

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-5>

УДК 331.3

**БОЙКІВСЬКА Галина**

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-9978-7514>

e-mail: [halyna.m.boikivska@lpnu.ua](mailto:halyna.m.boikivska@lpnu.ua)

**ЛУЧКО Дмитро**

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: [dmytro.o.luchko@lpnu.ua](mailto:dmytro.o.luchko@lpnu.ua)

**РІПКА Роман**

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: [roman.o.ripka@lpnu.ua](mailto:roman.o.ripka@lpnu.ua)

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ МИТНОЇ СЛУЖБИ

*У статті, спираючись на аналіз наукових поглядів вчених та норм чинного законодавства, досліджено окремі аспекти розвитку людського капіталу митної служби України. Зокрема, розглядаються програми навчання, розвиток компетентностей, створення системи стимулів та премій, а також важливість розвитку людського капіталу для ефективності та конкурентоспроможності митних служб. У статті аналізуються проблеми, пов'язані з формальним підвищенням професійного рівня митників, обмеженими можливостями для навчання без відриву від служби та нестачею часу для саморозвитку, навчання впродовж життя. Професійний розвиток та мотивування людського капіталу митних органів вирішують ряд важливих завдань, вони сприяють створенню міцної та відповідальної організаційної культури, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та залученню талановитих спеціалістів. Для досягнення цих цілей в статті досліджуються різні аспекти професійного розвитку та мотивації персоналу митної служби. Зокрема, розглядаються програми навчання, які допомагають працівникам отримувати необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Визначено, що професійний розвиток та мотивація персоналу митної служби є ключовими чинниками, що впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність, важливо приділяти належну увагу цим аспектам у стратегіях управління митними службами.*

*Ключові слова: управління, професійний розвиток, людський капітал, митна служба, підвищення кваліфікації.*

**BOIKIVSKA Galyna, LUCHKO Dmytro, RIPKA Roman**

Lviv Polytechnic National University

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN CUSTOMS SERVICE

*The article examines various aspects of the development of the human capital of the Ukrainian customs service based on the analysis of scholarly views and current legislation. Specifically, it discusses training programs, leadership development, the creation of incentive and reward systems, as well as the importance of human capital development for the effectiveness and competitiveness of customs services. The article addresses issues related to the formal enhancement of customs officers' professional skills, limited opportunities for training without interrupting service, and the lack of time for self-improvement and lifelong learning. Professional development and motivation of the human capital of customs authorities address several important tasks. Firstly, they contribute to enhancing the efficiency of customs control by providing employees with relevant knowledge and skills. Secondly, these measures help reduce the risks of violations and increase compliance with international standards. Additionally, they foster the creation of a strong and responsible organizational culture, promoting increased staff motivation and attracting talented specialists. To achieve these goals, the article discusses various aspects of professional development and motivation of customs personnel. Specifically, it examines training programs that help employees acquire the necessary knowledge and skills to perform their duties. It also emphasizes the importance of developing leadership qualities among customs service managers and creating incentive and reward systems to motivate staff. In conclusion, professional development and motivation of customs personnel are key factors influencing their effectiveness and competitiveness. Therefore, it is important to pay proper attention to these aspects in customs service management strategies. Key words: management, human development, human capital, investments, professional development.*

*Keywords: management, professional development, human capital, customs service, qualification enhancement.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Митна сфера постійно еволюціонує через зміни в міжнародних торговельних угодах, технологіях та правових нормах. Професійний розвиток дозволяє працівникам митної служби утримуватися в курсі цих змін та ефективно пристосовуватися до них, допомагає краще розуміти потенційні загрози і ефективніше протидіяти їм, дієва та компетентна митна служба забезпечує довіру громадськості до державної системи та міжнародних торгових відносин.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З останніх досліджень та публікацій видно, що актуальність професійного розвитку посадових осіб митних органів в Україні залишається в центрі уваги. Дослідники, такі як Коржинська Т., Дорофєєва Л., Ганас Л., Дорош О., Білець Л., Колобиліна О., Музичук О., Невядовський В., Завальний М., проводять дослідження, спрямовані на вивчення вимог сучасності до професійної діяльності митників, стандартів підготовки та мотивації працівників митних органів, а також на аналізування рівнів кадрового забезпечення.

Ці дослідження виявляють ключові аспекти, такі як потреби у спеціалізованій підготовці та стандарти професійного розвитку, важливість мотивації для працівників митної служби. Такі дослідження можуть бути корисними для формулювання політик та стратегій управління людським капіталом митної служби, сприяючи підвищенню рівня їх професійного розвитку.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Дослідження процесів професійного розвитку та мотивування людського капіталу митної служби допоможе підвищити рівень ефективності та конкурентоспроможності цих органів шляхом забезпечення працівників актуальними знаннями і навичками, що сприятиме покращенню якості митного контролю, зменшенню ризиків порушень та підвищенню рівня відповідності міжнародним стандартам. Крім того, професійний розвиток та мотивація персоналу допоможуть залучити талановитих спеціалістів, створити міцну й відповідальну організаційну культуру.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета цієї статті полягає в розгляді питань підвищення кваліфікації працівників митних органів та розвитку їхнього професійного потенціалу. Вона охоплює такі аспекти, як програми навчання, розвиток лідерських якостей, створення системи стимулів та премій, а також важливість розвитку людського капіталу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності митних служб.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Митна служба, як ключовий орган контролю та регулювання міжнародної торгівлі, знаходиться в центрі глобальних економічних і соціальних змін. У швидкозмінному світі стратегічний розвиток та вдосконалення роботи митної служби неможливі без відповідно підготовленого й мотивованого персоналу. Однак, саме розвиток людського капіталу стає ключем до досягнення успіху в цій сфері. Ефективна підготовка та розвиток персоналу дозволяють митній службі ефективно впроваджувати нові технології та підходи для забезпечення безпеки та ефективності управління потоками товарів і людей. Розвинутий людський капітал допомагає митній службі бути більш гнучкою та адаптивною до змін у законодавстві, торгових відносинах та технологічних інноваціях. Однак, процес розвитку людського капіталу може мати свої виклики, такі як високі витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу, нестабільність кадрового складу внаслідок втрати досвідчених кадрів.

Однією з головних складових успішної трансформації є наявність у працівників не лише базових, а й професійних цифрових навичок. У цифрову епоху, де технології змінюються зі швидкістю світла, митна служба повинна бути готова впроваджувати нові цифрові інструменти та технології, щоб залишатися конкурентоспроможною. Розвиток цих навичок через навчання та підвищення кваліфікації стає критично важливим завданням для забезпечення успіху в цифровому середовищі. Працівники митної служби повинні бути здатними ефективно використовувати цифрові інструменти для обробки інформації, аналізу даних, виявлення ризиків та впровадження стратегій забезпечення безпеки. Ті, хто має високий рівень цифрової грамотності, здатні швидко адаптуватися до змін у технологіях та ефективно працювати в цифровому середовищі.

Навчання та підвищення кваліфікації для працівників митної служби є важливими, оскільки професійна діяльність у даній сфері постійно змінюється через нові правила, технології та методи. Регулярні курси, тренінги та семінари дозволяють працівникам оновлювати свої знання та навички, щоб вони могли ефективно працювати відповідно до останніх вимог. Це допомагає забезпечити безпеку та ефективність управління митними процедурами. Крім того, постійне навчання сприяє підвищенню професійного рівня працівників та підтримує їхню мотивацію. Оновлення знань дозволяє більш ефективно впроваджувати інновації та вдосконалення в робочі процеси митних органів. Однак, недоліками можуть бути високі витрати часу та ресурсів на організацію таких заходів, а також необхідність постійного оновлення навчальних програм у відповідності до змін у законодавстві та практиці.

Підвищення кваліфікації працівників митних органів включає навчання, під час якого розвиваються і вдосконалюються вміння, знання й навички, необхідні для ефективного виконання професійних завдань. Цей процес здійснюється в рамках Плану підвищення кваліфікації особового складу та навчання кадрового резерву Держмитслужби України, який щороку затверджується наказом. Основними формами підвищення кваліфікації працівників митної служби України є навчання за професійними програмами, включаючи тих, хто прийнятий на державну службу у митні органи вперше; участь особового складу (включаючи кадровий резерв) у тематичних постійно діючих і короткострокових семінарах; стажування, в тому числі за кордоном; систематичне самостійне навчання (самоосвіта); професійне навчання особового складу без відриву від роботи [7, 13].

Законодавство про державну службу гарантує створення для таких службовців відповідних умов для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації [4, 9, 10, 12, 13, 14].

Як зазначено у досліджуваних джерелах [13, 14] – «... З метою організації своєї діяльності Держмитслужба організовує роботу з підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації посадових осіб і працівників Держмитслужби; а також бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державної митної справи. Механізмом реалізації вказаних завдань є система професійного навчання посадових осіб Держмитслужби, яка включає освітньо-професійні програми, загальні та спеціальні (сертифікатні) програми підвищення кваліфікації, загальні та спеціальні короткострокові програми підвищення кваліфікації [13, 14]».

Для підвищення кваліфікації посадових осіб Держмитслужби та її територіальних органів за спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2024 році було запропоновано певний перелік курсів та програм [14]. Після проходження запропонованих курсів працівники набудуть широкого спектру навичок та компетентностей: отримають глибоке розуміння митно-тарифного регулювання, країни походження товарів, класифікації товарів згідно з УКТЗЕД та інших важливих аспектів митної справи; зможуть ефективно застосовувати інструменти та методи контролю за переміщенням товарів, митний контроль товарів і транспортних засобів, а також запобігання контрабанді та боротьбу з порушеннями митних правил; ознайомляться з принципами управління ризиками, засобами застосування технічних та спеціальних засобів при митному контролі, а також з психологічними аспектами професійної діяльності; розвинути навички управління персоналом, лідерства, вивчення іноземної мови та інших, які є важливими для успішної роботи в митній службі. Також, працівники митної служби мають можливість підвищувати кваліфікацію на онлайн-платформах [2, 11, 15], які пропонують широкий спектр курсів для набуття нових навичок та вдосконалення компетентностей.

Кваліфікація працівників митної служби є одним із ключових аспектів їхньої професійної етики. Такий працівник, який не лише має глибокі знання митного законодавства, але й володіє практичними навичками його застосування, може гарантувати ефективне проведення митних процедур. Однак, наразі існує певний формалізм у підвищенні професійного рівня, а також обмежені можливості для навчання без відриву від служби та недостатній час для здобуття нових рівнів освіти, перекваліфікації, навчання впродовж життя на різноманітних курсах та семінарах [3].

За останні роки цифрові технології значно змінили методи, за якими працюють митні органи. Введення цифрових систем контролю, електронного оформлення документів та використання штучного інтелекту для аналізу ризиків стало невід'ємною частиною митної справи, а працівники, відповідно, потребують вдосконалення цифрових навичок. Проходження курсів, самонавчання допоможе працівникам митної служби освоїти сучасні інструменти та технології, які є ключовими для ефективного функціонування в цифровому середовищі, а саме: навички управління інформаційними системами, аналізу даних та використання спеціальних програм допоможуть працівникам ефективно виконувати свої обов'язки в умовах цифрової трансформації. Крім того, у зв'язку з розвитком електронної комерції та зростанням обсягів міжнародної торгівлі, митні служби стикаються з новими викликами та загрозами. Такі курси допоможуть працівникам митниць збільшити ефективність своєї роботи та забезпечити відповідність міжнародним стандартам та вимогам.

З метою підвищення мотивації митників до зростання та досягнення високих результатів ефективним є запровадження системи винагороди за досягнення у навчанні та підвищенні кваліфікації. Важливо відзначити, що створення системи заохочень і винагород може допомогти мотивувати співробітників і підтримати їх інтерес до професійного розвитку. [1]. В умовах війни діяльність працівників митної служби набуває надзвичайного значення і високої престижності. Зазвичай, працівників митниць мотивують через матеріальні заохочення, такі як премії, доплати та надбавки, які стають особливо важливими в умовах невеликої базової заробітної плати. Однак, в сьогоденні, де від їх діяльності залежить безпека країни та боротьба зі злочинністю, контрабандою, ці додаткові винагороди набувають ще більшого значення. Працівники митної служби, можуть отримувати надбавки за особливі умови служби, які можуть бути пов'язані зі збільшеним ризиком та напруженістю робочого процесу. Ці надбавки можуть бути також залежні від робочого стажу, відображаючи високий рівень досвіду та професійних навичок, необхідних у таких складних умовах. Наприклад, при стажі понад 5 років розмір надбавки з урахуванням надбавок за спеціальні звання становитиме до 30% посадового окладу, а при стажі понад 20 років — до 90%. Також надбавка нараховується відповідно до стажу держслужбовця, наприклад, 10% за стаж понад 3 роки, 40% за стаж понад 25 років. У додаток до цього, працівники можуть отримувати надбавку за знання та використання у роботі іноземних мов. Розмір цієї надбавки може варіюватися від 10% за одну західноєвропейську мову до 35% за дві та більше мов, включаючи принаймні одну східноєвропейську мову. Такі надбавки відображають значення багатомовності та комунікативних навичок у міжнародному контексті, особливо в умовах війни, коли важлива ефективна співпраця з іншими країнами та організаціями [4].

Варто відзначити, що надбавки виплачують працівникам митної служби у разі, якщо: робота має роз'їзний характер; робота відбувається в нічний час, доплата розміром 35 % посадового окладу за фактично відпрацьований час; працівники мають науковий ступінь кандидата або доктора наук із відповідної спеціальності, доплата розміром 5 % та 10 % відсотків посадового окладу; працівники мають почесне звання "заслужений" – доплата розміром 5 % посадового окладу [12].

Згідно з [4], до працівників митних органів застосовують такі заохочення: усна подяка; цінний/іменний подарунок; почесна грамота; занесення прізвища до Книги пошани Державної митної служби або відповідного митного органу; зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення; нагородження відомчими відзнаками.

Отже, встановлення системи стимулів та премій за досягнення у навчанні та професійному розвитку є важливим інструментом мотивації працівників митної служби. Матеріальні та нематеріальні заохочення сприяють саморозвитку та досягненню високих результатів у їхній роботі, що сприяє підвищенню ефективності виконуваних робіт та забезпечує виконання професійних завдань на належному рівні.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З погляду даного дослідження можна зробити декілька ключових висновків. Розвиток людського капіталу в митній службі є ключовим фактором забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності в трансформаційних умовах. Шлях до успіху кожного працівника полягає в постійному навчанні, стимулюванні професійного зростання та створенні культури, що сприяє інноваціям та розвитку. Розвиток людського капіталу не лише підвищує ефективність роботи митної служби, а й сприяє створенню стабільного та прогресивного митного середовища в цілому. Узагальнюючи сучасне розуміння людського капіталу, можна стверджувати, що це не просто акумуляція знань та навичок, а форма організації, функціонування і розвитку продуктивних сил людини. Вона вплетена у систему соціально-інноваційної ринкової економіки як ключовий фактор економічного зростання та динамічного каталізатора суспільного відтворення. Людський капітал є єдиним ресурсом, здатним до постійного оновлення та вдосконалення.

#### Література

1. Ганас, Л. М., Дорош, О. І., & Білець, Л. В. (2020). Особливості мотивування працівників митних органів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2(1), 13-20.
2. Дія. Цифрова освіта/ URL : <https://osvita.diiia.gov.ua/>
3. Дорофєєва Л. Професійна підготовка посадових осіб митних органів: стандарти, сучасний стан та перспективи. Монографія. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-278-4-12>.
4. Закон України від 06.09.2005 року № 2805-IV "Про Дисциплінарний статут митної служби України"
5. Колобиліна О. (2023). Рівні кадрового забезпечення державної митної служби України. *Вісник Кримінологічної асоціації України*, 28(1), 217–225. <https://doi.org/10.32631/vca.2023.1.19>.
6. Колобиліна, О. О. Поняття кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Право.ua*. 2023. № 4, ч. 2. С. 182-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4-2.29>.
7. Коржинська Т. Професійна діяльність митників: вимоги сучасності. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : «Педагогіка»*. 2016. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2016_3_10)
8. Музичук О.М., Невядовський В.О., Завальний М.В. 2023. Сутність та особливості кадрового забезпечення державної митної служби України. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 3 (Вер 2023), 69-76. DOI:<https://doi.org/https://doi.org/10.34015/2523-4552.2023.3.09>.
9. Наказ Міністерства фінансів України від 23.02.2022 № 90 "Про затвердження Порядку проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в апараті Державної митної служби України та її територіальних органах"
10. Наказ Міністерства фінансів України від 27.09.2022 №302 "Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Державної митної служби України"
11. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2012 р. № 676-2012-п "Деякі питання оплати праці працівників митної служби".
13. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад".
14. Робота з персоналом. Державна Митна Служба. Офіційний сайт. URL :<https://customs.gov.ua/en/robota-z-personalom>
15. Prometheus. URL : <https://prometheus.org.ua/>

#### References

1. Hanas, L. M., Dorosh, O. I., & Bilets, L. V. (2020). Features of motivating customs officers. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development*, 2(1), 13-20.
2. Diiia. Digital Education. Retrieved from <https://osvita.diiia.gov.ua/>

3. Dorofeeva, L. (2023). Professional training of customs officials: standards, current state, and prospects. [Monograph]. Retrieved from <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-278-4-12>.
4. Law of Ukraine dated September 6, 2005 No. 2805-IV "On the Disciplinary Statute of the State Customs Service of Ukraine".
5. Kolobylyna, O. (2023). Levels of personnel provision of the State Customs Service of Ukraine. *Bulletin of the Criminological Association of Ukraine*, 28(1), 217–225. <https://doi.org/10.32631/vca.2023.1.19>.
6. Kolobylyna, O. O. (2023). The concept of personnel provision of the State Customs Service of Ukraine. *Pravo.ua*, 2023(4), Part 2, 182-187. DOI: <https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2023.4-2.29>.
7. Korzhinska, T. (2016). Professional activity of customs officers: modern requirements. *Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogy*, 3. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped\\_2016\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2016_3_10)
8. Muzichuk, O. M., Nevyadovsky, V. O., & Zavalny, M. V. (2023). Essence and features of personnel provision of the State Customs Service of Ukraine. *Bulletin of the Penitentiary Association of Ukraine*, 3, 69-76. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.34015/2523-4552.2023.3.09>.
9. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated February 23, 2022 No. 90 "On Approval of the Procedure for Internships of Citizens Who Are Not Civil Servants in the Apparatus of the State Customs Service of Ukraine and Its Territorial Bodies".
10. Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated September 27, 2022 No. 302 "On Approval of the Regulation on Departmental Incentive Badges of the State Customs Service of Ukraine".
11. Knowledge Management Portal. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/>
12. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 18, 2012 No. 676-2012-p "On Some Issues of Remuneration of Customs Officers".
13. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 6, 2019 No. 106 "On Approval of the Regulation on the System of Professional Training of State Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Officials of Local Self-Government and Deputies of Local Councils".
14. Personnel Work. State Customs Service. Official Website. Retrieved from <https://customs.gov.ua/en/robota-z-personalom>
15. Prometheus. Retrieved from <https://prometheus.org.ua/>