

УДК 005.32:331.101.3:35.08

Губенко Д.С.¹, Біленко О.В.²

¹ студ. гр. БТЕ-0312 НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МИТНІЙ СЛУЖБІ

Трансформація системи мотивації персоналу в Державній митній службі України у 2024–2025 роках представляє собою один із найбільш масштабних експериментів у сфері державного управління сучасної України. Повномасштабна збройна агресія, необхідність прискореної адаптації до стандартів Європейського Союзу та критичний дефіцит кваліфікованих

кадрів змушують державу шукати інноваційні підходи до стимулювання праці.

Ключовим етапом реформи стало ухвалення Кабінетом Міністрів України постанови «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів» від 23 травня 2025 року [1]. Цей документ радикально змінив структуру доходів митників, запровадивши пряму залежність між рівнем професійної компетентності та розміром винагороди. Нова система мотивації відмовляється від принципу «рівної оплати за рівну посаду» на користь принципу «оплати за рівень компетенцій». У 2025 році було впроваджено систему фахових рівнів для головних державних інспекторів, де посади розподіляються за квотним принципом: високий рівень (30%), середній (50%) та базовий (20%). Це створює внутрішній ринок талантів всередині служби, де просування на вищий рівень супроводжується не лише зміною назви посади, а й відчутним фінансовим зростанням.

Цифровізація митних процесів у 2025 році стала не лише інструментом підвищення ефективності торгівлі, а й ключовим фактором зміни умов праці персоналу [2]. Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) для розпізнавання номерних знаків та характеристик автомобілів значно зменшило фізичне та психологічне навантаження на інспекторів у пунктах пропуску. Автоматизація рутинних операцій дозволяє персоналу фокусуватися на складних аналітичних задачах та виявленні високоризикових операцій. Зменшення «людського фактору» через цифровізацію захищає доброчесного митника від тиску та підозр, створюючи прозоре робоче середовище. З іншого боку, це вимагає від персоналу постійного розвитку цифрових компетентностей, оскільки низькокваліфікована праця в митних органах поступово зникає.

У 2024 році Україна досягла 96% імплементації митних реформ, що відповідають стандартам ЄС, і значна частина цього успіху зумовлена саме технологічним стрибком. У 2024 році Державна митна служба України розпочала масштабне дослідження сприйняття доброчесності (CIPS) у співпраці з Всесвітньою митною організацією. Результати опитування виявили цікавий парадокс: митники оцінюють свою професійність та доброчесність значно вище (2,89 з 3,0), ніж бізнес (2,15 з 3,0). Найбільший розрив зафіксовано у сферах аудиту та лідерства, що свідчить про запит на зміну керівних підходів.

Робота в митних органах під час повномасштабної війни пов'язана з колосальним стресом. Митники в пунктах пропуску часто стають першими свідками наслідків атак, працюють під загрозою обстрілів та несуть відповідальність за безпеку стратегічних вантажів. У 2025 році Консультативна місія ЄС (EUAM) змістила фокус підтримки на ментальне здоров'я персоналу, вважаючи його частиною «оперативної готовності».

Проект «Blue Haven for Ukraine» [3], підтриманий Нідерландами, дозволив відкрити спеціалізовані центри психологічної підтримки у Львові, Рівному та Вінниці. Ці центри використовують модель «рівний-рівному», де підготовлені психологи з числа самих правоохоронців та митників допомагають колегам справлятися з ПТСР та вигоранням.

Для ефективної мотивації українська митниця має конкурувати не лише з внутрішнім ринком праці, а й враховувати близькість європейських ринків. Польща та Німеччина залишаються привабливими для кваліфікованих українських спеціалістів. У Польщі середня зарплата митника після 5 років досвіду становить близько 8 488 злотих брутто (приблизно 80 000 грн), тоді як у Німеччині цей показник стартує від 2 851 євро (120 000 грн) для початкового рівня. Незважаючи на значний розрив у цифрах, українська реформа 2025 року зробила перший крок до вирівнювання паритету купівельної спроможності. Зарплата інспектора у 30-35 тис. грн з надбавками до 90% (разом близько 60-65 тис. грн) вже є конкурентною всередині країни [4]. Крім того, українська митниця пропонує швидший кар'єрний ліфт у порівнянні з консервативними системами ЄС, а також унікальний досвід цифрової трансформації, що цінується на міжнародному ринку праці.

Аналіз системи мотивації в митних органах України станом на кінець 2025 року вказує на завершення етапу створення нормативної бази та перехід до практичної імплементації нових стандартів. Реформа відбулася всупереч війні, а багато в чому - і завдяки їй, оскільки потреба в ефективній митниці стала питанням виживання держави. Система мотивації митника у 2026 році має остаточно стати трикутником: «Гідна оплата - Сучасні технології - Психологічна безпека». Тільки такий підхід дозволить Україні завершити переговори про вступ до ЄС з митною службою, яка є партнером для бізнесу та надійним щитом для держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів : Постанова КМУ від 23.05.2025 р. № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-п#Text> (дата звернення: 29.03.2026)

2. Цифровізація, модернізація, довіра: як митниця змінювала взаємодію з бізнесом у 2025 році. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/tsifrovizatsiia-modernizatsiia-dovira-ia-k-mitnitsia-zminiuvava-vzaiemodiiu-z-biznesom-u-2025-rotsi-2619> (дата звернення: 30.03.2026).

3. Highlights and Achievements in 2025. EUAM Ukraine. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/news/euam-ukraine-highlights-and-achievements-in-2025/> (дата звернення: 01.04.2026).

4. Уряд оновлює систему оплати праці працівників митних органів. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/8400-uryad-onovlyuje-sistemu-oplati-praci-pracivnikov-mitnix-organiv-minfin> (дата звернення: 01.04.2026).