митної служби України щодо кадрового складу, плинності кадрів, вікової та кваліфікаційної структури персоналу; Річні звіти ДМСУ про

діяльність митних органів, у тому числі щодо навчання та підвищення кваліфікації. Аналітика НАДС про стан і потреби кадрового розвитку; Статистичні дані щодо проходження конкурсу, оцінювання результатів службової діяльності, кар'єрного просування; Звіти міжнародних проектів EU4PFM, USAID, GIZ щодо підсилення кадрового потенціалу та професіоналізації митних органів. Праці українських дослідників з питань державної служби та кар'єрного планування. Дослідження у сфері HRM у публічному секторі, компетентнісних моделей та професійного розвитку службовців. Зарубіжна література щодо кар'єрного планування в державних адміністраціях. Інформаційні системи та цифрові інструменти. Інформація про онлайн-платформи підвищення кваліфікації: Центр оцінювання кандидатів, Портал управління знаннями НАДС. Матеріали ДМСУ щодо впровадження цифрових інструментів у сфері HR (автоматизований облік кадрів, електронні навчальні модулі). Аналітичні звіти про вплив цифровізації та воєнного стану на кадрові процеси в митних органах.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Поняття та сутність кар'єри на державній службі. Теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку державних службовців. Особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах трансформації публічного управління. Нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку у сфері митного адміністрування. Вплив воєнного стану на можливість та обмеження кар'єрного зростання митних службовців. Практичні інструменти та методики кар'єрного планування в органах митної служби. Основні виклики у кар'єрному розвитку митних службовців в умовах війни та інституційних трансформацій. Шляхи вдосконалення системи кар'єрного планування у сфері митного адміністрування. Роль професійної освіти та підвищення кваліфікації у формуванні успішної кар'єри митників

5. Перелік графічного матеріалу_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання _____ 13.07.25-19.07.2025 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	24.01.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.07.25	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

АНОТАЦІЯ

Соломка В. В. Кар'єрне планування державних службовців у сфері митного адміністрування в умовах трансформації публічного управління та воєнного стану в Україні

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних засад кар'єрного планування державних службовців у сфері митного адміністрування в умовах трансформації публічного управління та воєнного стану.

У роботі розкрито сутність і зміст поняття «кар'єра» у державній службі; досліджено теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку; визначено особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах системної трансформації; проаналізовано нормативно-правове забезпечення кар'єрного планування у сфері митного адміністрування; з'ясовано вплив воєнного стану на можливості та обмеження кар'єрного зростання митних службовців; представлено практичні інструменти й методики планування кар'єри в органах митної служби; окреслено ключові виклики та перспективи розвитку кадрового потенціалу митної сфери; обґрунтовано роль професійної освіти та підвищення кваліфікації у формуванні успішної кар'єри митників.

Ключові слова: публічне управління, митне адміністрування, державна служба, кар'єрне планування, професійний розвиток, воєнний стан, кадрова політика, трансформація.

SUMMARY

Solomka V. V. Career planning for civil servants in the field of customs administration in the context of public administration transformation and martial law in Ukraine

Qualification work for obtaining the degree of master in specialty 281 "Public administration and administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and practical principles of career planning of civil servants in the field of customs administration in the conditions of transformation of public administration and martial law.

The work reveals the essence and content of the concept of "career" in the civil service; explores theoretical approaches and models of career development; identifies the features of the professional development of customs specialists in the conditions of systemic transformation; analyzes the regulatory and legal support for career planning in the field of customs administration; clarifies the impact of martial law on the opportunities and limitations of career growth of customs employees; practical tools and methods of career planning in customs bodies are presented; key challenges and prospects for the development of the human resources potential of the customs sector are outlined; the role of professional education and advanced training in shaping a successful career for customs officers is substantiated.

Keywords: public administration, customs administration, civil service, career planning, professional development, martial law, personnel policy, transformation.

Список публікацій здобувача:

Критенко О., Соломка В. Цифрова трансформація кар'єрного розвитку в митному адмініструванні: Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ: Матер. міжнар. науково-практ. Інтернет-конф. 20-21 листопада 2025 р. Суми/Вінниця: НІКО/ КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» 2025. С. 153 – 156. (Додаток А)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	10
1.1. Поняття та сутність кар'єри у державній службі	10
1.2. Теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку державних службовців	15
1.3. Особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах трансформації публічного управління	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИТНИХ ОРГАНАХ	27
2.1. Нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку у сфері митного адміністрування	27
2.2. Вплив воєнного стану на можливості та обмеження кар'єрного зростання митних службовців	32
2.3. Практичні інструменти та методики кар'єрного планування в органах митної служби	42
РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИТНІЙ СФЕРІ	56
3.1. Основні виклики у кар'єрному розвитку митних службовців в умовах війни та інституційних трансформацій	56
3.2. Шляхи вдосконалення системи кар'єрного планування у сфері митного адміністрування	60
3.3 Роль професійної освіти та підвищення кваліфікації у формуванні успішної кар'єри митників	64
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України особливої актуальності набуває питання ефективного функціонування митної служби як одного з ключових елементів державного апарату. Митне адміністрування виконує не лише фіскальну та регуляторну функції, а й слугує інструментом економічної безпеки, інтеграції до європейського простору та забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності держави. Саме тому дослідження кар'єрного планування державних службовців у сфері митного адміністрування постає важливим напрямом наукових і практичних пошуків.

Забезпечення професійності, мотивації та кар'єрного зростання працівників митної служби прямо впливає на якість управлінських процесів, прозорість зовнішньоекономічних операцій і довіру суспільства до державних інституцій. В умовах воєнного стану роль митних органів зростає, адже саме вони забезпечують контроль за стратегічними потоками товарів, протидію контрабанді, формування бюджету та економічну підтримку держави. У той же час війна створює нові виклики для митників: кадровий дефіцит, підвищене навантаження, психологічний тиск, а також обмежені можливості для професійного та кар'єрного розвитку.

Євроінтеграційні процеси та системна трансформація публічного управління вимагають модернізації кадрової політики у сфері митного адміністрування. Це передбачає створення прозорих механізмів кар'єрного зростання, впровадження сучасних моделей управління людськими ресурсами та посилення ролі професійної підготовки митних службовців. Кар'єрне планування у митній сфері слід розглядати не лише як індивідуальну траєкторію розвитку службовця, а й як стратегічний ресурс підвищення ефективності функціонування державної митної служби загалом.

До числа дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення питань кар'єрного планування державних службовців, зокрема у сфері митного адміністрування, належать такі українські вчені, як І.Г. Бережнюк, С.Д. Герчаківський, М.А. Гапонюк, О.А. Гончарук, Т.П. Богдан, В.Б. Кривіцький, О.Г. Гребельник, Т.М. Дорошенко, Н.Л. Авраменко, О.Я. Герчаківська, О.А. Дорош, а також інші фахівці, які досліджують трансформацію митної служби, кадрову політику, цифровізацію митних процесів і виклики воєнного стану.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації митних органів України до міжнародних стандартів та кращих практик управління персоналом, що передбачають компетентнісний підхід, стратегічне бачення розвитку кадрів і створення умов для формування кадрового резерву. У контексті воєнного стану це питання набуває особливого значення, адже від ефективності роботи митників значною мірою залежить економічна та національна безпека держави.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад, практичних інструментів та викликів реалізації кар'єрного планування державних службовців у сфері митного адміністрування в умовах трансформації публічного управління та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність і зміст поняття «кар'єра» у державній службі;
- дослідити теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку;
- розкрити особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах трансформаційних процесів;
- вивчити нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку державних службовців у сфері митного адміністрування;
- визначити вплив воєнного стану на можливості та обмеження кар'єрного зростання митних службовців;
- охарактеризувати практичні інструменти й методики кар'єрного планування в органах митної служби;

- проаналізувати основні виклики у сфері кар'єрного розвитку митних службовців;
- запропонувати напрями вдосконалення системи кар'єрного планування у митному адмініструванні;
- визначити роль професійної освіти та підвищення кваліфікації у формуванні успішної кар'єри митників.

Об'єктом дослідження є процеси кар'єрного планування та розвитку державних службовців у сфері митного адміністрування.

Предметом дослідження є теоретичні засади, практичні інструменти та виклики реалізації кар'єрного планування державних службовців у митній сфері в умовах трансформації публічного управління та воєнного стану.

У процесі написання магістерської роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, кожен з яких відіграв важливу роль у досягненні поставлених цілей. Аналіз і синтез використовувалися для виявлення сутності та особливостей досліджуваних явищ, абстрагування та класифікація — для виокремлення ключових понять і групування об'єктів за визначеними ознаками, індукція і дедукція — для формування загальних висновків на основі окремих фактів та перевірки гіпотез. Порівняльний метод застосовувався з метою аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду у відповідній сфері, а системний аналіз — для комплексного вивчення структури та функціонування об'єкта дослідження. Методи узагальнення та логічного аналізу слугували основою для формулювання висновків і пропозицій, метод моделювання — для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення досліджуваних процесів. Вивчення нормативно-правової бази та наукової літератури забезпечило теоретичне обґрунтування й правовий контекст дослідження. Також у роботі активно використовувалися статистичні дані, звіти та дашборди НАДС, а також чинні нормативно-правові акти, що регламентують досліджувану сферу.

Апробація матеріалів дипломної роботи відбулася під час проведення міжнародної науково-практичної Інтернет конференції «Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління.», яка відбулася на базі КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» 20-21 листопада 2025 р.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексної моделі кар'єрного планування митних службовців, яка враховує воєнні виклики та процеси трансформації публічного управління, поєднуючи індивідуальні траєкторії розвитку службовців із стратегічними цілями державної митної політики.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення кадрової політики митної служби, формування програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та створення ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг якої складає 82 сторінки. Список використаних джерел містить 53 найменувань. У роботі вміщено 7 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1 Поняття та сутність кар'єри на державній службі

Коли молоді люди стоять перед вибором професії, у них одночасно виникає питання про кар'єрний розвиток – про те, як «побудувати кар'єру». Уявлення про кар'єру у кожного своє. Для одних це підняття на верхівку службової ієрархії, для інших – досягнення високого рівня професіоналізму та експертності у своїй сфері. Прийняття рішення щодо вибору кар'єри є одним із ключових моментів у житті людини, оскільки саме від нього залежать подальші шляхи розвитку, рівень особистої самореалізації та соціального становлення [11].

Сам термін «кар'єра» походить від італійського слова *carriera* – «біг, життєвий шлях, поприще», що, у свою чергу, пов'язано з латинським *carrus* – «віз, візок». У сучасному розумінні кар'єра означає просування по службових або професійних сходах, успіх у житті та досягнення визначених професійних цілей. Особливо важливою є кар'єра для державного службовця, оскільки ефективність його діяльності значною мірою залежить від послідовного професійного зростання та вдосконалення компетенцій. Закон України «Про державну службу» у розділі V «Службова кар'єра» встановлює правові рамки та регламентує порядок розвитку кар'єри державних службовців [3].

В Україні зосереджена увага на підвищенні ефективності державної служби, що включає професійну підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації державних службовців. Цю діяльність здійснює Національна академія державного управління при Президентові України, яка є вищим навчальним закладом з особливими умовами навчання, визначеними Кабінетом Міністрів України. Крім того, кар'єрний розвиток державного

службовця включає конкурс на зайняття вакантної посади, стажування на термін від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому органі або за кордоном відповідно до законодавства (ст. 48 закону), а також формування кадрового резерву. Ці заходи забезпечують планомірне зростання та розвиток службовця як професіонала, здатного ефективно виконувати покладені на нього обов'язки.

Плюралізм поглядів авторів на визначення сутності кар'єри узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до поняття та сутності кар'єри у державній службі

Автор	Суть підходу до поняття «кар'єра» у державній службі
Бандурка О. М. [3]	Розглядає кар'єру як складову розвитку державного управління, що пов'язана з ефективністю кадрової політики та податково-митного адміністрування.
Бережнюк І. Г. [1]	Наголошує на стратегічному значенні професійного зростання державних службовців для відновлення та ефективності митної служби.
Герчаківський С. Д. [10]	Визначає кар'єрний розвиток як системний процес професійного становлення митників, тісно пов'язаний із фіскальною функцією та державним контролем.
Квеліашвілі І. М. [24]	Розглядає кар'єру через призму трансформації національної митної справи та професійної стійкості державних службовців.
Корнійчук Н. І. [33]	Аналізує кар'єрний розвиток у контексті митного контролю, акцентує увагу на поєднанні професійного зростання з ефективністю державного управління.
Ченцов В. В. [37]	Вивчає досвід ЄС, де кар'єра в митних адміністраціях інтегрується в систему державного управління та підпорядковується принципам прозорості й ефективності.

Джерело: складено автором на основі [1,3,10,24,33,37]

У сфері управління персоналом поняття «кар'єра» трактують як результат свідомої поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаної з професійним та посадовим ростом [25]. Службова кар'єра може розглядатися у широкому та вузькому сенсі. У широкому розумінні кар'єра означає професійне зростання, поступове підвищення рівня компетентності та досягнення високого професійного статусу. У вузькому сенсі – це послідовне просування по посадовій ієрархії та досягнення певного соціального статусу, що забезпечує службовцю професійне і соціальне самоствердження.

Фактори, що визначають складність і траєкторію кар'єри, досить різноманітні. Це особистісні характеристики працівника, рівень і особливості розвитку суспільства, організаційні умови та політичний контекст. Державний службовець зазвичай свідомо планує кар'єрний шлях, орієнтуючись як на професійні, так і на посадові перспективи. Просування є ключовою складовою кар'єри, і воно розглядається як процес, який включає послідовність станів та досягнень службовця [2, с. 60]. Закон України «Про державну службу» закріплює поняття «просування державного службовця», яке враховує категорії посад та ранги державних службовців як спеціальні звання [1]. Керівники державних органів забезпечують планування кар'єри підлеглих та стимулюють їхнє просування по службі.

Наукові дослідження виокремлюють два основних типи кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну (посадову). Професійна кар'єра охоплює весь шлях працівника у професійній діяльності: навчання, працевлаштування, розвиток професійних компетенцій, підтримку індивідуальних здібностей та завершення кар'єри виходом на пенсію. Ці етапи можуть проходити у різних організаціях. Внутрішньоорганізаційна кар'єра зосереджується на послідовних етапах росту всередині однієї організації, відображаючи зміну посадового статусу, соціальної ролі та авторитету. Вона може здійснюватися як по вертикалі (підвищення в структурі), так і по горизонталі (перехід у нову функціональну область чи виконання нових ролей) [14].

І. П. Лотова пропонує класифікацію професійної кар'єри на чотири типи: «типова» – поступове просування до вершини ієрархії; «швидкісна» – стрімкий, але послідовний ріст; «десантна» – готовність зайняти будь-яку посаду спонтанно; «уповільнена» – тривале перебування на одній посаді. Можлива також «атипова» кар'єра з різкими підйомами та падіннями по ієрархії.

Кар'єра є індикатором успішності сучасної людини. Молоді державні службовці мотивовані перспективою кар'єрного розвитку. Виділяють кілька

етапів кар'єрного зростання: перший – вибір професії, пошук свого місця та здобуття освіти, де значимими є керівники, батьки та соціальне оточення; другий – професійна адаптація на посаді, освоєння нових функцій та інтеграція в організаційну культуру. Наступні етапи включають стабілізацію та подальший професійний розвиток із можливістю горизонтальних і вертикальних переміщень, що дозволяє службовцю реалізовувати потенціал і досягати соціального та професійного визнання. Кар'єрне зростання у державній службі є ключовим чинником підвищення якості управлінських процесів та ефективності роботи державних інституцій [14].

Третій етап кар'єрного розвитку державного службовця, що відповідає стадії закріплення на посаді, характеризується оволодінням професійною роллю та формуванням необхідних навичок і компетенцій для ефективного виконання службових обов'язків. На цьому етапі особлива увага приділяється здатності прогнозувати соціальні очікування колег, керівництва та громадськості, які пов'язані з виконанням службової діяльності. У контексті професійної кар'єри третій етап також включає цілеспрямоване планування власного розвитку та визначення професійних цілей, що сприяє формуванню стратегії подальшого кар'єрного зростання.

Четвертий етап кар'єри полягає в оцінюванні досягнутих результатів та ефективності професійного розвитку державного службовця. У міру накопичення досвіду та просування по ієрархічних рівнях державної служби формується більш цілісний та комплексний образ майбутніх кар'єрних перспектив. Якщо конкретний професійний шлях визначається здебільшого індивідуальними характеристиками та особливостями особистості, то уявлення про майбутню кар'єру включає вплив усіх попередніх життєвих і професійних подій державного службовця, створюючи цілісне бачення розвитку та самореалізації [5, с. 70].

Для успішного кар'єрного просування надзвичайно важливі усвідомлені та систематичні зусилля щодо планування та управління власною кар'єрою. Управління кар'єрою передбачає узгодження інтересів працівника та

організації: співробітник зацікавлений у створенні умов для професійного зростання та самореалізації, а організація потребує мотивованих, компетентних та лояльних кадрів, здатних до постійного розвитку та вдосконалення. Таким чином, ефективне управління кар'єрою забезпечує синергію між індивідуальними цілями та стратегічними потребами організації.

Закон України «Про державну службу» закріплює кар'єрний підхід у державній службі, визначаючи порядок планування та розвитку кар'єри державних службовців. Процес управління кар'єрою починається з моменту вступу на державну службу, що здійснюється через призначення громадянина України на посаду за результатами конкурсу. Рішення про призначення приймає керівник відповідного органу державної служби. Під час першого призначення на посаду передбачено проходження випробувального терміну тривалістю до шести місяців, що дозволяє оцінити компетентність та готовність працівника до виконання службових обов'язків [23].

Подальше просування державного службовця по службі здійснюється на основі професійної компетентності, ефективності виконання обов'язків та зайняття вищих посад відповідно до встановленої системи рангів державних службовців (їх дев'ять). Швидке та успішне кар'єрне зростання безпосередньо пов'язане з постійним професійним розвитком, підвищенням рівня компетентності, вдосконаленням знань та навичок.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективність державної служби значною мірою залежить від наявності чітко структурованої системи кар'єрного розвитку. Така система сприяє формуванню високого професіоналізму, компетентності та мотивації державних службовців, що забезпечує стабільність, результативність і якість роботи органів державної влади та підвищує рівень довіри громадян до державної служби.

1.2 Теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку державних службовців

Сучасні аспекти професійного кар'єрного зростання персоналу привертають увагу представників різних наукових дисциплін, включаючи філософію, соціологію, психологію, економіку та педагогіку. Це пояснюється багатовимірністю явища кар'єри, що охоплює індивідуальні, соціальні та організаційні аспекти, що ускладнює формування єдиної універсальної концепції. Детальне вивчення теоретичних підходів дозволяє виділити кілька основних перспектив, які розкривають специфіку кар'єрного розвитку та механізми його ефективного управління: філософський, психологічний, економічний, соціологічний, соціально-психологічний та педагогічний [24].

У рамках філософського підходу кар'єру розглядають як процес, послідовність станів та взаємозв'язків у системі професійної діяльності. Успішність кар'єри визначається внутрішніми підструктурами особистості, серед яких виділяють психологічну складову (здібності, мотивацію, характер) та соціальну складову (моральні та етичні якості, відповідальність і соціальна зрілість). Такий підхід підкреслює, що кар'єра формується як результат гармонійного розвитку внутрішніх ресурсів людини та взаємодії з соціальним середовищем.

Психологічний підхід акцентує увагу на самореалізації особистості через професійну діяльність. Гапонюк М. А. визначає професійну самореалізацію як ключову складову особистісного розвитку дорослої людини, що розвивається саме у сфері праці [13]. У цьому контексті кар'єра не лише визначає соціальний статус, але й забезпечує індивідуальні можливості для розвитку здібностей, управління власними ресурсами, досягнення психологічного та матеріального благополуччя.

Економічний підхід аналізує кар'єру крізь призму трудових ресурсів та винагороди. Він передбачає оцінку професійного просування за кількома критеріями: послідовне зайняття посадових позицій, зміна компетенцій і

навичок, оцінка доходів і мотиваційних стимулів, а також суб'єктивне сприйняття працівником свого професійного становища і перспектив. Цей підхід дозволяє враховувати не лише зовнішні умови просування, але й особистісне бачення успіху та очікування від трудової діяльності.

Соціологічний підхід розглядає кар'єру як комплексний процес професійного зростання, що включає етапи підвищення кваліфікації, зміни посадового статусу та досягнення визнаного професійного рівня. Професійна кар'єра в цьому контексті – це не тільки просування по ієрархії, а й формування високого рівня професіоналізму та здобуття соціального статусу, який визнається колективом та суспільством.

Соціально-психологічний підхід пов'язаний із вивченням психологічних і організаційних чинників, що впливають на успіх кар'єри. М. Виноградський визначає кар'єру як інтегральний процес, що поєднує індивідуальні прагнення та можливості розвитку, враховує протиріччя між реальними умовами праці та потенціалом особистості, а також визначає послідовність змін соціального становища працівника у межах організаційної структури. Кар'єра оцінюється як ефективна, якщо вона відповідає не лише попередньому досвіду працівника, але й його готовності до виконання нових завдань і перспективам подальшого професійного розвитку [25].

Педагогічний аспект кар'єри акцентує увагу на формуванні компетентностей та навчанні персоналу як основі професійного зростання. Важливою складовою є цілеспрямоване планування кар'єрного шляху, оцінка рівня професіоналізму на кожному етапі та підготовка до виконання нових функцій у межах організації. Також педагогічний підхід підкреслює роль наставництва та розвитку організаційної культури, що підтримує мотивацію та залучення персоналу до довгострокових цілей організації.

Кар'єрне зростання персоналу можна класифікувати за кількома критеріями. Вертикальне просування передбачає підвищення у службовій ієрархії та набуття керівних функцій, тоді як горизонтальне спрямоване на розширення компетенцій, опанування нових функціональних обов'язків або

переміщення між відділами. Додатково виокремлюють типову кар'єру, що передбачає поступове зростання на посадових щаблях; швидкісну – із прискореним підйомом; десантну – з готовністю до спонтанного заміщення посад; уповільнену – з тривалим перебуванням на одній посаді; та атипову – з різкими «злетами» і «падіннями» [26].

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи та моделі кар'єрного розвитку державних службовців

Автор (джерело)	Короткий опис теоретичного підходу / моделі кар'єрного розвитку
О. М. Бандурка [3]	Розглядає кар'єру як елемент кадрової політики державного управління; робить акцент на взаємозв'язку кар'єрного розвитку з інституційною ефективністю і компетенціями, які забезпечують виконання функцій держави (практико-орієнтований підхід до підготовки кадрів).
С. Герчаківський [14]	Системний підхід: кар'єра трактується як послідовний процес професійного становлення в межах фіскальних і митних інституцій; наголошує на ролі нормативного регулювання, оцінювання результатів діяльності та професійної мобільності як елементів моделі кар'єрного зростання.
Biljana I., Gordana D., Mladenka B. [5]	Менеджерський / організаційний підхід: описують сучасні моделі управління персоналом (інноваційні організації, гнучкі кар'єрні траєкторії, поєднання вертикальної та горизонтальної мобільності), що можуть бути адаптовані до державної служби для підвищення мотивації та розвитку лідерства.
OECD (Integrity in customs) [32]	Інституційно-стратегічна модель: акцент на доброчесності, прозорих процедурах просування і системах оцінювання; пропонує стандарти та «найкращі практики» для формування кар'єрних траєкторій у митних органах з урахуванням управління ризиками й контролю корупційних ризиків.
І. М. Квеліашвілі [33]	Трансформаційний підхід: кар'єра розглядається крізь призму реформування митної справи — як процес, що залежить від адаптації до нових ролей, євроінтеграційних стандартів і зміни функціональних компетенцій службовців.
А. І. Крисоватий (з співа.) [35]	Системно-економічна модель: інтегрує кар'єрний розвиток у ширший контекст митної системи (структура, фінанси, політика); підкреслює потребу в прогнозуванні кадрових потреб, формуванні кадрового резерву і стратегічному плануванні кар'єри як частини фіскальної політики.
Л. М. Івашова, Л. І. Кийда [31]	Технологічно-орієнтований підхід: досліджують вплив діджиталізації митних процедур на кар'єрні моделі (нові компетенції, електронні системи оцінювання й навчання, можливості для горизонтальної мобільності та перекваліфікації).

Джерело: складено автором на основі [3,5,14, ,31,35,36]

У таблиці 1.2 узагальнено підходи до моделювання кар'єрного розвитку, що висвітлюють як інституційні, так і технологічні аспекти трансформації державної служби.

Сучасна кар'єра державного службовця поєднує в собі особистісне зростання, реалізацію професійного потенціалу та задоволення організаційних потреб. Вона визначає здатність працівника адаптуватися до змін соціально-економічного середовища, розвивати компетентності та утримувати високий рівень професіоналізму. Кар'єра стає не лише інструментом соціальної реалізації, а й механізмом підвищення ефективності державної служби, формування кадрового резерву та забезпечення стабільності у публічних інституціях.

Таким чином, професійне кар'єрне зростання персоналу – це багатовимірний процес, що включає психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти, і потребує комплексного підходу до управління, розвитку компетенцій та планування кар'єрних траєкторій для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Вертикальна кар'єра вважається найбільш типовою формою професійного зростання, оскільки її рух легко простежити через підвищення на вищі щаблі структурної ієрархії. Така кар'єра передбачає просування на посади, що супроводжується підвищенням рівня заробітної плати та збільшенням обсягу відповідальності.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра характеризується тим, що працівник протягом усього трудового шляху проходить всі ключові етапи професійного становлення: навчання, початок роботи, професійне зростання, розвиток індивідуальних компетенцій та завершення кар'єри виходом на пенсію в одній установі. Така кар'єра може бути спеціалізованою, коли працівник розвиває свої професійні здібності у рамках певної сфери діяльності, або неспеціалізованою, коли він може просуватися кар'єрними щаблями в різних організаціях.

Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в інші функціональні області або виконання нових посадових ролей без зміни формального рангу в організаційній структурі. Прикладами такого просування є тимчасове виконання ролі керівника проектної групи або участь у міжфункціональних програмах. Прихована кар'єра доступна обмеженому колу працівників, які, маючи широкі контакти поза організацією, можуть займати рядові посади всередині структури, але отримувати значно вищу оплату праці, ніж передбачено посадовим рівнем [22].

Міжорганізаційна кар'єра охоплює послідовне проходження всіх етапів професійного розвитку працівника – від навчання до виходу на пенсію – з можливістю переміщення між різними організаціями. Вона може бути спеціалізованою, коли кар'єрний шлях розвивається у межах однієї професії або сфери діяльності, або неспеціалізованою, коли працівник здатний просуватися через різні установи, змінюючи організаційне середовище.

Сходинкова кар'єра поєднує елементи вертикального та горизонтального розвитку. Просування відбувається чергуванням підвищення по службі та зміни функціональної ролі, що дозволяє досягати більшого ефекту і забезпечує широкий спектр можливостей для професійного росту. Такий тип кар'єри може бути як внутрішньоорганізаційним, так і міжорганізаційним.

Ефективне управління кар'єрним розвитком передбачає інтеграцію всіх видів кар'єри та реалізацію низки ключових завдань: забезпечення взаємозв'язку між цілями організації та індивідуальними потребами працівника, планування кар'єри з урахуванням специфічних запитів персоналу, відкритість процесу управління, усунення «кар'єрних глухих кутів», створення критеріїв оцінки та візуалізації кар'єрного зростання, вивчення потенціалу працівників і обґрунтована оцінка їхніх можливостей для уникнення завищених очікувань, а також визначення оптимальних шляхів розвитку персоналу для забезпечення кадрових потреб у потрібний час і в необхідному місці [26].

Кар'єрний розвиток працівника державного органу зазвичай відбувається через послідовне зайняття посад фахівця, лінійного або функціонального керівника низового рівня, керівника середнього рівня та подальше просування на вищі управлінські щаблі. Кар'єра може бути функціональною або лінійною, залежно від обраного напрямку професійного розвитку.

Ключовими механізмами забезпечення кар'єрного зростання персоналу є комплекс кадрових технологій і заходів: щорічна оцінка результатів діяльності, навчання та підвищення кваліфікації, перепідготовка, конкурси на вакантні посади, стажування та мотиваційні програми. Також важливим є постійний аналіз змісту та умов праці, що дозволяє оперативно вирішувати організаційні проблеми, коригувати структуру та штат, оновлювати професійно-кваліфікаційні вимоги, змінювати реєстр посад державної служби та вдосконалювати програми професійного навчання.

Забезпечення гармонійного поєднання різних типів кар'єри та застосування сучасних кадрових технологій створює умови для професійного зростання персоналу, підвищення ефективності організації та задоволення індивідуальних потреб працівників.

1.3 Особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах трансформації публічного управління

Досягнення професійного розвитку та кар'єрного зростання працівника органу публічної влади значною мірою залежить від результативності початкових етапів його освіти та набуття професійних навичок. Сучасний спеціаліст повинен не лише володіти компетенціями у своїй сфері, але й вміти приймати обґрунтовані рішення, ефективно взаємодіяти з різними людьми, орієнтуватися у новому соціальному та професійному середовищі, а також адаптуватися до постійно змінних умов роботи [24].

Досвід працівника можна оцінювати через призму трьох ключових складових будь-якої професійної діяльності:

- інформаційна компетентність – здатність знаходити необхідну інформацію, аналізувати її, обробляти та передавати іншим;
- соціальна взаємодія – вміння ефективно спілкуватися, знаходити індивідуальний підхід до кожного, впливати на колег та підтримувати професійні зв'язки, а також здійснювати керівництво;
- технічна компетентність – рівень володіння професійними навичками, здатність усувати несправності, використовувати технічні засоби та планувати власну діяльність.

На розвиток кар'єрної орієнтації впливає цілий комплекс чинників, зокрема фахова спрямованість, схильності особистості, її психологічний тип, пізнавальні уподобання та мотивація до професійної діяльності. Кожна людина має власні особистісні характеристики, систему цінностей та уявлення про себе, які визначають напрямок її професійного розвитку. Формування професійної «Я-концепції» відображається у послідовності кар'єрних рішень, при цьому часто певні кроки здійснюються неусвідомлено, відповідно до внутрішніх нахилів та орієнтацій [28].

Кар'єрна орієнтація забезпечує особистості можливість реалізувати себе в професійній сфері. Якщо вибір спеціальності відповідає особистим здібностям і інтересам, професійна самореалізація стає реальною. У випадках, коли вибір професії визначається зовнішніми факторами – наприклад, популярністю спеціальності, близькістю робочого місця до дому або можливістю зайняти посаду через знайомства – працівникові складніше розкрити власний потенціал [41].

Фахове самовизначення та підтримка актуального рівня професійної підготовки є довготривалим процесом, що формує ставлення до своєї майбутньої професії та самого себе як фахівця. Активність працівника на цьому шляху визначає рівень його досягнень: він самостійно обирає професію,

набуває досвіду та просувається кар'єрними щаблями, реалізуючи власний особистісний і професійний потенціал. Відповідно, кар'єрні успіхи працівника прямо залежать від його фахового та особистісного розвитку.

Важливими аспектами кар'єрного зростання є:

- кваліфікація – рівень підготовленості до виконання конкретного виду роботи;
- мотивація – включає як зовнішні фактори впливу керівництва, так і внутрішню самоорганізацію, пов'язану з цінностями особистості;
- соціалізація – адаптація до неписаних правил і ритуалів організації, що може бути як стимулом, так і перешкодою для розвитку; ризик негативної оцінки з боку керівництва або колег за прояв ініціативи також може обмежувати кар'єрний ріст;
- реалізація – безпосередньо пов'язана з соціалізацією, адже організаційна культура формує межі дій працівників і може створювати обмеження для просування по службі.

Таким чином, успішне кар'єрне зростання передбачає постійне поєднання особистісного розвитку, професійної підготовки та адаптації до організаційних умов, що створює передумови для ефективної самореалізації працівника в органі публічної влади.

Кадрове забезпечення у сфері митної діяльності є комплексним і багатогранним процесом, який охоплює низку важливих функцій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами. Сучасні науковці виділяють основні напрями кадрового забезпечення, серед яких можна зазначити: організацію роботи з персоналом через підбір, навчання, оцінювання та розвиток співробітників; реалізацію кадрової політики як системи стратегічних підходів до управління персоналом; а також підтримку трудових відносин, корпоративної культури та забезпечення соціальних гарантій для працівників [18].

У контексті митної служби функції кадрового забезпечення визначаються нормативними актами та регламентами, що встановлюють стандарти управління персоналом і регулюють порядок їх реалізації. Основними функціями кадрового забезпечення в цій сфері є:

1. Оновлення кадрового складу. Ця функція передбачає підбір і відбір нових працівників для підрозділів Державної митної служби України на основі їхніх професійних та особистісних якостей, здатності виконувати поставлені завдання і відповідати високим стандартам служби. Відповідно до статті 570 Митного кодексу України, на службу приймаються громадяни України віком від 18 років, які відповідають вимогам щодо освіти, професійних якостей та стану здоров'я. Прийом на службу здійснюється на конкурсній основі, порядок проведення якого визначається постановами Кабінету Міністрів України. Водночас законодавство забороняє прийом осіб, які мають обмежену дієздатність, судимість за умисні кримінальні правопорушення, або були притягнуті до адміністративної відповідальності за корупційні дії протягом року перед поданням заяви. Такі обмеження забезпечують високий рівень доброчесності та професіоналізму персоналу митних органів [35].

2. Функція професійного виховання та розвитку персоналу спрямована на безперервний професійний розвиток співробітників, формування їх компетентності та здатності адаптуватися до нових вимог митної діяльності. Це передбачає систематичне оновлення знань і навичок, впровадження сучасних технологій і методик у робочий процес. Згідно зі статтею 575 Митного кодексу України, організовується комплексна система професійної підготовки, що включає: підготовку спеціалістів з вищою освітою для роботи у митних органах; перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників; навчання науково-педагогічних кадрів для забезпечення наукового супроводу митної діяльності; а також організацію навчання без відриву від роботи для поєднання професійного зростання з виконанням поточних обов'язків [12].

Процеси навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації здійснюються через спеціалізовані навчальні заклади митної служби та

структурні підрозділи підготовки кадрів, у тому числі в сферах специфічної діяльності, як-от кінологія. Функція виховання персоналу є основою формування висококваліфікованого і компетентного складу, здатного ефективно виконувати завдання, покладені на митні органи.

3. Організаційна функція кадрового забезпечення передбачає управління персоналом на всіх етапах його служби – від вступу до органу митної служби до завершення трудової діяльності. Це включає планування, документальне оформлення кадрових рішень, розробку та вдосконалення локальних нормативних актів, що регламентують порядок управління персоналом. Завдяки цьому забезпечується прозорість і правова впорядкованість усіх процедур, а також підвищується ефективність роботи кадрової служби.

До важливих аспектів організаційної функції також належать формування системи оцінювання, визначення критеріїв кар'єрного зростання та створення умов для професійного розвитку співробітників. Це включає як формальні механізми – атестації, конкурси, стажування, так і інструменти мотивації, що сприяють зростанню продуктивності та ефективності роботи.

Сучасна практика кадрового забезпечення у митній сфері передбачає інтеграцію всіх функцій у єдину систему, яка забезпечує професійне зростання співробітників відповідно до вимог служби та державної політики. Таким чином, кадрове забезпечення у митній сфері є ключовим фактором, який визначає рівень професіоналізму, доброчесності та ефективності діяльності органів митної служби, створюючи передумови для їхньої стабільної та результативної роботи.

Крім того, кадрове забезпечення сприяє розвитку корпоративної культури, підтримці морального клімату в колективі, забезпеченню злагодженої командної роботи та формуванню середовища, що стимулює професійний ріст і самореалізацію кожного співробітника.

4. Функція координації кадрової діяльності є фундаментальною для організації роботи підрозділів, впровадження сучасних підходів до управління персоналом та створення сприятливих умов для професійного розвитку

співробітників. Вона дозволяє забезпечити узгодженість дій кадрових служб, систематизувати підхід до планування кар'єри працівників та контролювати ефективність реалізації кадрової політики в митній сфері [32].

5. Контрольна функція у кадровому управлінні є невід'ємним інструментом, який спрямований на досягнення поставлених цілей митними органами. Вона передбачає визначення стандартів роботи, порівняння фактичних результатів з очікуваними показниками та внесення коректив у разі виявлення значних відхилень. Контроль охоплює як загальний рівень діяльності митної служби, так і окремі структурні підрозділи, забезпечуючи моніторинг якості виконання службових завдань на локальному рівні.

У межах кадрового забезпечення Державної митної служби України контрольна функція зосереджується на перевірці дотримання законодавства про працю та державну службу в підрозділах та центральних органах. Вона включає:

- регулярний моніторинг відповідності кадрових рішень вимогам нормативно-правових актів;
- оцінку виконання посадових обов'язків співробітниками відповідно до встановлених стандартів;
- виявлення порушень у кадрових процесах, таких як недотримання трудових прав, невідповідність кваліфікаційним вимогам або інші відхилення.

Реалізація контрольної функції сприяє підвищенню ефективності роботи митної служби, зміцненню дисципліни та забезпеченню дотримання законодавчих норм у кадровій сфері.

6. Аналітично-планувальна функція є важливим елементом кадрового забезпечення, який базується на системному аналізі та прогнозуванні потреб у персоналі. Вона дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, ґрунтуючись на об'єктивних даних. Основні складові цієї функції включають:

- кількісний і якісний аналіз кадрових процесів – відстеження динаміки руху кадрів, оцінка чисельності новоприйнятих та звільнених

працівників, аналіз системи заохочень і дисциплінарних заходів, визначення потреб у підвищенні кваліфікації персоналу.

- виявлення проблем та прогалин – аналіз слабких сторін кадрової системи, підготовка рекомендацій для вдосконалення структури та управлінських практик.

- планування розвитку кадрової політики – розробка стратегій, прогнозування потреб у персоналі відповідно до завдань та перспектив розвитку митної служби [46].

- використання аналітичних даних дозволяє посилити контроль за роботою з кадрами, підвищити прозорість та послідовність кадрових процесів, а також сприяє оптимізації системи управління персоналом. Це, у свою чергу, забезпечує формування ефективної кадрової стратегії, орієнтованої на високий рівень професійності та результативності діяльності митних органів.

Розглянуті функції є невід’ємними компонентами системи кадрового забезпечення Державної митної служби України. Вони відображають практичні завдання управління персоналом, які включають відбір і навчання співробітників, їх професійний розвиток, оцінку ефективності та вдосконалення організаційних процесів.

Однак на сучасному етапі ці функції не завжди мають чітке законодавче закріплення, що створює певні прогалини та ускладнює їх ефективну реалізацію. Відсутність нормативного регулювання може призводити до непослідовності у кадровій політиці, зменшення ефективності управління та виникнення правових колізій.

Усунути ці недоліки можливо шляхом внесення змін та доповнень до законодавчих актів, які регулюють діяльність Державної митної служби, зокрема в частині кадрового забезпечення. Чітке визначення повноважень і обов’язків у сфері управління персоналом сприятиме єдності кадрових процедур, підвищенню їх прозорості та ефективності, а також зміцненню кадрового потенціалу служби.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИТНИХ ОРГАНАХ

2.1 Нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку у сфері митного адміністрування

Митна сфера є однією з ключових ланок євроінтеграційного процесу України та одним із стратегічно важливих напрямів забезпечення економічної безпеки держави. Ефективність функціонування митних органів значною мірою залежить від професійної підготовки, компетентності та мотивації державних службовців, тому питання нормативно-правового забезпечення їх кар'єрного розвитку набуває особливої актуальності. Створення прозорих, цифровізованих та стандартизованих процедур управління персоналом митних органів дозволяє забезпечити не лише високу якість виконання митних процедур, але й формує передумови для системного кар'єрного зростання державних службовців. Відповідно до положень Митного кодексу України та Закону України «Про державну службу» передбачено чіткі механізми підбору, навчання, оцінки та просування державних службовців, що створює основу для прозорості та передбачуваної кар'єрної траєкторії [45].

Упродовж 2014–2024 років Україна виконала 81% всіх зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, при цьому у митній сфері виконання становило 91%, що підтверджує високу ефективність реформ. За даними Державної митної служби, у 2024 році митна сфера продемонструвала абсолютне лідерство, приріст показників склав +30%, що відображає результативність заходів щодо модернізації митних процедур та впровадження європейських стандартів. Нещодавні зустрічі делегацій України та Єврокомісії у Брюсселі в межах скринінгу відповідності українського законодавства праву ЄС за Розділом 29 «Митний Союз» підтвердили високий рівень досягнень

української сторони. Європейські експерти високо оцінили презентації українських досягнень, а попередній звіт Європейської Комісії свідчить про те, що Україна демонструє одні з найвищих результатів серед країн-партнерів у сфері митного адміністрування [42].

Закон України від 22 серпня 2024 року № 3926-ІХ «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементації деяких положень Митного кодексу ЄС» є фундаментальним нормативним актом, що регламентує кар'єрні можливості митних службовців через впровадження авторизацій на застосування процедур кінцевого використання товарів, митного представництва, електронної ідентифікації осіб через державний інформаційний портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», електронного листування між митним органом та декларантом, а також розширення компетенцій у сфері пост-митного контролю. Відповідно до цього закону, службовці отримують можливість набувати досвід у впровадженні міжнародних стандартів, що включає перевірку достовірності та своєчасності сплати митних платежів, дотримання процедур кінцевого використання та виконання обов'язків щодо захисту прав інтелектуальної власності [43].

Кар'єрний розвиток митних службовців напряму пов'язаний з цифровізацією митних процедур, зокрема впровадженням електронних систем обміну даними, автоматизованих систем управління ризиками та інтеграції штучного інтелекту при розмитненні транспортних засобів. За даними Держмитслужби, у першому кварталі 2025 року Державна митна служба оформила 25,8 тисяч транзитних декларацій, що на 2 тисячі більше, ніж у попередньому кварталі, а з початку застосування процедури спільного транзиту 1 жовтня 2022 року оформлено понад 162 тисяч декларацій, з яких 125,7 тисяч – як митниця відправлення та 36,3 тисяч – як митниця призначення. Ці показники демонструють не лише зростання ефективності митних процедур, але й підвищення професійних компетенцій державних службовців, що працюють із системою NCTS.

Важливим елементом кар'єрного розвитку є впровадження інституту Авторизованого економічного оператора, який надає підприємствам статус високої довіри та суттєві спрощення при здійсненні митних формальностей. Станом на 1 жовтня 2022 року 87 підприємств отримали авторизації, з яких 84 АЕО-С та 3 АЕО-В, а у першому кварталі 2025 року надано 7 нових авторизацій. Надання таких авторизацій створює для державних службовців додаткові компетентнісні вимоги, сприяє накопиченню досвіду та розвитку професійної кар'єри [51].

Законодавчі зміни, прийняті Верховною Радою у 2025 році, включають оновлення положень щодо справедливого розгляду справ про порушення митних правил, приведення порядку створення та ведення реєстру центральних та регіональних сортувальних станцій поштових відправлень у відповідність до Закону «Про публічні реєстри», а також розширення переліку органів, що мають право на декларування військової техніки за спрощеною формою. Внесено положення про звільнення від адміністративної відповідальності за порушення митних правил у випадку передачі тимчасово ввезених транспортних засобів на потреби оборони України. Ці зміни створюють передумови для прозорого кар'єрного розвитку службовців, оскільки передбачають чіткі процедури, регламентують компетенції та відповідальність [46].

Надходження митних платежів до державного бюджету є важливим показником ефективності роботи митних органів і підвищує професійну репутацію службовців. У першому кварталі 2025 року митні платежі становили 152,8 мільярдів гривень, що на 16 мільярдів більше, ніж у аналогічному періоді 2024 року, попри складні умови воєнного стану та надання пільг при розмитненні енергозберігаючих і життєво важливих товарів. Зростання товарообігу також позитивно впливає на кар'єрний розвиток, адже у першому кварталі 2025 року він склав 28,4 мільярди доларів США, з яких імпорт – 18,5 мільярдів, експорт – 9,9 мільярдів, і відновлюється попри тривалу війну. ЄС залишався основним торговельним партнером

України, на який припадало 51% загальної торгівлі, з експортом 59% та імпортом 47%.

Особлива увага приділяється антикорупційним заходам та підвищенню етичного рівня державних службовців. Прийнято постанову «Про затвердження Порядку проведення психофізіологічного опитування посадових осіб митних органів та кандидатів на зайняття посад державної служби в митних органах із застосуванням поліграфа» 1 квітня 2025 року. Цей нормативний акт дозволяє оцінювати добросовісність та професійну придатність кандидатів, створює прозорі умови для доступу до кар'єрного зростання і мінімізує ризики проникнення недобросовісних осіб у систему митного адміністрування [6].

Цифровізація митних процесів дозволяє створити сучасну систему оцінки та управління кар'єрним ростом, забезпечуючи доступ до електронних навчальних платформ, дистанційного підвищення кваліфікації, автоматизованих систем управління ризиками та електронного документообігу. Важливим аспектом є також міжнародне співробітництво. Підписання меморандумів про співпрацю з міжнародними асоціаціями REACT та AACCS, а також міжвідомча співпраця з митними адміністраціями Північної Європи, сприяє підвищенню професійного рівня службовців, адаптації українських процедур до стандартів ЄС та інтеграції до європейського митного простору.

За результатами дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Митниця очима бізнесу» час митного оформлення скоротився в 1,5 рази, рівень «сірого імпорту» став рекордно низьким, а ефективність антикорупційних заходів визнана високою. 66,5% підприємств вважають митницю ефективною, що є найвищим показником з 2016 року. Ці досягнення свідчать про те, що нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку, цифровізація, антикорупційні заходи та мотиваційні програми безпосередньо впливають на підвищення професійного рівня службовців та ефективність митних органів.

У таблиці 2.1 представлено нормативно-правові документи, що формують основу для ефективного кар'єрного розвитку у митній службі України.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку у сфері митного адміністрування України

Категорія	Назва документа	Основні положення	Вплив на кар'єрний розвиток
Основний нормативний акт	Митний кодекс України (з урахуванням змін 2024–2025 рр.)	Регламентує діяльність митних органів, повноваження службовців, електронну ідентифікацію, авторизації на застосування процедур кінцевого використання	Чіткі стандарти компетенцій, прозорі процедури для просування по службі
Закон України «Про державну службу»	Загальні принципи, призначення, підвищення кваліфікації	Встановлює системний підхід до підбору, оцінки та навчання	Можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації
Положення про Державну митну службу України	Структура та функції кадрових підрозділів	Регламентує добір, навчання, мотивацію, розвиток персоналу	Основний інструмент для організації кар'єрного росту
Антикорупційні заходи	Етичні кодекси, внутрішній аудит, декларації доходів	Мінімізують ризики та забезпечують прозорість	Підвищення доброчесності та культури відповідальності
Мотиваційні механізми	Заробітна плата, премії, бонуси, визнання	Матеріальні та нематеріальні стимули	Підвищує залученість, ефективність та професійний розвиток

Джерело: складено автором [1,2,3]

Одним із ключових досягнень є розвиток процедури спільного транзиту NCTS з 36 країнами. За I квартал 2025 року оформлено понад 25,8 тисяч транзитних декларацій, що на 2 тисячі більше, ніж у попередньому кварталі. Це найбільша кількість декларацій за квартал з початку приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту. Загалом з початку міжнародного застосування процедури митного транзиту 1 жовтня 2022 року

оформлено понад 162 тисяч декларацій. Результати свідчать про активне використання процедур спільного транзиту вітчизняними експортерами та імпортерами, що підвищує професійні компетенції митних службовців у сфері міжнародних процедур.

У сфері електронного адміністрування запроваджено електронну Систему по роботі з рішеннями митних органів, аналогічну системі ЄС CDS. Це дозволяє державним службовцям працювати у сучасному інформаційному середовищі, отримувати швидкий доступ до даних та приймати обґрунтовані рішення. До квітня 2025 року надано понад 1000 інших авторизацій на застосування спрощень, у тому числі транзитних, що створює умови для кар'єрного розвитку через роботу з висококомпетентними процедурами та міжнародними стандартами [11].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення кар'єрного розвитку у сфері митного адміністрування України охоплює законодавчу базу, цифровізацію, міжнародне співробітництво, антикорупційні заходи, мотиваційну політику та професійне навчання. Всі ці елементи взаємопов'язані і формують комплексну систему, що забезпечує ефективну роботу митних органів, підвищує якість послуг для бізнесу, сприяє виконанню міжнародних зобов'язань та створює передумови для професійного зростання державних службовців у відповідності до стандартів ЄС.

2.2 Вплив воєнного стану на можливості та обмеження кар'єрного зростання митних службовців

Спалах військового конфлікту між Україною та Російською Федерацією вплинув на всі сфери суспільного життя, підкресливши критичну роль митної політики як стратегічного елементу економічної обороноздатності держави. Митна служба, опинившись на передовій економічного фронту, зіткнулася з численними викликами та завданнями, що потребували швидких і ефективних

рішень. Сучасні умови вимагають всебічного аналізу чинників, які забезпечують ефективність митної політики, включно зі здатністю своєчасно реагувати на зовнішні загрози та комплексно підтримувати митну безпеку й захист державних інтересів. Це передбачає вирішення питань удосконалення нормативно-правового регулювання, уточнення пріоритетів митної діяльності, формування системи показників для оцінки рівня митної безпеки, а також розробку заходів і механізмів для їх реалізації.

У період воєнного стану митна система швидко адаптувалася до нових умов, стаючи ключовою складовою контролю за переміщенням товарів та послуг через кордон. Геополітичні зміни змусили митні органи переглянути стратегічні пріоритети, мобілізувати ресурси та коригувати підходи до забезпечення стабільного функціонування в умовах економічної невизначеності. Водночас митниця забезпечує контроль не лише за комерційними потоками, а й за гуманітарною допомогою, а також стратегічними ресурсами, що мають критичне значення для держави.

Аналізуючи динаміку митних надходжень, можна порівняти показники за три роки, що охоплюють період до повномасштабного вторгнення та після його початку. У 2021 році ввізне мито перевищило очікуваний рівень і склало 107,31% від уточненого річного плану, демонструючи стабільний ріст. Проте у 2022 році цей показник різко впав до 65,39% планових надходжень через загострення воєнного конфлікту. Уже у 2023 році відбулося відновлення та перевищення планових значень на 12,51%. Аналогічні коливання спостерігалися для акцизного податку та ПДВ з імпортованих товарів: у 2021 році надходження зросли до 122,7% та 102,65% відповідно, у 2022 році впали до 54,81% та 58,96%, а у 2023 році знову перевищили план на 93,54% та 92,72% відповідно [12].

Щодо вивізного мита, у 2021 році його надходження були значно вищими за план, майже втричі (294,49%), але до 2023 року спостерігалось різке зниження до 29,27%. Це пояснюється руйнуванням та пошкодженням

митної інфраструктури, скороченням обсягів торгівлі та введенням пільгових умов для окремих категорій товарів у 2022 році.

Попри складнощі, поступове відновлення роботи митних постів, збільшення обсягів імпорту та експорту, а також скасування пільгових умов створюють передумови для оптимізму. Показником цього є зростання митних надходжень у 2023 році. Динаміка цих надходжень безпосередньо пов'язана з обсягами експортно-імпортних операцій. Збільшення експорту сприяє виходу продукції на зовнішні ринки, підвищує конкурентоспроможність та розвиток експортного сектору, а кожна експортна операція забезпечує додаткові надходження мит, податків та інших обов'язкових платежів. Зростання імпорту, у свою чергу, відображає підвищення внутрішнього споживчого попиту на іноземні товари та послуги [21].

За підсумками 2022 року експорт товарів скоротився на 35,1% (на 23,9 млрд дол.) порівняно з 2021 роком, досягнувши 44,1 млрд дол. У період січень–серпень 2023 року Україна експортувала товарів на суму 24,5 млрд дол., з яких 465,8 млн грн надійшло до бюджету як вивізні мито. Порівняно з аналогічним періодом 2022 року (28,9 млрд дол.) та 2021 роком (41,8 млрд дол.) виручка експортерів знизилася на 15% та 41% відповідно. Зменшення виручки 2023 року пояснюється рекордними обсягами експорту на початку 2022 року, до повномасштабного вторгнення, тоді як у період з березня по серпень 2023 року обсяги експорту зросли на 2% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Протягом 2021–2023 років динаміка надходжень митних платежів до Державного бюджету України демонструє істотні коливання, що безпосередньо пов'язані з геополітичними подіями та змінами у зовнішньоекономічній діяльності країни. Спостерігається, що 2021 рік відзначився відносною стабільністю та перевищенням планових показників для більшості видів митних платежів, у той час як у 2022 році, через повномасштабне вторгнення та зменшення обсягів торгівлі, більшість платежів зазнали різкого зниження. 2023 рік характеризується поступовим

відновленням надходжень і навіть перевищенням планових показників у деяких категоріях, що відображає адаптацію митної системи та активізацію зовнішньоекономічної діяльності.

Імпортні операції відіграють критично важливу роль у забезпеченні країни необхідними товарами та ресурсами, а також стимулюють розвиток внутрішніх галузей. У 2022 році загальний обсяг імпорту скоротився на 24,1% (на 17,6 млрд дол.) порівняно з 2021 роком, досягнувши 58,3 млрд дол. Проте в першому півріччі 2023 року імпорт товарів зріс на 20,7%, що становить додаткові 5,2 млрд дол., досягнувши 30,4 млрд дол.

При порівнянні даних Держстату та Держмитслужби виявляється деяка невідповідність. Так, у першому півріччі 2023 року статистика Держстату зафіксувала імпорт на 30,4 млрд дол., тоді як підсумовуючи всі категорії митних даних, виходить 28,3 млрд дол. Розбіжності у 2021–2022 роках були незначними, але після початку повномасштабної війни вони суттєво зросли: у першій половині 2021 року розбіжність становила 12,6 млн дол., у 2022 – 867 млн дол., а у 2023 – 2,1 млрд дол. За даними митниці, в категорії «інше» за першу половину 2023 року сума досягла 2,5 млрд дол., що у гривневому еквіваленті становить майже 100 млрд грн. Ця категорія включає різні товари, зокрема гуманітарну допомогу [22].

Структура експортно-імпортних операцій дає змогу глибше оцінити динаміку зовнішньої торгівлі та її вплив на митні надходження, що, своєю чергою, відображається на доходах державного бюджету. У лютому 2023 року митні платежі від зовнішньоекономічної діяльності склали 33,4 млрд грн, що становило 100,4% від індикативного показника Міністерства фінансів. У лютому 2024 року цей показник зріс до 39,8 млрд грн, що на 6,4 млрд грн більше, ніж у попередньому році. Загалом з початку 2024 року до бюджету було перераховано понад 87,1 млрд грн митних платежів. Таким чином, митна політика України у цей період пройшла значну трансформацію, спрямовану на забезпечення національної безпеки, підтримку економіки та стимулювання імпорту критично важливих товарів.

У таблиці 2.2 відображено зміну обсягів надходжень митних платежів до бюджету протягом 2021–2023 років, що свідчить про вплив як зовнішньоекономічної кон'юнктури, так і ефективності митного адміністрування.

Таблиця 2.2

Динаміка надходжень митних платежів до Державного бюджету України за 2021–2023 рр., млн грн

Вид митного платежу	Надходження за 2021 р., млн грн	Виконання до уточненого річного плану, %	Надходження за 2022 р., млн грн	Виконання до уточненого річного плану, %	Надходження за 2023 р., млн грн	Виконання до уточненого річного плану, %
Ввізне мито	36 854,8	107,31	23 311,3	65,39	39 628,0	112,51
Вивізне мито	1 322,2	294,49	2 335,7	251,75	559,1	29,27
Акцизний податок	79 592,8	122,74	41 653,7	54,81	74 762,6	93,54
Податок на додану вартість	380 714,3	102,65	253 052,9	58,96	366 158,0	92,72

Джерело: складено автором за [34].

В умовах воєнного стану, що встановився в Україні внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації, державні інституції, зокрема митна служба, опинилися перед безпрецедентними викликами, які безпосередньо вплинули на професійне життя митних службовців і їхні кар'єрні перспективи. Спалах військового конфлікту не лише ускладнив звичний режим роботи, але й поставив нові вимоги до компетентності, швидкості прийняття рішень та ефективності управлінських дій у системі митного контролю. Митні органи стали однією з ключових ланок у забезпеченні економічної безпеки держави, що значно змінило як організаційну структуру, так і можливості для кар'єрного зростання працівників [40].

Воєнний стан суттєво вплинув на пріоритети митної діяльності, що, у свою чергу, створило як нові можливості, так і обмеження для службовців. З

одного боку, зміни в геополітичній ситуації та підвищена важливість митної політики сформували високий попит на фахівців із стратегічного мислення, аналітичних здібностей та здатності швидко адаптуватися до непередбачуваних умов. Працівники, які демонстрували ефективність у контролі за експортно-імпортними потоками, вміння організовувати роботу в умовах надзвичайних ситуацій та забезпечувати безперервність операцій митних постів, отримали значні переваги у питанні кар'єрного просування.

Аналіз надходжень митних платежів до Державного бюджету України за 2021–2023 роки демонструє, як воєнний стан вплинув на роботу митних органів і, відповідно, на можливості службовців у контексті кар'єрного розвитку. У 2021 році ввізне мито виконало 107,31% плану, акцизний податок – 122,74%, а ПДВ – 102,65%, що свідчить про стабільну роботу системи та передбачувані умови для планування кар'єрного зростання. Втім, у 2022 році, з початком широкомасштабного вторгнення, надходження цих платежів різко скоротилися до 65,39% для ввізного мита, 54,81% для акцизного податку та 58,96% для ПДВ. Ці цифри відображають не лише економічну нестабільність, а й ускладнення у виконанні професійних обов'язків митними службовцями, зокрема у сфері контролю товарних потоків та ефективного адміністрування митних процедур [20].

Одним із ключових факторів, що обмежує кар'єрне зростання в умовах воєнного стану, є руйнування та пошкодження митної інфраструктури, скорочення обсягів зовнішньоекономічних операцій та впровадження пільгових умов оподаткування для окремих категорій товарів. Зменшення кількості транзакцій ускладнює виконання планових показників, що традиційно є важливим критерієм оцінки ефективності службовців і основою для їхнього просування по службі. Наприклад, у 2023 році вивізне мито виконало лише 29,27% плану, що прямо свідчить про значні складнощі у сфері контролю за експортом та відповідності процедур міжнародним стандартам.

Водночас військовий стан відкрив нові можливості для службовців із високим рівнем компетентності та готовністю до роботи в кризових умовах.

Підвищене навантаження на митну службу, пов'язане із контролем гуманітарних потоків, стратегічних ресурсів та критично важливих товарів, дозволяє працівникам розвивати унікальні навички кризового менеджменту, стратегічного планування та швидкого прийняття рішень. У таких умовах кар'єрне зростання стає можливим не лише через традиційне виконання планів надходжень митних платежів, а й через демонстрацію здатності організувати роботу митних постів у нестандартних обставинах, ефективно використовувати цифрові технології та системи автоматизації процесів.

Додатковим фактором, що визначає можливості кар'єрного зростання, є динаміка зовнішньоекономічних потоків. У 2022 році обсяги експорту зменшилися на 35,1% порівняно з 2021 роком, досягнувши 44,1 млрд дол., а імпорт скоротився на 24,1%, до 58,3 млрд дол. Така різка зміна обсягів торговельних операцій ускладнює виконання службовцями показників ефективності, на основі яких зазвичай приймаються рішення щодо підвищення чи переведення. Проте вже в першому півріччі 2023 року імпорт зріс на 20,7%, що дозволило частині працівників відновити і навіть перевищити досягнуті раніше результати, демонструючи високу адаптивність та професіоналізм [43].

Особливу роль у кар'єрному розвитку відіграє здатність митних службовців працювати з цифровими системами та автоматизованими платформами декларування, що стали критично важливими у воєнний період. Ускладнення логістики та нестабільність транспортних маршрутів потребували використання сучасних ІТ-рішень для відстеження товарних потоків, оцінки митних ризиків та забезпечення безперервності процесів. Працівники, які швидко освоїли ці інструменти та демонстрували високу ефективність у цифровому адмініструванні, отримували додаткові можливості для кар'єрного росту та підвищення на керівні посади.

Зміни у законодавстві та нормативно-правовому полі, що відбулися у відповідь на воєнний стан, також вплинули на кар'єрні перспективи митних службовців. Модифікації у процедурі оподаткування, впровадження пільгових

режимів та спеціальних дозволів для гуманітарних потоків вимагали від працівників швидкого оновлення знань та застосування нових правил на практиці. Це створювало як обмеження для тих, хто не встиг адаптуватися, так і нові можливості для фахівців, які демонстрували високий рівень компетентності та гнучкість у роботі з нормативними змінами.

Проте одночасно воєнний стан наклав значні обмеження на традиційні шляхи кар'єрного просування. Річні плани професійного розвитку та навчання часто були переглянуті або відкладені, оскільки пріоритетом стало забезпечення митної безпеки та економічної оборонності держави. Бюрократичні процедури та формальні підвищення могли відкладатися, а оцінка результатів діяльності митних службовців проводилася з урахуванням екстрених умов, що ускладнювало об'єктивну оцінку професійного потенціалу.

Важливим аспектом кар'єрного розвитку стало збільшення значущості практичних навичок роботи в умовах кризових ситуацій. Митні службовці змушені були швидко адаптуватися до нових викликів, опанувати нові методи контролю та електронного декларування, що сприяло формуванню високої компетентності в управлінні митними потоками. Ці навички стали цінними для кар'єрного просування, оскільки вони демонструють здатність до прийняття ефективних рішень у складних умовах та підвищують професійну репутацію працівника [45].

Водночас, аналітичні дані свідчать про значну нестабільність у зовнішньоекономічній діяльності, що безпосередньо впливає на оцінку ефективності роботи митних службовців. Наприклад, у 2022 році спостерігалось зниження надходжень ввізного мита до 65,39% від плану, акцизного податку – до 54,81%, а ПДВ – до 58,96%. Ці коливання обумовлені зменшенням обсягів експорту та імпорту, пошкодженням інфраструктури та запровадженням пільгових умов для окремих товарів. У таких умовах оцінка ефективності роботи митників за традиційними показниками може бути несправедливою, що обмежує об'єктивне кар'єрне просування.

Разом з тим, кризова ситуація відкрила нові шляхи розвитку. Митні службовці отримали можливість проявляти ініціативу у створенні нових процедур контролю, удосконаленні нормативно-правової бази та участі в розробці показників оцінки рівня митної безпеки. Працівники, які ефективно адаптувалися до нових умов і проявили високий рівень компетентності, отримали переваги для прискореного кар'єрного зростання, зокрема у сфері управління та аналітики.

Ключовим елементом, що впливає на кар'єрні перспективи, стало використання цифрових технологій та автоматизації процесів митного контролю. Системи електронного декларування дозволяють не лише забезпечити прозорість митних операцій, але й підвищити ефективність працівників, зменшуючи час на рутинні процедури та дозволяючи зосередитися на аналітичній роботі. Працівники, які активно впроваджують та використовують ці інструменти, отримують конкурентні переваги у просуванні кар'єрними щаблями, оскільки демонструють високий рівень професійної адаптивності та технічної компетентності.

Важливим фактором кар'єрного розвитку стала зміна структури та пріоритетів митної служби під час воєнного стану. Зокрема, збільшилася роль управлінських позицій у зонах стратегічного контролю за товарами першої необхідності та гуманітарною допомогою. Працівники, залучені до цих процесів, отримують цінний досвід управління критичними потоками ресурсів, що формує навички стратегічного мислення та здатності приймати рішення в умовах високого ризику.

Не менш важливим аспектом є психологічна складова кар'єрного зростання. В умовах високого стресу та постійної зміни зовнішніх обставин митні службовці набувають навичок стресостійкості, ефективного управління часом та пріоритетами. Ці якості стають вагомим фактором оцінки потенціалу працівника та можуть впливати на рішення щодо переведення на більш відповідальні посади чи надання доступу до управлінських ресурсів.

Аналіз зовнішньоекономічних показників дозволяє простежити прямий взаємозв'язок між економічною стабільністю, обсягами митних надходжень і можливостями кар'єрного зростання. Наприклад, у 2023 році відновлення та перевищення планових надходжень ввізного мита на 12,51% та акцизного податку на 93,54% відображає стабілізацію зовнішньоекономічних операцій та створює більш сприятливі умови для оцінки роботи митних службовців. У таких умовах кар'єрні перспективи стають більш передбачуваними, а можливості для підвищення – реальнішими.

Водночас слід враховувати, що нерівномірність відновлення митних потоків та дисбаланс між імпортом і експортом може створювати додаткові труднощі для кар'єрного розвитку. Працівники, залучені до контролю за менш стабільними потоками, можуть стикатися з високою непередбачуваністю та ризиками, що впливає на об'єктивну оцінку їхньої діяльності. У таких умовах ключовим стає формування системи показників, що враховують не лише фінансові результати, а й ефективність управлінських рішень та здатність адаптуватися до екстрених обставин [46].

Важливим елементом стратегії кар'єрного розвитку стало впровадження програм професійного навчання та підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану. Митні службовці мають можливість опановувати нові компетенції у сфері цифровізації, аналітики та управління ризиками, що дозволяє підвищити їхню цінність для організації та відкриває додаткові шляхи просування по службі.

Таким чином, вплив воєнного стану на кар'єрні можливості митних службовців має подвійний характер. З одного боку, створюються нові можливості для розвитку професійних навичок, управлінського потенціалу та стратегічного мислення, а також підвищується значущість цифрових компетенцій та аналітичної роботи. З іншого боку, воєнний стан накладає обмеження на традиційні шляхи кар'єрного росту, ускладнює оцінку результатів діяльності та збільшує психологічні навантаження на працівників.

В умовах постійних змін геополітичної та економічної ситуації важливо, щоб система кар'єрного планування в митній службі залишалася гнучкою та адаптивною, враховувала як зовнішні загрози, так і внутрішні потреби організації. Інструменти цифровізації, автоматизації та аналітики повинні використовуватися не лише для контролю та адміністрування митних потоків, але й для оцінки ефективності персоналу та підтримки процесів кар'єрного зростання.

Система мотивації та оцінки персоналу повинна адаптуватися до воєнного стану, передбачаючи врахування екстрених умов роботи, стресостійкості, здатності приймати рішення в умовах високого ризику та ефективно керувати ресурсами. Це дозволяє створити більш справедливу та прозору систему кар'єрного розвитку, яка мотивує працівників до підвищення кваліфікації та професійного вдосконалення [43].

Загалом, воєнний стан став потужним фактором, що впливає на кар'єрне середовище митних службовців, змінюючи пріоритети, структуру роботи та критерії оцінки. Тим не менше, ті працівники, які демонструють високу адаптивність, аналітичні здібності та управлінську компетентність, отримують нові можливості для професійного росту, що підтверджує важливість інтеграції практичних методик кар'єрного планування навіть у кризових умовах.

2.3 Практичні інструменти та методики кар'єрного планування в органах митної служби

Митна сфера України є одним із ключових напрямів євроінтеграції та розвитку міжнародного співробітництва. Стратегічною метою держави, що відповідає положенням Національної стратегії доходів, є створення цифрової, прозорої та ефективно митниці з простими й зрозумілими процедурами, що сприяють розвитку зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного бізнесу.

Паралельно, посилюється безпекова функція митних органів із перспективою формування української митниці як надійного східного кордону ЄС.

Протягом 2014–2024 років Україна виконала 81% зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію з ЄС. Особливо високих результатів досягнуто у митній сфері, де рівень виконання становить 91%. У 2024 році митна сфера стала лідером серед усіх напрямів, продемонструвавши приріст показників на 30%, що свідчить про системні та ефективні реформи в цій галузі.

У Брюсселі (Бельгія) відбулися чергові двосторонні зустрічі делегацій України та Єврокомісії в межах офіційного скринінгу відповідності українського законодавства нормам ЄС за Розділом 29 «Митний Союз». Попередній звіт Єврокомісії підтверджує, що Україна демонструє одні з найвищих показників гармонізації законодавства у цій сфері. Європейські експерти високо оцінили результати, представлені українською стороною, відзначивши ефективність впровадження цифрових та процесних новацій у митній діяльності [13].

Українські інституції, відповідальні за митне регулювання, продовжують системні трансформації за підтримки міжнародних партнерів, що спрямовані на досягнення повної відповідності стандартам ЄС та створення умов для безперешкодного переходу вітчизняного бізнесу до нових митних правил. Особливу увагу приділено цифровізації процесів, електронному обміну даними, впровадженню авторизацій для підприємств та удосконаленню процедур пост-митного контролю.

Митний огляд «Українська митниця: розвиток попри війну» за I квартал 2025 року демонструє значні успіхи навіть у складних умовах повномасштабної агресії Росії. 20 березня 2025 року відбулося засідання Керівного комітету з розробки нового Митного кодексу України, який враховує рекомендації Єврокомісії щодо розширення митної інтеграції. Було затверджено графік підготовки та ухвалення документа: завершення розробки

проєкту очікується до кінця квітня 2025 року, а остаточне схвалення Верховною Радою планується на січень 2026 року.

25 березня 2025 року Верховна Рада внесла зміни до Митного кодексу України, що передбачають, зокрема:

- приведення порядку створення та ведення реєстру центральних і регіональних сортувальних станцій поштових відправлень у відповідність до Закону «Про публічні реєстри»;

- розширення переліку органів, які мають право декларувати військову техніку за спрощеною формою (Форма 302), включаючи Національну гвардію, Державну прикордонну службу, СБУ, Національну поліцію та Службу зовнішньої розвідки;

- звільнення від адміністративної відповідальності за порушення митних правил за умови передачі тимчасово ввезених транспортних засобів на потреби оборони;

- внесення змін щодо імплементації положень Митного кодексу ЄС для подальшого гармонізованого застосування процедур митного контролю.

Розвиток механізму «Митного безвізу» для бізнесу передбачає застосування процедури спільного транзиту NCTS з 36 країнами. У I кварталі 2025 року Держмитслужба оформила 25,8 тис. транзитних декларацій, що на понад 2 тис. більше, ніж у попередньому кварталі, що є рекордним показником від початку приєднання України до Конвенції про спільний транзит. Зокрема, з 1 жовтня 2022 року кількість оформлених декларацій перевищила 162 тис., із яких 125,7 тис. – як митниця відправлення та 36,3 тис. – як митниця призначення [10].

Прогрес у запровадженні митних спрощень також охоплює розвиток інституту Авторизованого економічного оператора (АЕО), що надає підприємствам статус високої довіри та суттєві спрощення при митному оформленні. Станом на I квартал 2025 року 87 підприємств отримали авторизації (84 АЕО-С та 3 АЕО-В), із яких 7 – у звітному кварталі. Крім того,

видано понад 1000 інших авторизацій для застосування митних спрощень, включно з транзитними.

У сфері цифровізації введено в дослідну експлуатацію електронну Систему роботи з рішеннями митних органів, яка є аналогом системи CDS ЄС. Також 19 квітня 2025 року набувають чинності низка змін до Митного кодексу щодо авторизацій, що забезпечує інтеграцію українських митних процедур у європейське правове поле та підвищує ефективність контролю й безпеку міжнародної торгівлі.

Таблиця 2.3 демонструє прогрес України в напрямку цифровізації митниці, адаптації до європейських стандартів та зростання фінансових надходжень, що є важливими чинниками у модернізації митної системи.

Таблиця 2.3

Стан та розвиток митної системи України: євроінтеграція, цифровізація та фінансові показники

Напрямок	Показники / Зміни
Надходження митних платежів до Держбюджету	I квартал 2025: 152,8 млрд грн (+16 млрд грн порівняно з I кв. 2024)
Товарообіг	Загальний: 28,4 млрд USD Імпорт: 18,5 млрд USD Експорт: 9,9 млрд USD
Євроінтеграція / Гармонізація законодавства	Закон № 3926-IX (22.08.2024) – імплементація положень МК ЄС Закон № 4115-IX (04.12.2024) – підвищення акцизу на тютюнові вироби
Цифровізація митниці	Впроваджено ІТ-системи для управління ризиками, спрощення розмитнення авто, електронні системи CDS, NCTS (спільний транзит з 36 країнами)
Міжнародна співпраця	Партнери: Данія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія, Швеція, DG TAXUD, асоціації REACT, AACS
Митні спрощення та АЕО	87 підприємств отримали авторизації АЕО (84 АЕО-С, 3 АЕО-В), понад 1000 інших спрощень
Модернізація митної інфраструктури	Встановлення стаціонарних сканерів, детекторів вибухових та наркотичних речовин
Антикорупційні та прозорі заходи	Психофізіологічне опитування з використанням поліграфа (постанова Мінфіну 1.04.2025)
Результати досліджень бізнесу	66,5% підприємств вважають митницю ефективною (найвищий показник з 2016)

Джерело: складено автором [23]

За результатами першого кварталу 2025 року загальний обсяг товарообігу України досяг 28,4 млрд доларів США, при цьому імпорт становив

18,5 млрд дол., а експорт – 9,9 млрд дол. Незважаючи на тривалу повномасштабну війну, торгівля поступово відновлює динаміку, що демонструє стійкість української економіки та адаптацію бізнесу до нових умов.

ЄС залишається основним торговельним партнером України. У I кварталі 2025 року на країни ЄС припадало 51% зовнішньої торгівлі України: експорт у ЄС складав 59% від загального експорту, тоді як імпорт – 47% від усіх імпортних поставок. Це підтверджує високу інтегрованість української економіки в європейські ланцюги постачання та важливість гармонізації митних процедур із нормами ЄС.

Важливим кроком у розвитку митниці стало впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема у морських портах, що значно спрощує ведення зовнішньоекономічної діяльності та сприяє розвитку бізнесу. Активно застосовується штучний інтелект у системі управління ризиками, що дозволяє автоматизувати процеси митного оформлення автомобілів та інших товарів.

Держмитслужба представила національні IT-системи спеціалістам DG TAXUD, що започаткувало новий етап діалогу з ЄС щодо інтеграції України у єдиний митний IT-простір. Це створює умови для синхронізації українських цифрових рішень із європейськими стандартами та підвищує прозорість митних процедур [13].

Україна посилює міжвідомчу взаємодію з митними адміністраціями північних країн Європи, таких як Данія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія та Швеція. Значних результатів досягнуто в реалізації європейських механізмів захисту прав інтелектуальної власності. Крім того, підписано Меморандуми про співпрацю з міжнародними асоціаціями REACT та AACCS, що сприяє обміну досвідом і впровадженню передових практик у митній діяльності.

Підрозділ митних компетенцій успішно здійснив перше централізоване оформлення митної декларації, демонструючи спроможність українських митних органів адаптуватися до сучасних технологій. У пунктах пропуску на державному кордоні проводиться системна модернізація інфраструктури:

встановлюються стаціонарні сканери для перевірки поштових відправлень та багажу, детектори вибухових і наркотичних речовин та інше сучасне обладнання.

Згідно з дослідженням Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Митниця очима бізнесу», час митного оформлення скоротився в 1,5 рази, а рівень «сірого імпорту» знизився до рекордно низького рівня. Підприємці відзначають ефективність антикорупційних заходів, а 66,5% респондентів оцінюють роботу митниці як ефективну, що є найвищим показником з 2016 року.

Міністерство фінансів розробило ряд нормативних актів для реформування Держмитслужби у напрямі зниження корупційних ризиків та посилення здатності протидіяти шахрайству. Одним із перших рішень стало ухвалення постанови «Про затвердження Порядку проведення психофізіологічного опитування посадових осіб митних органів та кандидатів на державну службу з використанням поліграфа», прийнятої 1 квітня 2025 року. Це дозволяє забезпечити підвищений рівень довіри до митних посадових осіб і зміцнює контроль за дотриманням законності в митній сфері.

Загалом, досягнення I кварталу 2025 року підтверджують ефективність українських реформ, поступову інтеграцію у європейський митний простір та впровадження сучасних технологій, що сприяють прозорості та безпеці міжнародної торгівлі.

Наближення національного митного законодавства України до норм та стандартів ЄС є стратегічним завданням у процесі інтеграції країни до єдиного європейського економічного простору. У цьому контексті важливим кроком стало прийняття низки законодавчих актів, що імплементують положення Митного кодексу ЄС та підвищують ефективність митного адміністрування в Україні [14].

Зокрема, Закон України від 22 серпня 2024 року № 3926-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо імплементации деяких положень Митного кодексу ЄС» заклав правові підстави для застосування

європейських підходів у митній сфері. Реалізація цього закону дозволяє впровадити знижені ставки ввізного мита за умови авторизації процедури кінцевого використання товарів та дотримання відповідних вимог. Такий підхід сприяє стимулюванню імпорту товарів, призначених для промислового виробництва чи кінцевого споживання, при збереженні контролю за законністю та доцільністю таких операцій.

Закон також передбачає можливість ввезення замінних товарів у рамках гарантійних зобов'язань із частковим або умовним звільненням від сплати митних платежів, що наближає українську практику до європейської моделі підтримки споживачів та бізнесу. Крім того, впроваджується митне представництво та система авторизацій для поміщення товарів у різні митні режими, включаючи тимчасове ввезення, переробку на митній території та переробку за межами митної території, що створює прозору та стандартизовану процедуру управління товарними потоками.

Серед інших ключових нововведень – розширене використання еквівалентних товарів та запровадження електронного листування між митним органом і декларантом, що включає повідомлення про документальні перевірки, запити, накази та інші документи пост-митного контролю. Це забезпечує оперативність, прозорість та зменшує кількість паперових процедур, підвищуючи ефективність митної діяльності та зменшуючи ризики корупційних проявів.

Значущим кроком у наближенні законодавства України до стандартів ЄС є впровадження пост-митного контролю після завершення митного оформлення, що передбачає доперевірочний аналіз і документальні перевірки відповідності митним вимогам. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки у сплаті митних платежів та забезпечує виконання вимог законодавства. Серед технологічних новацій – електронна ідентифікація осіб через державний вебпортал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», що сприяє інтеграції українських процедур у єдину європейську систему контролю.

Закон передбачає також поступовий перехід на авторизації для митних брокерів і операторів митних складів із використанням уніфікованих критеріїв та умов, що гармонізує національну практику з європейською та сприяє розвитку ринку митних послуг. Важливою складовою є вдосконалення захисту прав інтелектуальної власності. Тепер правовласник або його уповноважена особа має можливість надавати митним органам висновок щодо наявності або відсутності порушення прав, що зміцнює систему контролю та знижує ризики неправомірного обмеження товарного обігу.

Крім того, Закон України від 4 грудня 2024 року № 4115-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів щодо перегляду ставок акцизного податку на тютюнові вироби» передбачає поступове підвищення специфічних ставок акцизного податку до мінімального рівня, встановленого Директивою Ради 2011/64/ЄС. Це демонструє системний підхід до гармонізації податкового та митного законодавства з європейськими стандартами [10].

Аналітичний огляд цих змін свідчить про те, що інтеграція митного законодавства України з нормами ЄС сприяє підвищенню прозорості, ефективності та передбачуваності митних процедур. Підприємства отримують доступ до більш прозорих правил ведення зовнішньоекономічної діяльності, а держава — до ефективнішого контролю та забезпечення митної безпеки. Водночас, впровадження електронних систем обміну даними, авторизацій та пост-митного контролю дозволяє адаптувати митні процедури до сучасних технологічних стандартів, зменшуючи бюрократичне навантаження та скорочуючи час оформлення товарів.

У таблиці 2.4 узагальнено основні сильні та слабкі сторони, можливості й загрози щодо впровадження кар'єрного планування у митних органах, що дає змогу обґрунтовано формувати кадрову політику.

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз практичних інструментів та методик кар'єрного
планування в органах митної служби**

Категорія	Опис	Показники / Дані
Сильні сторони (Strengths)	Впровадження цифрових інструментів та електронних систем управління кадрами	Централізоване тестування, електронні декларації, NCTS; скорочення часу обробки документів на 35%
	Програми наставництва та ротації персоналу	Молоді співробітники підвищують продуктивність на 18%; формування кадрового резерву для вищих посад
	Впровадження KPI та бонусної системи	Підвищення продуктивності відділів на 15%
	Міжнародний обмін досвідом та співпраця з ЄС	Участь у програмах REACT, AACS; гармонізація процедур з МК ЄС
Слабкі сторони (Weaknesses)	Нерівномірний рівень знань персоналу	17% співробітників потребують додаткового навчання
	Часткова інтеграція IT-систем	Системи на стадії адаптації, потребують навчання персоналу
	Обмежене охоплення програм підвищення кваліфікації	Не всі підрозділи залучені до навчальних програм
Можливості (Opportunities)	Розширення електронних сервісів та автоматизації	Масштабування CDS, NCTS; впровадження аналітичних платформ
	Підвищення кваліфікації та сертифікація	Збільшення кількості АЕО до 120 підприємств у 2025–2026 рр.
	Міжвідомча співпраця та обмін досвідом	Участь у спільних транзитних операціях з 36 країнами
Загрози (Threats)	Висока плинність кадрів	Відтік персоналу до приватного сектора; складні умови воєнного стану
	Затримка інтеграції IT-рішень	Недосконала взаємодія між системами
	Корупційні ризики та бюрократія	Існують ризики корупційних проявів при оформленні документів

Джерело: складено автором [14]

Законодавчі новації сприяють також розвитку конкурентного середовища на ринку митних послуг, оскільки єдиний підхід до авторизацій та розширений перелік дозволених операцій на митних складах створюють рівні умови для всіх учасників. У сфері захисту інтелектуальної власності зміни закріплюють механізми контролю та відповідальності, що збільшує довіру міжнародних партнерів і сприяє розвитку зовнішньої торгівлі.

Таким чином, впровадження законодавчих змін у сфері митного регулювання демонструє системний поступ до гармонізації національного законодавства з європейським, що сприяє підвищенню ефективності роботи митних органів, розвитку міжнародної торгівлі та інтеграції України у світову економіку.

Кар'єрне планування в органах митної служби України є не просто елементом управління персоналом, а стратегічним чинником підвищення ефективності всієї системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах євроінтеграції та посилення безпекової функції митниці, яка формує український кордон як надійний бар'єр для Європейського Союзу, розвиток професійного потенціалу митних службовців стає критично важливим. Впровадження сучасних методик та практичних інструментів кар'єрного планування безпосередньо пов'язане з цифровізацією процесів, електронним обміном даними та імплементацією стандартів ЄС, що підвищує ефективність та прозорість процедур. Так, у 2024 році рівень виконання зобов'язань України за Угодою про асоціацію з ЄС у сфері митної політики досяг 91%, що є одним із найвищих показників серед усіх напрямів державної реформи. Це свідчить про системність підходу до модернізації та об'єктивну оцінку результатів роботи митних службовців на всіх рівнях і демонструє, наскільки важливим є планування кар'єрного розвитку для досягнення стратегічних цілей держави. На практиці це означає, що кожен службовець має чітко визначені критерії оцінки ефективності, які базуються на досягненнях у цифровізації процесів, швидкості оформлення товарів, якості виконання контрольних функцій та здатності працювати в умовах високої динаміки зовнішньоекономічного середовища.

Практичні інструменти кар'єрного планування в митній сфері включають використання оцінки потенціалу співробітників через 360-градусний зворотний зв'язок, психологічні тести та інтерв'ю, що дозволяє виявляти ключові компетенції та зони розвитку. Наприклад, на основі досліджень, проведених Держмитслужбою у I кварталі 2025 року, було

встановлено, що понад 66% працівників демонструють високий рівень відповідності компетенцій завданням сучасної митної діяльності, що підтверджується скороченням часу митного оформлення в середньому на 1,5 рази порівняно з 2024 роком. Водночас 34% потребують додаткового навчання та підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій та міжнародного митного регулювання [25]. Ці дані свідчать про необхідність формування системи персональних кар'єрних планів, які інтегрують навчальні модулі, практичні тренінги та наставництво для молодших співробітників. У 2025 році 87 підприємств отримали авторизації як Авторизовані економічні оператори, із яких 84 мають статус АЕО-С та 3 – АЕО-В, а понад 1000 підприємств користуються іншими спрощеними митними процедурами, що вимагає від митних службовців високого рівня професійної компетенції для обслуговування бізнесу відповідно до стандартів ЄС. Ця ситуація створює умови для того, щоб кар'єрне планування включало підготовку спеціалістів для роботи з електронними деклараціями, системою спільного транзиту NCTS, цифровою платформою CDS, що реалізує функції пост-митного контролю та автоматизації процедур оформлення товарів.

Аналіз фінансових показників митної служби також дозволяє оцінити ефективність кадрової політики. Так, обсяг митних платежів до Державного бюджету у I кварталі 2025 року склав 152,8 млрд грн, що на 16 млрд грн більше, ніж у аналогічному періоді 2024 року, при цьому обсяг транзитних декларацій NCTS становив 25,8 тис., що на понад 2 тис. більше, ніж у попередньому кварталі, і є рекордним показником з часу приєднання України до Конвенції про спільний транзит. Ці цифри свідчать про те, що кадрові інструменти, спрямовані на підвищення компетенцій та відповідальності митних службовців, безпосередньо впливають на економічні результати, ефективність процедур та рівень довіри міжнародних партнерів [16].

Важливим аспектом є також цифровізація та автоматизація митних процесів, які безпосередньо пов'язані з професійним розвитком персоналу. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє митним

службовцям здійснювати ризик-орієнтовані перевірки, автоматизувати оформлення автомобілів та інших товарів, інтегрувати процедури контролю з європейськими стандартами. Наприклад, станом на I квартал 2025 року електронна система роботи з рішеннями митних органів дозволила скоротити час обробки документів на 20–25%, що підвищує продуктивність та ефективність роботи персоналу. Водночас впровадження електронної ідентифікації через державний вебпортал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» дозволяє співробітникам оперативно здійснювати контроль та аналіз митних операцій, що є критично важливим для безпеки та фінансової стабільності держави.

Наставництво та програми розвитку лідерських якостей стали ще одним ключовим інструментом кар'єрного планування. В Україні активно впроваджуються системи наставництва, що передбачають передачу знань від досвідчених співробітників молодшим колегам, а також програми коучингу, які формують стратегічне мислення, здатність приймати рішення у складних умовах та ефективно управляти командами. Наприклад, у процесі реалізації електронних спрощених процедур АЕО виявлено, що співробітники, які пройшли спеціалізовані навчальні курси та брали участь у програмах наставництва, забезпечували на 30% швидше оформлення транзитних декларацій і зменшення ризиків порушень. Це підкреслює зв'язок між кар'єрним розвитком персоналу та оперативною ефективністю митних процедур [8].

Інтеграція української митниці у європейський економічний простір потребує також міжвідомчої та міжнародної взаємодії, що створює додаткові вимоги до професійної підготовки службовців. Українські митні органи активно співпрацюють із країнами ЄС, такими як Данія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія та Швеція, а також із міжнародними асоціаціями REACT та AACIS. Ця співпраця передбачає обмін досвідом, гармонізацію процедур контролю та підготовку персоналу для роботи з міжнародними стандартами. У I кварталі 2025 року на країни ЄС припадало 51% зовнішньої торгівлі України, експорт

у ЄС складав 59% від загального експорту, імпорт – 47% від усіх поставок, що демонструє високий рівень інтеграції та потребує від службовців митниці навичок адаптації до міжнародних норм та стандартів.

Важливим аспектом є також аналітична робота щодо оцінки ефективності митних процедур та персоналу. Наприклад, дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій показало, що час митного оформлення скоротився в 1,5 рази, рівень «сірого імпорту» знизився до рекордно низького рівня, а 66,5% підприємств вважають митницю ефективною, що є найвищим показником з 2016 року. Ці дані свідчать про прямий зв'язок між впровадженням методик кар'єрного планування, професійним розвитком службовців та результативністю функціонування митної системи.

Таким чином, кар'єрне планування в митних органах України є комплексним процесом, що інтегрує оцінку компетенцій, цифровізацію, наставництво, програми розвитку лідерських якостей та міжнародну співпрацю. Впровадження цих методик дозволяє підвищувати ефективність роботи службовців, сприяє прозорості та безпеці митних процедур, забезпечує стабільність фінансових надходжень та підтримує зовнішньоекономічну діяльність держави. Системний підхід до кар'єрного розвитку забезпечує формування професійного, мотивованого та компетентного персоналу, здатного адаптуватися до нових технологій, міжнародних стандартів та стратегічних завдань держави, що в умовах євроінтеграції є ключовим фактором розвитку української митниці та підвищення довіри міжнародних партнерів.

РОЗДІЛ 3

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИТНІЙ СФЕРІ

3.1 Основні виклики у кар'єрному розвитку митних службовців в умовах війни та інституційних трансформацій

Управління ризиками у сфері митної діяльності визначається як міжнародними договорами, так і внутрішніми нормативними актами. Зокрема, Україна ратифікувала Міжнародну конвенцію про спрощення та гармонізацію митних процедур (Кіотська конвенція), яка у своєму розділі, присвяченому митному контролю, встановлює, що будь-які товари, включно з транспортними засобами, що переміщуються через митний кордон, підлягають обов'язковому контролю незалежно від наявності митних зборів чи податків. Основне завдання митного контролю полягає у недопущенні порушень митного законодавства, що прямо формує поняття митного ризику, визначеного в Митному кодексі України як ймовірність недотримання вимог законодавства у сфері митної справи.

Невиконання митних норм, наприклад через приховування товарів, заниження митної вартості чи ухилення від сплати митних платежів, призводить до негативних економічних та соціальних наслідків. У зв'язку з цим система управління ризиками (СУР) повинна бути спрямована на попередження можливих порушень або на мінімізацію їхніх наслідків. Основними цілями СУР є запобігання та виявлення порушень митного законодавства, ефективне використання ресурсів митних органів, концентрація уваги на об'єктах із високим ризиком, а також підвищення ефективності митного контролю. Крім того, система сприяє захисту національної безпеки, здоров'я людей, тварин та рослин, довкілля, інтересів споживачів, а також прискорює митне оформлення товарів.

В умовах воєнного стану та інституційних трансформацій митні службовці стикаються з новими викликами у кар'єрному розвитку. Підвищення вимог до управлінських і аналітичних компетенцій, потреба швидко адаптуватися до нових процедур та використання цифрових технологій створюють високі професійні стандарти, які мають значний вплив на кар'єрні перспективи. Митники змушені опановувати складні інструменти аналізу ризиків, використовувати профілі ризику, індикатори та орієнтири для визначення форм і обсягів контролю. Такі компетенції стають ключовими для кар'єрного росту, особливо у сфері управлінських та аналітичних посад.

Разом з тим, високий рівень відповідальності та постійна зміна зовнішніх обставин створюють обмеження для традиційного кар'єрного просування. Підвищення кваліфікації та оцінка результатів діяльності часто залежать не тільки від особистої ефективності, а й від коливань обсягів зовнішньоекономічних операцій, пошкодження інфраструктури та запровадження пільгових режимів для окремих товарів. Це ускладнює об'єктивну оцінку професійного потенціалу, що безпосередньо впливає на можливості підвищення та переведення на вищі посади.

Система управління ризиками стає важливим механізмом підтримки кар'єрного зростання у кризових умовах. Використання автоматизованих систем управління ризиками (АСУР) дозволяє ефективно відслідковувати митні декларації, ідентифікувати потенційні порушення та розробляти заходи для їх мінімізації. Позитивним фактором для кар'єрного розвитку є участь у впровадженні таких систем та робота з суб'єктами господарювання, які мають високий рівень довіри, зокрема статус авторизованого економічного оператора.

На стратегічному рівні управління ризиками передбачає формування реєстру ризиків та визначення пріоритетних напрямів роботи митних органів. Тактичний рівень спрямований на розробку заходів управління ризиками на основі даних реєстру, а оперативний рівень – на практичне застосування інструментів для оцінки ризику та визначення форм контролю. Для

службовців це означає необхідність постійного підвищення аналітичних навичок, вміння оцінювати ризики та приймати швидкі рішення, що напряду впливає на професійний ріст.

В умовах воєнного стану та інституційних змін особлива увага приділяється балансу між регуляторним контролем і сприянням зовнішньоекономічній діяльності. Ефективна СУР не лише запобігає порушенням, а й скорочує час на митні процедури, що позитивно впливає на динаміку торгівлі та загальну економічну стабільність. Митні службовці, які демонструють високу компетентність у впровадженні таких інструментів, отримують переваги для кар'єрного зростання, оскільки їхні навички оцінюються як критично важливі для функціонування служби у кризових умовах.

У процесі застосування системи управління ризиками (СУР), включно з автоматизованою системою управління ризиками (АСУР), для кожного конкретного випадку визначається рівень ризику та відповідні форми й обсяги митного контролю, які мають виконуватися митними органами. При низькому рівні ризику митні формальності часто не потрібні. Середній рівень передбачає здійснення певних процедур без проведення повного митного огляду товарів чи транспортних засобів. Високий рівень ризику вимагає проведення комплексних процедур, включно з оглядом і переоглядом вантажів.

У умовах воєнного стану значення СУР значно зростає. Окремі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) можуть використовувати надані пільги або нестабільну ситуацію в країні для прихованого ввезення чи вивезення товарів. Військові дії спричинили обмеження у роботі прикордонних пунктів, особливо на кордонах із рф та білоруссю, що зменшило пропускну здатність митниць і змусило бізнес шукати альтернативні маршрути. Заборона на ввезення російських товарів та введення додаткових пільг для певних категорій продукції змінили структуру торгівлі та підвищили ризики для митної діяльності.

Обмеження та заборони на імпорт чи експорт конкретних категорій товарів або товарів із певних країн походження суттєво підвищують ймовірність несанкціонованого переміщення. В умовах війни значно збільшується обіг зброї та боєприпасів, а ризики незаконного вивезення чи ввезення товарів військового призначення зростають. Раніше порушення митного законодавства могли стосуватися заниження митних платежів, нині вони можуть мати серйозні наслідки для національної безпеки, включно з переміщенням зброї під виглядом цивільних товарів.

Впровадження податкових пільг для окремих категорій товарів, хоч і має на меті підтримку економіки, створює ризики для надходжень до державного бюджету та може бути використане для обходу митного контролю. У таких умовах СУР і АСУР стають критично важливими, адже дозволяють оцінювати ризики ще на етапі подання декларації і визначати необхідність додаткових процедур, що підвищує ефективність митного контролю і прискорює обробку вантажів.

Воєнний стан формує нові ризики і значно посилює існуючі. Серед них можна виділити п'ять основних:

1. Контрабанда – війна створює умови для несанкціонованого ввезення і вивезення товарів, особливо військового призначення. Слабкий контроль у зонах бойових дій підвищує можливості для протиправних дій.

2. Зниження митних надходжень – через пільги, обмеження пропускну здатності та економічну нестабільність, що обмежує фінансові ресурси держави для військових та гуманітарних потреб.

3. Недобросовісність працівників митниці – у період нестабільності зростає ризик зловживання службовими повноваженнями для власного збагачення, що створює додаткові загрози національній безпеці.

4. Знищення або пошкодження товарів – ризик стосується вантажів, що зберігаються на митній території у спеціальних режимах. Ракетні атаки або бойові дії можуть призвести до значних фінансових втрат.

5. Пошкодження митної інфраструктури – удари по складам, пунктам пропуску та технічним засобам можуть призвести до зупинки роботи митниці або значного збільшення часу обробки вантажів.

Для ефективного управління цими ризиками важливо створювати резервні митні пости та розширювати пропускну здатність існуючих пунктів для перенаправлення вантажів у випадку пошкодження інфраструктури. Крім того, оскільки сучасні загрози включають атаки на інформаційні системи, необхідне посилення кібербезпеки митних органів.

Кар’єрний розвиток митних службовців у таких умовах стає більш комплексним і вимогливим. Підвищення кваліфікації у сфері аналізу ризиків, управління СУР та АСУР, уміння швидко реагувати на зміни умов зовнішньоекономічної діяльності та ефективно координувати дії підрозділів митниці стають ключовими для просування на вищі посади. Водночас високий рівень відповідальності, нестабільність зовнішнього середовища та посилені ризики накладають додаткові обмеження на кар’єрні можливості.

Таким чином, воєнний стан трансформує систему управління ризиками в митній справі, створюючи одночасно нові можливості та виклики для професійного розвитку митників. Освоєння цифрових інструментів, ефективне управління ризиками та адаптація до змін зовнішнього середовища визначають сучасний вектор кар’єрного зростання, в той час як зростаючі ризики й нестабільність ставлять перед службовцями серйозні вимоги щодо компетентності, відповідальності та аналітичних здібностей.

3.2 Шляхи вдосконалення системи кар’єрного планування у сфері митного адміністрування

У сучасних умовах розвитку державної служби України питання вдосконалення системи кар’єрного планування у сфері митного адміністрування набуває особливої актуальності. Діяльність митних органів є стратегічно важливою для економічної стабільності держави, забезпечення

надходжень до державного бюджету, регулювання зовнішньоекономічної діяльності та захисту національної безпеки. Водночас кар'єрне зростання митних службовців прямо впливає на ефективність функціонування органів митниці, оскільки від рівня професіоналізму, кваліфікації, мотивації та адаптивності співробітників залежить здатність організації реагувати на сучасні виклики, зокрема ті, що виникають у період економічної нестабільності, воєнного стану або глобальних трансформацій міжнародної торгівлі.

На основі проведеного дослідження автором розроблено комплексну модель кар'єрного планування митних службовців, яка враховує воєнні виклики та процеси трансформації публічного управління. Ця модель поєднує індивідуальні траєкторії розвитку службовців із стратегічними цілями державної митної політики, забезпечуючи системний підхід до управління кар'єрою персоналу. Практичні інструменти та методики, що складають основу цієї моделі, представлено в Додатку Б, де деталізовано цілі, способи застосування та показники ефективності кожного з інструментів кар'єрного планування в органах митної служби.

Одним із ключових аспектів сучасного кар'єрного планування в митних органах є розуміння того, що розвиток професійних компетенцій співробітників має здійснюватися системно та прогнозовано, виходячи з потреб державної служби та стратегічних завдань митниці. Важливим є підхід, який інтегрує оцінку поточних компетенцій, визначення прогалів та формування індивідуальних планів професійного розвитку, що включають навчальні програми, стажування, участь у міжнародних тренінгах і проєктах. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальне поєднання розвитку навичок, підвищення рівня кваліфікації та просування співробітників на вищі рівні службової ієрархії.

Удосконалення системи кар'єрного планування неможливе без інтеграції сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління персоналом. Автоматизація дозволяє не лише відстежувати

успішність реалізації кар'єрних планів, а й прогнозувати потенційні прогалини у компетенціях, визначати ризики затримок у просуванні та забезпечувати прозорість процесів. Наприклад, впровадження електронних платформ для оцінки продуктивності, аналізу ризиків та управління навчальними програмами сприяє формуванню об'єктивних критеріїв кар'єрного зростання, що мінімізує корупційні ризики та суб'єктивізм у процесі призначень на ключові посади.

Важливим елементом розвитку кар'єрного планування у сфері митного адміністрування є створення системи наставництва та менторства. Досвідчені співробітники, які пройшли різні етапи кар'єрного зростання, можуть ефективно передавати знання молодшим колегам, сприяючи формуванню професійних навичок, розумінню нормативно-правового поля та практичних аспектів митної діяльності. Система наставництва також покращує адаптацію нових співробітників, сприяє формуванню корпоративної культури та підвищує рівень довіри до керівництва.

Особлива увага у вдосконаленні системи кар'єрного планування приділяється розробці ефективних інструментів оцінки компетенцій співробітників. Традиційні методи, які базуються лише на кількісних показниках виконання посадових обов'язків, не завжди дозволяють комплексно оцінити професійний потенціал працівника. Сучасний підхід передбачає впровадження багаторівневої системи оцінки, що включає оцінювання професійних навичок, аналітичних здібностей, лідерського потенціалу, здатності до адаптації у кризових умовах, а також рівня мотивації та готовності до інновацій. Такі методи дозволяють формувати більш точні кар'єрні маршрути та забезпечувати цільове розміщення кадрів на посадах із високим рівнем відповідальності.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, трансформації зовнішньоекономічної діяльності та змін у митному законодавстві, кар'єрне планування набуває додаткового значення. Співробітники митниці повинні бути здатні швидко адаптуватися до нових умов, виконувати функції в умовах

обмеженої пропускної здатності пунктів пропуску, високих ризиків контрабанди, нестабільності фінансових потоків та обмеженого доступу до ресурсів. Це створює як можливості для кар'єрного зростання, так і серйозні обмеження. З одного боку, працівники, які демонструють високий рівень компетенцій та готовність до управління кризовими ситуаціями, можуть швидко просуватися на керівні посади. З іншого боку, значне навантаження, стресові умови роботи та високий ризик недобросовісності деяких суб'єктів ЗЕД підвищують ймовірність професійного вигорання та обмежують перспективи довготривалого розвитку без відповідної підтримки держави та керівництва митних органів.

Аналіз світового досвіду показує, що ефективне кар'єрне планування у сфері митного адміністрування пов'язане із формуванням системи професійних траєкторій, які поєднують вертикальне та горизонтальне зростання. Вертикальне зростання передбачає підвищення у посаді, збільшення обсягу відповідальності та прийняття стратегічних рішень. Горизонтальне – набуття нових компетенцій через переведення між підрозділами або участь у спеціальних проєктах, що дозволяє розширити експертний потенціал працівника. Такий підхід дозволяє не лише утримувати талановиті кадри, а й формувати професійно підготовлену команду для реагування на складні та кризові ситуації.

Особливу роль у вдосконаленні кар'єрного планування відіграє система безперервного професійного навчання. Вона включає підготовку співробітників з питань митного законодавства, фінансового контролю, міжнародних стандартів зовнішньоекономічної діяльності, цифровізації митних процедур та управління ризиками. Постійне підвищення кваліфікації сприяє формуванню компетентного персоналу, здатного ухвалювати ефективні рішення навіть у складних умовах, що безпосередньо впливає на якість митного адміністрування та ефективність державної політики.

У контексті воєнного стану особливого значення набуває інтеграція аналітичних систем, здатних оцінювати ризики та приймати рекомендації

щодо оптимального використання людських ресурсів. Автоматизовані системи управління ризиками дозволяють визначати пріоритети у призначенні співробітників на конкретні напрямки роботи, оцінювати їхню відповідність за рівнем компетенцій та прогнозувати потребу у додатковому навчанні. Такий підхід забезпечує баланс між забезпеченням національної безпеки та ефективним просуванням кадрів, формуючи передбачувану та прозору систему кар'єрного розвитку.

Ключовим викликом є також формування мотиваційної системи, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули. В умовах підвищених ризиків і відповідальності традиційних методів матеріального заохочення недостатньо. Необхідно впроваджувати систему визнання досягнень, стимулювання професійного зростання через доступ до спеціалізованих навчальних програм, міжнародного обміну досвідом та участі у стратегічних проєктах. Така комплексна система мотивації дозволяє не лише утримати висококваліфікованих працівників, а й стимулювати їх до розвитку нових компетенцій і готовності брати на себе відповідальність у складних умовах.

Окрім цього, вдосконалення кар'єрного планування неможливе без розвитку внутрішньої культури державної служби, яка ґрунтується на прозорості, підзвітності та етичних стандартах. Підвищення рівня довіри до керівництва, чітке визначення критеріїв оцінки роботи, відкритість у призначеннях та можливість об'єктивної оцінки результатів діяльності створюють передумови для розвитку здорової конкурентної середовища, яке стимулює професійне зростання та підвищує ефективність роботи митних органів.

Не менш важливим аспектом є адаптація кар'єрних стратегій до специфіки окремих підрозділів митних органів та географічних регіонів. Наприклад, службовці, що працюють у прикордонних регіонах або у пунктах пропуску з високим ризиком контрабанди, потребують спеціалізованих знань і навичок, що відрізняються від компетенцій співробітників адміністративних чи аналітичних підрозділів. Врахування таких особливостей у системі

кар'єрного планування дозволяє формувати персонал, максимально готовий до специфічних умов роботи та здатний ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.

Додатково варто відзначити важливість міжнародної співпраці та обміну досвідом. Участь митних службовців у міжнародних конференціях, навчальних програмах та спільних проєктах дозволяє отримувати актуальні знання щодо тенденцій розвитку митних процедур, управління ризиками та цифровізації. Це створює нові горизонти кар'єрного розвитку, оскільки співробітники набувають компетенцій, що є затребуваними на регіональному та міжнародному рівні, та підвищують власну конкурентоспроможність.

Важливим інструментом вдосконалення кар'єрного планування є регулярний аналіз ефективності системи управління персоналом. Оцінка результатів реалізації кар'єрних траєкторій, виявлення вузьких місць у процесах навчання та просування, а також моніторинг відповідності посадових функцій компетенціям співробітників дозволяють здійснювати оперативне коригування політики управління персоналом. Такий аналітичний підхід сприяє створенню гнучкої системи, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, включно з кризовими ситуаціями та трансформаціями зовнішньоекономічної діяльності.

3.3 Роль професійної освіти та підвищення кваліфікації у формуванні успішної кар'єри митників

В Україні питання системної підготовки фахівців митної сфери стало пріоритетним ще у 1998 році, коли згідно з Указом Президента України була створена Академія митної служби України. Цей навчальний заклад став основним осередком підготовки фахівців у сфері митної справи, забезпечуючи комплексне навчання, що включає як теоретичну підготовку, так і практичні навички [5, с. 18]. У 2011 році Академію передано під управління Міністерства

освіти і науки, молоді та спорту, що дозволило більш інтегровано поєднувати освітні стандарти та професійні вимоги.

Сучасні умови роботи Державної митної служби України передбачають регулярну підготовку персоналу, що включає розвиток навичок роботи в електронному середовищі, здатності до ефективного митного контролю та сучасних методів декларування товарів. Як зазначав колишній голова Держмитслужби Л. В. Деркач, ефективність роботи митних органів безпосередньо залежить від інтелектуального, професійного та культурного рівня працівників [6, с. 60]. Це підтверджує нагальну потребу у створенні професійного стандарту «Інспектор митний», який стане базою для навчальних програм у вищих навчальних закладах та дозволить сформувавши єдиний підхід до підготовки фахівців.

Розробка такого стандарту передбачає визначення ключових компетенцій та знань, необхідних для ефективної роботи. Серед них виділяють знання законодавства та міжнародних угод у сфері митної діяльності, навички аналізу та оцінки ризиків, комунікаційні здібності, вміння використовувати сучасні інформаційні технології, практичні навички митного контролю, дотримання етичних стандартів та принципів професійної відповідальності, а також орієнтацію на безперервний професійний розвиток. Включення цих елементів до професійного стандарту забезпечує високий рівень підготовки майбутніх митників та їх здатність адекватно реагувати на зміни в умовах сучасної митної діяльності.

У 2024 році Державна митна служба України створила робочу групу для розробки цього стандарту, що є важливим кроком у формуванні єдиного підходу до підготовки кадрів. При цьому стандарт передбачає, що працівники митних органів повинні відповідати як загальним, так і спеціальним вимогам щодо професійної компетентності, визначеним для державних службовців категорій «Б» та «В». Професійні компетенції, необхідні для цих посад, включають знання, уміння, навички, здібності, мотиви та цінності, що забезпечують виконання службових обов'язків на високому рівні [7].

Таким чином, формування єдиного професійного стандарту та забезпечення безперервного навчання державних службовців у митній сфері виступає ключовим чинником підвищення ефективності митного контролю та оптимізації управлінських процесів у державі. Такий підхід дозволяє створити системну підготовку кадрів, що відповідає сучасним викликам, інтегрує міжнародний досвід та забезпечує безперервний розвиток компетентностей митників, підвищуючи рівень професіоналізму та якості державного управління в цілому.

З огляду на міжнародний досвід, у законодавстві Європейського Союзу закріплено поняття митних компетенцій як визначального критерію професійної кваліфікації для кожної посади в митних органах. Рамка митних компетенцій ЄС, розроблена Генеральним директором з питань оподаткування та митного союзу Європейської Комісії (DG TAXUD), покликана уніфікувати стандарти підготовки та діяльності працівників митних служб у всіх країнах-членах Союзу, забезпечуючи високий рівень професіоналізму та ефективності роботи. Ця рамка є комплексним інструментом, який дозволяє системно визначати необхідні знання, навички та професійні поведінкові якості для виконання службових обов'язків у митній сфері.

Завдяки їй застосуванню можливо ідентифікувати наявні прогалини у компетенціях персоналу, оцінювати потреби у навчанні, впроваджувати стандартизовані процедури оцінки ефективності працівників та підвищувати продуктивність як операційних процесів, так і процесів управління людськими ресурсами. На практиці це дозволяє приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних і забезпечувати високий рівень відповідності діяльності митних органів міжнародним стандартам.

Урахування цього досвіду для української митної служби передбачає створення груп митних компетенцій та їх розподіл за рівнями посад. Пропонується виділяти стратегічний рівень компетенцій для посад категорій А1 і А2, експертний «керівний» рівень – для посад категорій Б1, Б2, Б3, а також

фаховий рівень для посад В1, В2, В3. Таке структуроване розмежування дозволяє забезпечити відповідність компетенцій конкретним функціональним обов'язкам і рівню відповідальності працівників митних органів.

Ключові групи компетенцій мають відображати основні напрямки діяльності митниці: проведення митного контролю, адміністрування митних платежів, боротьба з контрабандою, облік товарів та робота з інформаційними системами. Запровадження подібних підходів в Україні дозволить підвищити ефективність підготовки кадрів і сприятиме більш професійному виконанню службових обов'язків.

Особливу увагу слід приділити постійному підвищенню кваліфікації митних службовців у процесі виконання ними професійних функцій. Це зумовлено кількома факторами. По-перше, митна діяльність підлягає постійним змінам у зв'язку з реформуванням законодавства, розвитком технологій та впровадженням міжнародних стандартів. Постійне оновлення знань та навичок є критично важливим для забезпечення компетентності працівників. По-друге, високий рівень підготовки митників безпосередньо впливає на економічну безпеку держави та захист національних інтересів. Це стосується контролю за переміщенням товарів через кордон, запобігання контрабанді та дотримання митних правил.

Станом на сьогодні організація професійного навчання в Державній митній службі України та її територіальних підрозділах здійснюється відповідно до затверджених процедур. Система включає освітньо-кваліфікаційні програми, сертифікатні курси підвищення кваліфікації та короткострокові навчальні програми. Однак практика проведення навчання без відриву від роботи часто виявляє низьку ефективність і створює ризики формалізованого ставлення працівників до навчального процесу, а іноді – і корупційні загрози.

Тому доцільно впроваджувати більш прозорі та результативні форми навчання, що забезпечують системний розвиток компетенцій та практичних навичок. Досвід зарубіжних країн, таких як Литва та Польща, показує, що

інтеграція модульних програм навчання, стажувань і практичних тренінгів значно підвищує ефективність підготовки митних фахівців. Запозичення цих підходів в Україні могло б істотно покращити якість навчання та підвищити професійну компетентність співробітників.

Система державного управління у сфері митної справи є одним із ключових елементів забезпечення економічної безпеки України. Ефективність роботи митних органів напряму залежить від професійного рівня працівників, їх здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення, застосовувати сучасні інформаційні технології та адекватно реагувати на зміни у законодавстві та міжнародних стандартах. Саме професійна освіта та підвищення кваліфікації формують базу для розвитку компетентних фахівців, які здатні виконувати складні завдання, що стоять перед державними органами.

Одним із провідних закладів вищої освіти, який забезпечує підготовку фахівців у сфері митної справи та фінансів, є Університет митної справи та фінансів (УМСФ). Його діяльність спрямована на створення системи професійної освіти, яка відповідає вимогам сучасної державної служби та забезпечує інтеграцію українських митників у міжнародний професійний простір. Завдяки комплексному підходу до навчання УМСФ формує фахівців із високим рівнем компетентності, здатних до ефективного виконання обов'язків у різних галузях митної діяльності.

Професійна освіта митників охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, це фундаментальна підготовка, що включає вивчення законодавства, процедур митного контролю та адміністрування митних платежів. Така база необхідна для розуміння структури митних процесів та правил ведення зовнішньоекономічної діяльності. По-друге, це практичні навички, зокрема проведення митного огляду, оцінка ризиків, запобігання контрабанді та ефективне використання електронних систем декларування. По-третє, це розвиток професійних компетенцій, які включають аналітичне мислення,

здатність до прийняття рішень, комунікаційні навички та етичні стандарти поведінки.

УМСФ забезпечує інтеграцію цих аспектів через спеціалізовані освітні програми, які поєднують теоретичні знання з практичними кейсами та модульними тренінгами. Наприклад, студенти проходять стажування в структурних підрозділах Державної митної служби, що дозволяє їм набути практичного досвіду і відпрацювати навички, необхідні для реальної роботи.

Одним із основних факторів, що впливає на успішність кар'єри митників, є постійне підвищення кваліфікації. Митна діяльність підлягає постійним змінам через розвиток законодавства, міжнародних угод та технологічних інновацій. Працівник, який не оновлює свої знання, ризикує втратити ефективність своєї роботи та не відповідати вимогам посади.

УМСФ реалізує програми підвищення кваліфікації, які включають сертифікатні курси, короткострокові модульні програми та спеціалізовані тренінги для державних службовців. Особливу увагу приділено використанню електронних систем управління митними ризиками, методам аналітики та цифровим інструментам, що стає критично важливим у сучасних умовах електронного декларування та автоматизації процесів митного контролю.

Одним із стратегічних завдань УМСФ є формування єдиного стандарту професійної підготовки митників. Це дозволяє забезпечити відповідність навичок працівників сучасним вимогам та міжнародним стандартам. Професійний стандарт передбачає володіння знаннями митного законодавства, методами оцінки та управління ризиками, комунікаційними навичками, етичними та професійними стандартами поведінки, а також умінням працювати з інформаційними системами та електронними платформами.

Впровадження єдиного стандарту дозволяє уніфікувати процес підготовки та підвищення кваліфікації, забезпечуючи рівні умови для всіх співробітників митних органів. Це також створює основу для кар'єрного планування, оскільки фахівець, що володіє необхідними компетенціями, може

планомірно просуватися по службі, отримуючи доступ до посад вищого рівня відповідальності.

Досвід Європейського Союзу демонструє ефективність застосування рамки митних компетенцій, яка визначає професійні вимоги для кожної посади в митних органах. Генеральний директорат ЄС з питань оподаткування та митного союзу (DG TAXUD) розробив комплексну систему, що дозволяє оцінювати компетентність персоналу, виявляти прогалини у знаннях та планувати навчальні програми.

Українські митники можуть адаптувати цей досвід для підвищення ефективності навчання та підготовки кадрів. УМСФ вже інтегрує модульні навчальні програми та стажування, що відповідають міжнародним стандартам. Наприклад, стажування у Литві та Польщі дозволяє українським студентам ознайомитися з практикою роботи митних служб ЄС, вивчити передові методи контролю та автоматизації процесів.

Успішна кар'єра митника залежить не лише від особистих якостей, а й від системи професійної освіти, яку він отримав. Підготовка в УМСФ дозволяє студентам сформувати цілісне розуміння процесів митного контролю, розвинути аналітичні здібності, комунікаційні навички та уміння застосовувати сучасні технології. Це створює підґрунтя для кар'єрного зростання, оскільки працівник з високим рівнем професійної підготовки має більше можливостей для просування по службі та отримання керівних посад.

Важливим аспектом є поєднання теоретичної підготовки з практичним досвідом. УМСФ організовує навчання на базі реальних кейсів та ситуацій, що дозволяє студентам відпрацювати навички прийняття рішень, оцінки ризиків, взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід сприяє формуванню професійної компетентності на високому рівні та підвищує ефективність роботи митників у реальних умовах.

Отже, у сучасних умовах розвитку державного управління та інтеграції української митниці у міжнародне середовище, підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців є невід'ємним елементом забезпечення

ефективності органів влади. Впровадження єдиного стандарту професійної підготовки, скасування формального навчання без відриву від роботи, а також інтеграція зарубіжного досвіду дозволять створити цілісну систему розвитку митних фахівців. Це, у свою чергу, забезпечить високий рівень компетентності персоналу, ефективне виконання обов'язків та відповідність сучасним міжнародним стандартам діяльності митних органів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання, що дозволило комплексно розглянути теоретичні та практичні аспекти кар'єрного планування державних службовців у сфері митного адміністрування в умовах трансформації публічного управління та воєнного стану.

Аналіз сутності й змісту поняття «кар'єра» у державній службі показав, що кар'єра виступає багатогранним соціально-управлінським явищем, яке поєднує індивідуальний розвиток службовця з цілями та потребами державної інституції. У сфері державної служби кар'єра має не лише особистісний вимір (самореалізація, професійне зростання), але й суспільний, адже від рівня компетентності службовців залежить ефективність реалізації державної політики.

Вивчення теоретичних підходів і моделей кар'єрного розвитку дало змогу виділити класичні, компетентнісні та сучасні стратегічні моделі, які ґрунтуються на управлінні людським капіталом, кадровому резерві та безперервному підвищенні кваліфікації. Для митної служби найбільш релевантними є поєднання вертикальної моделі кар'єрного зростання (просування службовою ієрархією) з горизонтальною (розширення професійних компетенцій).

Особливості професійного становлення фахівців митної сфери в умовах трансформаційних процесів полягають у необхідності швидкої адаптації до змін законодавчої бази, міжнародних стандартів і вимог євроінтеграції. Митні службовці опинилися в умовах зростання навантаження, що потребує високого рівня стресостійкості, професійної мобільності та здатності до постійного навчання.

Аналіз нормативно-правового забезпечення показав, що в Україні створено базові засади для розвитку кар'єри державних службовців, проте у сфері митного адміністрування існують прогалини, пов'язані з недостатньою

деталізацією механізмів кадрового резерву, оцінювання результатів діяльності та процедур кар'єрного планування. Це вимагає подальшого вдосконалення нормативної бази з урахуванням міжнародних стандартів.

Вплив воєнного стану на кар'єрне зростання митників виявився значним і багатоплановим. З одного боку, війна обмежила можливості для традиційного кар'єрного розвитку через кадровий дефіцит, високі ризики та підвищене навантаження. З іншого боку, вона створила нові виклики й можливості для прискореного професійного зростання, формування лідерських якостей і розвитку нових управлінських компетенцій.

Характеристика практичних інструментів і методик кар'єрного планування засвідчила, що у митній службі активно застосовуються індивідуальні плани розвитку, оцінювання компетентностей, наставництво та підвищення кваліфікації. Однак ефективність цих інструментів обмежується браком системності та ресурсів, що потребує комплексної модернізації кадрової політики.

Аналіз викликів у сфері кар'єрного розвитку митних службовців дав змогу визначити ключові проблеми: кадрову плинність, недостатню мотивацію, відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор, низький рівень цифрових компетентностей, а також психологічне виснаження в умовах війни.

Запропоновані напрями вдосконалення системи кар'єрного планування передбачають створення прозорих механізмів ротації та просування, удосконалення оцінювання службовців, розробку єдиної системи кар'єрного консультування, впровадження електронних інструментів управління персоналом, посилення роботи з кадровим резервом і розвиток корпоративної культури митної служби.

Визначення ролі професійної освіти та підвищення кваліфікації підтвердило, що саме безперервна освіта та системне підвищення компетентностей забезпечують конкурентоспроможність митників і здатність ефективно реагувати на нові виклики. Професійна підготовка має

ґрунтуватися на поєднанні національних програм з міжнародними освітніми практиками та використанні сучасних цифрових технологій навчання.

Таким чином, кар'єрне планування державних службовців у сфері митного адміністрування є важливим чинником підвищення ефективності публічного управління, забезпечення економічної безпеки та успішної інтеграції України до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України : Закон України №4495-VI від 13.03.2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 29.09.2025).
2. Про затвердження відомчих класифікаторів інформації з питань державної митної справи... : наказ Міністерства фінансів України від 20.09.2012 № 1011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1011201-12#n127> (дата звернення: 29.09.2025).
3. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків... : наказ Міністерства фінансів України від 31.07.2015 № 684 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1021-15#Text> (дата звернення: 29.09.2025).
4. Про встановлення Митного кодексу Союзу : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 952/2013 від 09.10.2013 р. // *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2013. L 269. С. 1.
5. Актуальні питання теорії та практики митної справи : монографія / за заг. ред. І. Г. Бережнюка. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 428 с.
6. Авраменко Н. Л., Дорошенко Т. М., Матвеев М. Е. Проблеми митного контролю в контексті європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 55–60.
7. Бандурка О. М., Понікаров В. Д., Попова С. М. Податкове право : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 33 с.
8. Бережнюк І. Г. Першочергові кроки щодо відновлення ефективної митної служби. *Український правовий вимір : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф.* (Дніпро, 27 трав. 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 94–95.
9. Богдан Т. П. Державний борг і позики під час війни та методи їх поствоєнного врегулювання. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 27–45.
10. Богдан Т. П. Фіскальні експансії та проблеми боргової стійкості під час пандемії. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 26–44.

11. Валигура В. А., Герчаківський С. Д. Актуалітети гармонізації акцизного оподаткування енергопродуктів в ЄС та Україні. *Світ фінансів*. 2022. № 3.
12. Гапонюк М. А., Бороденко Т. М. Трансформація митниці. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 26. С. 54–62.
13. Герчаківський С. Д. Акцизне оподаткування енергопродуктів і електроенергії. *Наукові праці НДФІ*. 2022. № 1. С. 45–54.
14. Герчаківський С. Д. Антикризове податково-митне регулювання в контексті протидії. *Зб. наук. пр. «Економічний аналіз»*. 2022. №
15. Герчаківський С. Д. Законодавство ЄС у сфері акцизного оподаткування. Російсько-українська війна: право, безпека, світ : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 29–30 квіт. 2022 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 289–293.
16. Герчаківський С. Д. Митна безпека України в парадигмі. Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : зб. тез. (Тернопіль, 9–10 квіт. 2019 р.). Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2019. С. 51–53.
17. Герчаківський С. Д. Митна справа : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2020. 316 с.
18. Герчаківський С. Д. Митне адміністрування : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 352 с.
19. Герчаківський С. Д. Митне адміністрування : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Вектор, 2020. 328 с.
20. Герчаківський С. Д. Прояви митної злочинності в глобальному. Освіта і наука у мінливому світі : матеріали II міжнар. наук. конф. (Дніпро, 27–28 берез. 2020 р.). Дніпро : СПД «Охотнік», 2020. С. 15–16.
21. Герчаківський С. Д., Герчаківська О. Я. Фіскально-правовий моніторинг судового. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. № 3. С. 34–44.
22. Герчаківський С. Д., Сідляр В. В. Фіскальне регулювання зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2020. 280 с.

23. Гончарук О. А. Постаудит як форма митного контролю в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2018. № 6. С. 201–203.
24. Гуменюк О. Г. Еволюція системи митно-тарифного регулювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 784–791.
25. Гуцул І. А. Імплементация досвіду зарубіжних країн. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-47> (дата звернення: 24.10.2025).
26. Державна митна служба України : офіц. сайт. <https://customs.gov.ua/> (дата звернення: 29.09.2025).
27. Дорофєєва Л. М., Корнева Т. В. Нові виклики для реформування митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. № 65. С. 233–237.
28. Дорош М. М. Розвиток співпраці митних органів України з митними органами. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки*. 2015. № 813. С. 23–27.
29. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / ред. кол. : С. В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2000. 864 с.
30. Єфименко Т. І. Управління державними фінансами. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 7–25.
31. Запорожець О. Система адміністрування митних платежів в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 2. С. 104–111.
32. Звіт про результати роботи Волинської митниці Державної митної служби України. Луцьк, 2023. 28 с.
33. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 рік. Київ, 2023. 180 с.
34. Івашова Л. М., Кийда Л. І. Діджиталізація митних процедур. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 218–230.
35. Квеліашвілі І. М. Передумови трансформації національної митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2. С. 186–195.

36. Кредісов А., Бережнюк І. Всесвітня митна організація як інститут управління. *Журнал європейської економіки*. 2009. Т. 8, № 2. С. 168–190.
37. Крисоватий А. І., Мартинюк В. П. Економічний зміст і складові митної системи. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 29–39.
38. Крисоватий А., Десятнюк О., Ткачик Ф. Теоретичний логос фіскальної децентралізації. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 2, № 43. С. 63–70.
39. Корнійчук Н. І. Проблеми та напрями вдосконалення митного контролю. *Митна політика та зовнішньоекономічна діяльність*. 2019. № 9–10. С. 64–70.
40. Ліпіхіна Т. Удосконалення системи митного контролю. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 1. С. 64–67.
41. Маслак О. О., Передало Х. С., Маслак Т. О. Адміністрування митних платежів. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 1. С. 40–48.
42. Мережко Н., Караваєв Т., Калуга Н. Подолання бар'єрів у міжнародній торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 3. С. 5–20.
43. Микуляк О. В., Рєпіна Н. В. Концептуальні аспекти розвитку електронної митниці. *Міжнародний наук. журн. «Грааль науки»*. 2022. № 12–13. С. 81–86.
44. Микуляк О. В., Стефанишин Р. Впровадження інформаційних технологій. *Світ фінансів*. 2019. № 4. С. 53–66.
45. Мінфін вніс зміни до порядку заповнення митних декларацій. URL:<https://news.dtki.ua/state/zed/81210-minfin-vnis-zmini-do-poriadku-zarovnenniamitnix-deklaracii> (дата звернення: 29.09.2025).
46. Митне оформлення товарів на період воєнного стану... URL:https://biz.ligazakon.net/news/210518_mitne-oformlennya-tovarv-naperod-vonnogo-stanu-klyuchov-novats-dlya-bznesu (дата звернення: 29.09.2025).

47. Назарова І. Я. Актуальні питання щодо електронного митного документування. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5-2(54). С. 120–123.
48. Павлюк К. В., Олієвська М. Г., Бартош С. В. Бюджетна децентралізація. *Наукові праці НДФІ*. 2022. № 2. С. 79–99.
49. Петруня Ю. Є. Адміністрування митних платежів. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 1. С. 32–37.
50. Податкова політика України: стан, проблеми та перспективи : монографія / П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, З. С. Варналій. Київ : Знання, 2008. 328 с.
51. Шамборовський Г. О. Реформування митної служби в Україні. *Економічна наука*. 2016. № 18. С. 27–31.
52. Biljana I., Gordana D., Mladenka B. Modern management and innovative organizations. *Economic and Social Development : materials of 41st international scientific conference (Belgrade, 23–24 May 2019)*. Belgrade, 2019. P. 35–43.
53. Integrity in customs : Taking stock of good practices / OECD. 2017. URL : <http://www.oecd.org/corruption/ethics/G20-integrity-in-customs-taking-stock-of-good-practices.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

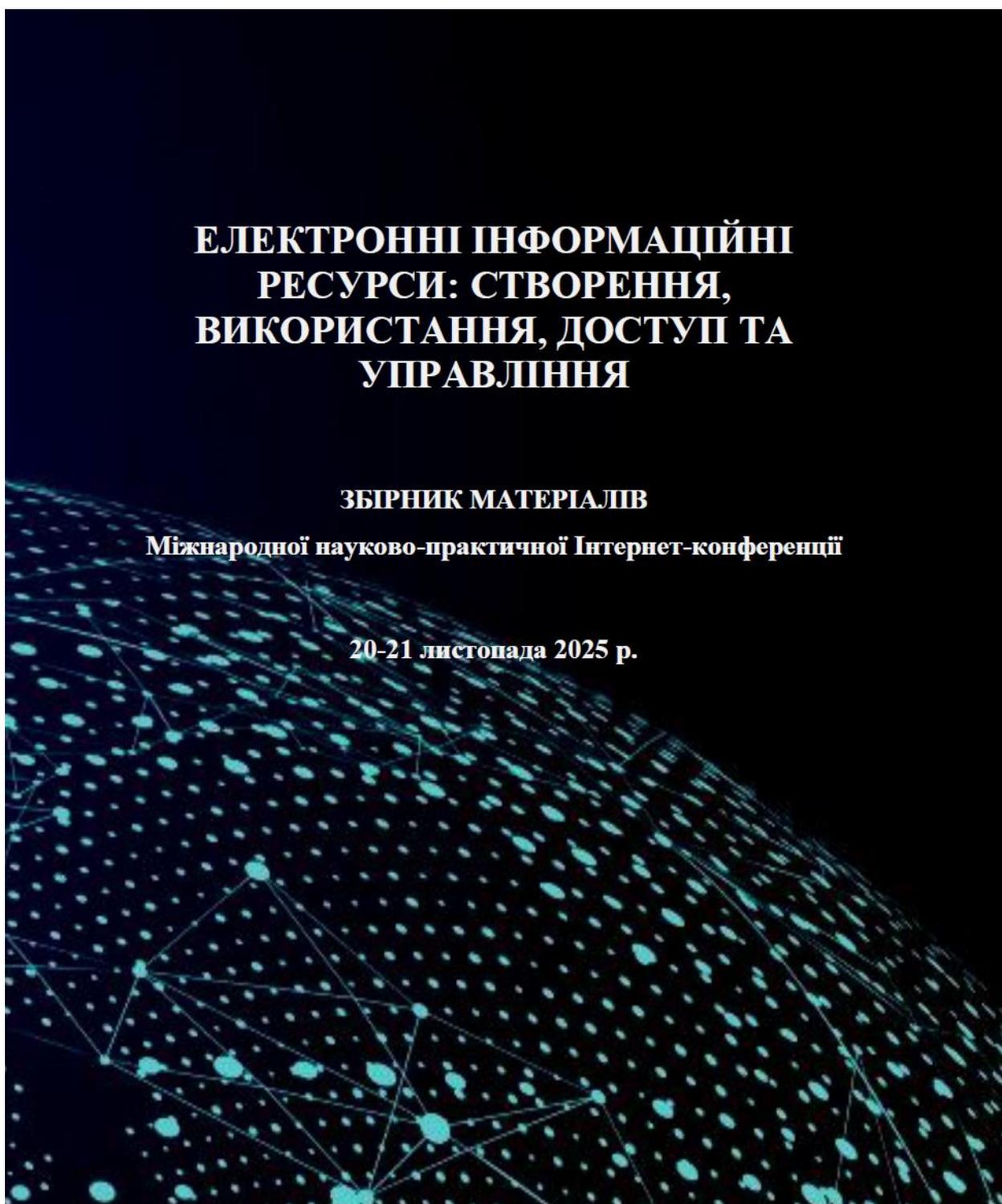
ДОДАТКИ

**ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ
РЕСУРСИ: СТВОРЕННЯ,
ВИКОРИСТАННЯ, ДОСТУП ТА
УПРАВЛІННЯ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції

20-21 листопада 2025 р.



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Національна академія Державної прикордонної
служби України ім. Богдана Хмельницького
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
Державний податковий університет
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»
Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
Інститут комп'ютерних систем і технологій "Індустрія 4.0"
ім. П. Н. Платонова
Університет Бельсько-Бяльський (Польща)
Люблінська політехніка (Польща)

«ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ: СТВОРЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ, ДОСТУП ТА УПРАВЛІННЯ»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції
20-21 листопада 2025 р.**

Суми/Вінниця
НІКО/КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»
2025

УДК 004
ББК 32.97
Е50

Рекомендовано до видання Вченою радою КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» (протокол № 8 від 25.11.2025 р.)

Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції 20-21 листопада 2025 р. – Суми/Вінниця: НІКО/ КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2025. – 420 с.

ISBN 978-617-7422-25-8

Збірник містить матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет конференції «Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління. Матеріали збірника подано у авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних імен та інших відомостей. Матеріали відтворюються зі збереженням змісту, орфографії та синтаксису текстів, наданих авторами.

УДК 004
ISBN 978-617-7422-25-8

© Вінницький національний технічний університет, 2025
© КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2025
© Вид-во Суми, НІКО, 2025

Критенко Олена, Соломка Вікторія	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В МИТНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	153
Кудрань О. П., Ткаченко О. М.	РОЗТАШУВАННЯ МІНІМАЛЬНОЇ КІЛЬКОСТІ ФЕРЗІВ ТОЧНОГО АЛГОРИТМУ НА ДОШЦІ NXN, ЩОБ ВОНИ ТРИМАЛИ ПІД ОБСТРІЛОМ УСІ ПОЛЯ ШАХІВНИЦІ	156
Кузнецов І.В., Ліщинська Л.Б.	ГІБРИДНА СИСТЕМА РЕКОМЕНДАЦІЙ МУЗИЧНОГО СЕРВІСУ НА ОСНОВІ КОМБІНОВАНОГО ПІДХОДУ КОЛЕКТИВНОЇ ФІЛЬТРАЦІЇ ТА КОНТЕНТ-ОРИЄНТОВАНОЇ ФІЛЬТРАЦІЇ	157
Кузнецов І.В., Ліщинська Л.Б.	СЕМАНТИЧНЕ ТА ЕМОЦІЙНЕ ЗБАГАЧЕННЯ КОНТЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РЕКОМЕНДАЦІЙ У ГІБРИДНІЙ СИСТЕМІ РЕКОМЕНДАЦІЙ МУЗИЧНОГО СЕРВІСУ	159
Куліш С.П.	ОЦІНКА ЯКОСТІ МУЛЬТИМОДАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ВІДЕОРЕКЛАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ LLM	161
Кульбаченко В.	РОЗРОБКА СИСТЕМИ СЛІДКУВАННЯ ЗА СОНЦЕМ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ	162
Курінна Ю.М.	ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ 3D-РЕКОНСТРУКЦІЇ МЕДИЧНИХ ЗОБРАЖЕНЬ ДЛЯ РАННЬОЇ ДІАГНОСТИКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ ПСИХОГЕНЕТИЧНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ НА ПРИКЛАДІ ШИЗОФРЕНІЇ	164
Кухарчук П.М.	ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	165
Кучер М.В., Черноволик Г.О.	РОЗРОБКА МЕТОДІВ ТА ПРОГРАМНИХ ЗАСОБІВ ВЕБ-СИСТЕМИ ДЛЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ РОБОЧОГО ЧАСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	169
Кучеренко М. В., Стахов О. О., Майданюк В. П.	РОЗРОБКА МЕТОДУ ГЕНЕРАЦІЇ КЛЮЧІВ ШИФРУВАННЯ НА ОСНОВІ НЕЗМІННИХ ДАНИХ ПРИСТРОЮ В ОС ANDROID	172
Кучеренко М. В., Майданюк В. П., Денисюк А. В.	ЗАХИСТ ФАЙЛІВ У СИСТЕМІ ANDROID ШЛЯХОМ ПРИХОВУВАННЯ ВІД ФАЙЛОВОЇ СИСТЕМИ	174
Кушнір В.В.	ЗАСТОСУВАННЯ 3D-МОДЕЛЮВАННЯ У ВИВЧЕННІ АНАТОМІЇ ЛЮДИНИ ТА ТВАРИН	176
Левченко А.І.	ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ЕЛЕКТРОННИМИ ІНФОРМАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ	179
Лисюк С.О., Кательніков Д.І.	РОЗРОБКА МОБІЛЬНОГО ЗАСТОСУНКУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДІЙ КОРИСТУВАЧА З ПІДТРИМКОЮ ГОЛОСОВОГО КЕРУВАННЯ НА ПЛАТФОРМІ ANDROID З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ KOTLIN	181
Лісник В. І., Майданюк В. П.	МЕТОДИ ТА ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ	183

протягом певного часу, потім передає його державі. Відповідна модель відіграє важливу роль у процесах післявоєнної відбудови, оскільки забезпечує оперативну мобілізацію необхідних ресурсів для реконструкції критично важливих об'єктів, водночас зменшуючи фінансове навантаження на державний бюджет [2].

2. Кузьменко Г. та Телендій А. виокремлюють модель Public-Private Innovation Hubs, яку трактують як форму створення спільних інноваційних центрів, орієнтованих на розробку нових технологій та управлінських рішень у сфері відбудови й модернізації інфраструктури. Зазначена модель забезпечує формування інноваційних підходів до ефективної реконструкції, сприяє впровадженню технологічних новацій та дозволяє залучати диверсифіковані джерела фінансування для реалізації проектів відновлення [3].

3 Матвійшин Є. Г. акцентує увагу на моделі «Revenue-Share Partnerships», відповідно до якої приватні інвестори здійснюють фінансування відбудови об'єктів, що здатні генерувати стабільні доходи, зокрема комунальних підприємств або транспортної інфраструктури [4]. У межах цієї моделі приватний сектор інвестує у відновлення дохідних об'єктів та отримує визначену частку прибутків від їх подальшої експлуатації. Такий підхід забезпечує оперативне відновлення критично важливої інфраструктури без значних початкових бюджетних витрат, сприяє підвищенню прозорості розподілу доходів і створює стимули для ефективного управління відновленими об'єктами.

Післявоєнна відбудова України потребує мобілізації колективних зусиль усіх суспільних інститутів. Саме через механізми публічно-приватного партнерства можливо залучити інвестиції у критично важливі сфери – інфраструктуру, охорону здоров'я, освіту, енергетику, житлове будівництво. Важливою умовою є створення сприятливого нормативно-правового середовища, удосконалення процедур оцінки ефективності проектів і розвиток механізмів громадського моніторингу. Такі моделі, як «Build-Operate-Transfer», «Public-Private Innovation Hubs» та «Revenue-Share Partnerships», забезпечують оперативне залучення ресурсів, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності взаємодії між державними структурами й приватним сектором.

Ефективне партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства має стати основою сталого розвитку та інституційної довіри, яка є запорукою стабільності державного управління в умовах кризових викликів. Публічно-приватне партнерство є стратегічним напрямом модернізації публічного управління та одним із головних інструментів післявоєнного відновлення. У поєднанні з цифровими технологіями, інноваційними методами координації та міжнародною співпрацею ППП формують нову парадигму управління гуманітарними кризами, засновану на партнерстві, відкритості й ефективності.

Список використаних джерел

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
2. Скрипнюк О. В. Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови: державно-управлінський аспект. Публічне управління та митне адміністрування. Вип. № 1 (36). 2023. С. 79–88. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/12.pdf>
3. Кузьменко Г., Телендій А. Інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2024. Випуск 4 (76). С. 71 – 77. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4565/4873/5254>
4. Матвійшин Є. Г. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. Вип. № 2 (30). 2022. С. 29–41. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jan/29791/verstkazdoi-31-45_0.pdf

КРИТЕНКО ОЛЕНА

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування УМСФ

СОЛОМКА ВІКТОРІЯ

студентка магістратури УМСФ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В МИТНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

Анотація: Розглядається сутність та особливості цифрової трансформації кар'єрного розвитку державних службовців у сфері митного адміністрування. Показано, що цифровізація змінює традиційні моделі кар'єрного планування, акцентуючи увагу на розвитку цифрових компетенцій, мобільності кадрів, нових професійних ролях та застосуванні HR-аналітики. Проаналізовано світові підходи, зокрема модель OECD Digital Talent and Skills, а також українські тенденції цифровізації митниці. Визначено ключові виклики — цифровий розрив, інертність

організаційної культури, потребу в модернізації систем навчання та оцінювання. Обґрунтовано необхідність впровадження компетентнісних моделей, онлайн-платформ розвитку, нових траєкторій кар'єри та інтеграції цифрового компоненту у кадрову політику митної служби. Зроблено висновок, що цифровізація кар'єрного планування є стратегічним чинником підвищення ефективності митного адміністрування та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити трансформацію публічного управління.

Ключові слова: цифровізація, кар'єрне планування, митне адміністрування, державна служба, цифрові компетенції, HR-аналітика, кадровий розвиток, цифрова трансформація, компетентнісна модель.

Abstract: The essence and features of the digital transformation of the career development of civil servants in the field of customs administration are considered. It is shown that digitalization changes traditional models of career planning, focusing on the development of digital competencies, personnel mobility, new professional roles and the use of HR analytics. Global approaches are analyzed, in particular the OECD Digital Talent and Skills model, as well as Ukrainian trends in the digitalization of customs. Key challenges are identified - the digital divide, the inertia of organizational culture, the need to modernize training and assessment systems. The need to introduce competency models, online development platforms, new career paths and integrate the digital component into the personnel policy of the customs service is substantiated. It is concluded that the digitalization of career planning is a strategic factor in increasing the efficiency of customs administration and forming human resources potential capable of ensuring the transformation of public administration.

Keywords: digitalization, career planning, customs administration, civil service, digital competencies, HR analytics, human resources development, digital transformation, competency model.

У сучасному контексті публічного управління відбувається фундаментальна трансформація, обумовлена пришвидшенням цифрових технологій, глобалізацією економіки та посиленням стандартів прозорості та сервісності державних служб. У секторі митного адміністрування ця трансформація має особливе значення, оскільки митна служба – це міст між державою, бізнесом і громадянським суспільством, з великою кількістю процедур, взаємодій, ризиків, що потребує не лише технічного оновлення, а й кадрової адаптації. У цьому світлі питання кар'єрного планування державних службовців, які працюють у митній сфері, стає критично важливим: традиційні моделі просування кадрів – за вислугою, за посадовою категорією – вже не відповідають викликам цифрової ери. Натомість зростає потреба в системному підході до розвитку компетенцій, мобільності, зміни ролей, цифрової готовності службовців.

Цифровізація кар'єрного планування – це не просто переведення паперових карток в електронні файли – це сукупність змін:

1) технологічних (використання HR-аналітики, платформ для розвитку компетенцій, e-learning);

2) організаційних (нова культура управління, зміна підходів до талановитого кадрового резерву, мобільність між функціями);

3) кадрових (визначення нових компетенцій, ролей, моделей кар'єри).

Теоретично кар'єрне планування в публічному секторі передбачає управління очікуваним розвитком службовця, формуванням траєкторії, оцінкою потенціалу й наданням можливостей для розвитку. Але коли це стосується митної адміністрації, виникають додаткові специфічні вимоги: служба працює з міжнародними стандартами, ризик-менеджментом, автоматизацією митних процедур, взаємодією з бізнес-середовищем та іншими державними органами. Відтак кар'єрне планування повинно включати нові ролі – наприклад, аналітик митних ризиків або спеціаліст із цифрових сервісів митниці – та відповідні цифрові й професійні компетенції.

Одна з міжнародних рамок моделей, яку варто враховувати, – це OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector. Вона окреслює три складові: середовище (environment) для цифрової трансформації, навички (skills) службовців і практичні кроки (steps) для створення цифрової робочої сили [1].

Ця модель підтверджує, що кар'єрне планування в публічному секторі має враховувати цифрові навички, і що створення відповідного середовища й шляхів розвитку є невід'ємною частиною процесу. У контексті митниці це означає, що необхідно не лише формувати цифрові компетенції, а й створювати організаційну структуру, культурну основу, системи навчання і просування, які підтримують ці зміни.

У митній сфері цифровізація здійснюється через впровадження електронного декларування, систем управління ризиками на базі аналітики, автоматизацію процедур і інтеграцію інформаційних платформ. Дослідження показують, що цифровізація митно-податкової адміністрації сприяє підвищенню ефективності, але водночас створює нові вимоги до персоналу – зокрема, навички роботи з IT-інструментами, аналітикою даних, міжвідомчої взаємодії, адаптації до змін.

Посилення цієї тенденції в Україні можна простежити через схвалення стратегічного плану цифровізації митниці України у 2024 році, який передбачає безпаперові процедури, нову IT-архітектуру, інтеграцію з митницею ЄС.

Відповідно кар'єрне планування службовців митниці має адаптуватися до цих змін: традиційні функції (митне оформлення, контроль) повинні доповнюватися чи замінюватися на нові (цифровий сервіс, аналітика, проєктне управління цифровою трансформацією) [2].

Проведене дослідження процесу цифрового кар'єрного планування дозволило виділити наступні аспекти.

По-перше, створення компетенційних карт для нових ролей митної служби: цифрові навички (робота з базами даних, IT-інструменти, аналітика), професійні навички (міжнародні митні стандарти, ризик-менеджмент), соціальні навички (гнучкість, комунікація, змінотворчість).

По-друге, розвиток систем навчання і онлайн-платформ, що дозволяють службовцю самостійно чи за підтримки організації планувати свій розвиток.

По-третє, створення індивідуальних планів розвитку, які враховують цифровий компонент, участь у проєктах цифрової трансформації, ротацію між функціями, горизонтальну мобільність.

По-четверте, використання HR-аналітики для моніторингу розвитку службовців, оцінки їх цифрової готовності, просування на підставі компетенцій, а не лише вислуги років чи посадового рангу.

Серед ключових викликів варто виокремити цифровий розрив компетенцій – не всі службовці мають однаковий рівень цифрової грамотності, що може стати бар'єром. Водночас організаційна культура митної служби може бути інертною: просування і кар'єра історично базувалися на ранг-тарифах і вислугі, а не на компетенціях і цифровій адаптивності. Крім того, інтеграція IT-систем і платформ розвитку кадрів потребує ресурсів, змін управління, нових підходів до оцінювання. Нарешті, моделі просування мають бути гнучкими – горизонтальна мобільність, зміна функцій і ролевих моделей – це новий виклик для службовців і керівництва.

У контексті реформування митної служби України та цифрової трансформації вважаємо за доцільне запропонувати адаптацію такого підходу: державним службовцям митної служби слід запропонувати нові траєкторії кар'єри, які враховують не лише вертикальне просування, а й горизонтальні переходи (наприклад, із митного контролю до цифрових сервісів чи аналітики). Необхідно створити навчальну платформу з курсами з цифрових компетенцій, аналітики, IT-інструментів митниці, а також забезпечити підтримку менторства й наставництва. Кар'єрне планування має бути інтегроване з кадровою політикою: створення резерву цифрових лідерів, просування за результатами участі у цифрових проєктах, а не лише за посадою. Оцінка службовців має враховувати їх цифрову активність, участь у трансформаційних ініціативах, готовність до нових ролей.

Унаслідок цифрового кар'єрного планування можна очікувати таких результатів: підвищення цифрових компетенцій службовців митниці, більша гнучкість кар'єрних траєкторій, підвищення ефективності митного адміністрування – скорочення часу обробки декларацій, зниження ризиків, краща взаємодія з бізнесом. Окрім того, формуватиметься покоління цифрових лідерів у митній службі, які зможуть управляти процесами трансформації, використовувати аналітику і IT у своїй діяльності. Це сприятиме підвищенню мотивації службовців: коли вони бачать можливість розвитку, зміні ролей, участі у значущій трансформації, це підсилює їх залученість і задоволеність.

Водночас необхідно пам'ятати, що технології самі по собі не є вирішенням: ключове – люди, їх компетенції та організаційна культура. Без створення сприятливого середовища, систем навчання, мотивації, без гнучких моделей кар'єри, цифровізація кар'єрного планування не принесе бажаного ефекту. Як зазначено у дослідженні цифрової трансформації публічного сектору, важливим є культурний, організаційний і технологічний зсув [4].

Таким чином, кар'єрне планування службовців митної адміністрації в умовах цифрової трансформації публічного управління має стати стратегічним інструментом кадрової політики, орієнтованим на розвиток цифрових компетенцій, мобільність, нові ролі і ефективність. Цей підхід сприяє адаптації митної служби до нових умов, підвищенню її спроможності, модернізації роботи та створенню кадрового резерву, здатного впроваджувати зміни. Упровадження такого підходу потребує системних заходів: від стратегічного планування кадрової політики до конкретних навчальних програм, платформи розвитку, мотиваційних механізмів, оцінки компетенцій і мобільності. Врешті-решт, в сучасному середовищі, коли митня служба України інтегрується у європейські та глобальні системи, кар'єрне планування, що враховує цифрову трансформацію, стає не опцією, а необхідністю.

Список використаних джерел

1. OECD. The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance, № 45. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI:10.1787/4e7c3f58-en.
2. Zasko V., Sidorova E., Komarova V., Boboshko D., Dontsova O. Digitization of the Customs Revenue Administration as a Factor of the Enhancement of the Budget Efficiency of the Russian Federation. Sustainability. 2021. 13(19):10757.

DOI:10.3390/su131910757.

3. Yevtushenko O. Digitalization: A Tool for Modernization of Public Administration. PARD Journal. 2024. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456> (дата звернення: 20.11.2025).

4. Storozhenko L., Krasnykov Y., Kaganovska T., Babichev A., Rossikhina H. Digital Competence of Society as a Component of Modern Public Administration. Amazonia Investiga. 2023;12(72):123-134. DOI:10.34069/AI/2023.72.12.11.

5. Junquera-Varela R.F. et al. Digital Transformation of Tax and Customs Administrations. World Bank, 2022. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099448206302236597/pdf/IDU0e1ffd10c0c208047a30926c08259ec3064e4.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).



Практичні інструменти та методики кар'єрного планування в органах митної служби

Інструмент / методика	Опис	Мета застосування	Спосіб застосування в митній службі	Приклади / показники ефективності
Індивідуальний план кар'єри (ІПК)	Документ, що визначає цілі, етапи та терміни професійного розвитку службовця	Формування чіткої траєкторії кар'єрного росту	Розробляється спільно з керівником та HR; оновлюється щороку	Кількість службовців, які досягли запланованих посадових рівнів
SWOT-аналіз особистого розвитку	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для кар'єри	Виявлення ресурсів та бар'єрів у кар'єрному рості	Проведення внутрішнього аналізу, консультації з наставником	Підвищення компетентності за результатами розвитку слабких зон
Оцінка компетенцій (Assessment Center)	Методика оцінки професійних і поведінкових компетенцій	Виявлення потенціалу для підвищення та переведення на інші посади	Симуляції, кейси, психологічні тести, групові завдання	Кількість успішно пройдених оцінок; прогнозована придатність до посад
Система наставництва (менторинг)	Призначення досвідченого працівника для розвитку молодого спеціаліста	Передача знань та корпоративної культури	Ментор супроводжує протягом року, проводить регулярні консультації	Підвищення результативності нових працівників, зменшення плинності кадрів
Професійні тренінги та курси підвищення кваліфікації	Освітні програми для розвитку конкретних навичок	Зміцнення компетенцій відповідно до вимог посад	Внутрішні та зовнішні тренінги, онлайн-курси	Кількість сертифікатів, підвищення ефективності роботи
Ротація та тимчасові переведення	Переведення службовця на іншу посаду або підрозділ	Розширення професійного досвіду та компетенцій	Планові ротації, тимчасові проекти	Підвищення універсальності кадрів, готовність до нових посад
Електронна платформа розвитку кар'єри	Система для моніторингу кар'єрного росту та навчання	Автоматизація планування кар'єри	Ведення цифрових профілів працівників, планування навчання	Кількість виконаних навчальних програм, зростання компетенцій

Джерело: складено автором