Ми висвітлимо ваші професійні здобутки
Успіхи і досягнення у науці
№ 3(25)
2026
ISSN 3041-1254 Online

УДК 351.713:005.96

https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)-792-807

Держак Наталія Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0000-0003-0121-621X

Микитенко Тетяна Владиславівна кандидат економічних наук, доцент, Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0000-0002-9479-2517

Ющенко Юлія Олександрівна здобувач вищої освіти, Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0009-0006-5558-6397

ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті здійснено теоретичне обґрунтування сутності людиноцентричного підходу в діяльності митних органів України та проаналізовано інституційні, кадрові й організаційні бар'єри його впровадження в умовах трансформації системи публічного управління й євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано, що людиноцентризм у митній сфері передбачає орієнтацію управлінських процесів на потреби та права посадових осіб митної служби й суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за умови забезпечення ефективності митного контролю, законності та безпеки. Визначено, що трансформація Державної митної служби України від переважно фіскально-контрольної до сервісно орієнтованої моделі адміністрування є ключовою передумовою інтеграції людиноцентричних принципів у практику митного управління. Проаналізовано інституційні, кадрові та організаційні бар'єри реалізації людиноцентричних принципів, зокрема збереження контрольної парадигми, фрагментарність HR-політики, кадровий дефіцит, професійне вигорання персоналу та недостатню адаптацію цифрових сервісів до потреб користувачів. Особливу увагу приділено ролі HR-стратегії Державної митної служби на 2025–2030 роки як інструменту модернізації кадрової політики, розвитку людського капіталу та формування людиноцентричної організаційної культури. Досліджено вплив цифровізації митних процедур, впровадження міжнародних стандартів та євроінтеграційних зобов'язань на становлення сервісної функції митниці. Запропоновано систему критеріїв оцінювання рівня людиноцентричності митних органів, що охоплює кадрово-організаційний, сервісно-функціональний, процедурно-правовий, етичний та цифрово-інклюзивний виміри. Обґрунтовано, що комплексна імплемен-

тація людиноцентричного підходу сприятиме підвищенню ефективності митного адміністрування, збереженню людського капіталу, зниженню конфліктності у взаємовідносинах із бізнесом та зміцненню інституційної довіри в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення.

Ключові слова: людиноцентричний підхід; митні органи; реформа державного управління; HR-стратегія; цифровізація; сервісно-орієнтована митниця; інституційна довіра; європейська інтеграція.

Derzhak Nataliia Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0000-0003-0121-621X

Mykytenko Tetiana Vladyslavivna PhD in Economics, Associate Professor, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0000-0002-9479-2517

Yushchenko Yulia Oleksandrivna higher education student, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0009-0006-5558-6397

DEVELOPING A HUMAN-CENTERED MODEL OF CUSTOMS ADMINISTRATION: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL IMPLEMENTATION MECHANISMS

Abstract. This article provides a theoretical justification for the essence of a human-centered approach to the activities of Ukrainian customs authorities and the barriers to its implementation in the context of the transformation of the public administration system and European integration processes. It is substantiated that human-centered approach in the customs sphere requires that management processes be focused on the needs and rights of customs officials and entities engaged in foreign economic activity, while ensuring the effectiveness of customs control, legality, and security. It is determined that the transformation of the State Customs Service of Ukraine from a predominantly fiscal-control to a service-oriented administration model is a key condition for the integration of human-centered principles into customs administration practices. This article analyzes institutional, personnel, and organizational barriers to implementing human-centered principles, including the persistence of a control paradigm, fragmented HR policies, staff shortages, burnout, and the insufficient adaptation of digital services to user needs. Particular attention is paid to the role of the State Customs Service's HR Strategy for 2025-2030 as a tool for modernizing HR policies, developing human capital, and fostering a human-centered organizational culture. The impact of digitalization of customs procedures, the introduction of international standards, and European integration commitments on the development of customs' service functions is examined. A system of criteria for

ISSN 3041-1254 Online

assessing the level of human-centeredness in customs authorities is proposed, encompassing personnel-organizational, service-functional, procedural-legal, ethical, and digital-inclusive dimensions. It is substantiated that the comprehensive implementation of a human-centered approach will contribute to increasing the efficiency of customs administration, preserving human capital, reducing conflict in relations with businesses, and strengthening institutional trust in conditions of martial law and post-war reconstruction.

Keywords: human-centered approach; customs authorities; public administration reform; HR strategy; digitalization; service-oriented customs; institutional trust; European integration.

Постановка проблеми. Сучасна Державна митна служба (Держмитслужба) є невід'ємною складовою системи державного управління, що забезпечує контроль за переміщенням товарів та транспортних засобів через державний кордон, захищає митні інтереси держави. У контексті глобалізації та інтеграції міжнародної торгівлі зростає значення підходів, орієнтованих на людину, у діяльності митних органів. Інструментом реалізації людиноцентричного підходу на практиці є HR-стратегії Держмитслужби на 2025-2030 роки - оновлення підходів до проходження служби в митних органах та людиноцентрична філософія управління людським капіталом.

Необхідність упровадження людиноцентричного підходу в діяльності митної служби зумовлена трансформацією митних інституцій від переважно контрольної до сервісно орієнтованої моделі публічного управління. Орієнтація на потреби персоналу та користувачів митних послуг сприяє підвищенню ефективності митного адміністрування, збереженню людського капіталу та зміцненню довіри з боку бізнесу і суспільства, а також забезпечує відповідність національної митної системи європейським і міжнародним стандартам належного врядування.

Людиноцентричний (антропоцентричний) підхід у діяльності митних органів передбачає орієнтацію публічного управління на потреби людини як ключової соціальної цінності, зокрема посадових осіб митної служби та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація такого підходу має забезпечувати баланс між ефективним митним контролем, дотриманням прав і свобод людини, підвищенням якості адміністративних послуг та формуванням довіри до митних інституцій. Водночас практичне впровадження людиноцентричних принципів у діяльність митних органів України супроводжується низкою системних проблем, що істотно обмежують результативність цього підходу. Однією з ключових проблем залишається збереження домінування контрольної парадигми управління, зумовленої історично сформованою фіскально-контрольною спрямованістю митних органів. Така модель стримує розвиток сервісної функції митниці,

ускладнює переорієнтацію управлінських процесів на потреби людини та знижує інституційну спроможність інтеграції людиноцентричних принципів у систему публічного адміністрування.

Суттєвим обмежувальним чинником є фрагментарний і формалізований характер HR-стратегій митних органів. Кадрова політика зачасту не має системного характеру, недостатньо узгоджена зі стратегічними цілями розвитку Держмитслужби та не забезпечує комплексної реалізації людиноцентричного підходу на організаційному рівні. Це посилюється кадровим дефіцитом, високою плинністю персоналу та втратою людського капіталу, що зумовлені низькою конкурентоспроможністю матеріального забезпечення, значним службовим навантаженням і складними умовами проходження служби.

Окремої уваги потребує високий рівень професійного та психоемоційного навантаження персоналу митних органів, пов'язаний із виконанням службових обов'язків в умовах підвищеної відповідальності, постійного ризику та суспільного тиску, зокрема в період воєнного стану. Відсутність належних механізмів психологічної підтримки та управління професійним вигоранням негативно впливає на ефективність службової діяльності та якість взаємодії з громадянами і бізнесом. Проблемним аспектом є також недостатній рівень професійного розвитку персоналу, зокрема відсутність цілісної системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку управлінських, комунікативних і клієнтоорієнтованих компетентностей, необхідних для функціонування сучасної сервісно орієнтованої митниці. Неузгодженість із принципами людиноцентризму простежується і в системі оцінювання результатів діяльності, у межах якої домінують кількісні показники ефективності, тоді як якісні, соціальні та сервісні характеристики залишаються недостатньо врахованими.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена наявністю стійкого розриву між задекларованими людиноцентричними орієнтирами митної політики та практикою їх реалізації, недостатньою адаптацією міжнародних стандартів до національних соціокультурних та інституційних умов, а також посиленням кадрових, організаційних і психологічних викликів у період воєнного стану та післявоєнного відновлення. Це обумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу концептуальних засад і практичних механізмів упровадження людиноцентричного підходу в діяльність митних органів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція гуманістичного управління широко досліджувалась вченими, проте науковці переважно зосереджувалися на застосуванні її принципів у приватному чи комерційному секторі. Сучасні наукові дослідження у сфері публічного управління, зокрема концепція людиноцентризму, акцентують увагу на глобальних викликах та необхідності порівняльного аналізу міжнародного досвіду. Ключовим напрямом досліджень є виявлення ефективних моделей і перевірених методик впровад-

ISSN 3041-1254 Online

ження людиноцентричних підходів у різних соціокультурних та економічних умовах. Такі дослідження слугують основою для розробки публічного управління в діяльності митних органів. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили такі вітчизняні науковці, як Р. Андрюкайтене, В. Воронкова, Ю. Калюжна, Ю. Костишин, О. Петрова, О. Черкунов, А. Череп, О. Череп, Л. Шевченко та інші. Зокрема, науковець Ю. Костишин проводить аналіз методів оцінки ефективності митного контролю та пропонує клієнто-орієнтований підхід для оцінки роботи митних органів з позиції користувача послуг. Автори Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. розкривають важливі аспекти збереження гуманістичних цінностей в цифровому середовищі, збереження та розвиток персоналу, боротьба з цифровим нерівним доступом та етичні питання використання цифрових технологій. Велику роль автори приділяють питанням цифровізації, що змінює сприйняття митних послуг та ставлення громадян до митних органів, що добре корелює з людиноцентричним підходом (Шевченко Л., Воронкова, Череп О., Череп А.). Франсуа Левін (François Lévêque) та Жан-Марк Тревор (Jean-Marc Trevisani): автори дослідження «Human Resources and Digital Transformation: Towards a Digital-Driven HR Function» розглядать виклики, які ставлять перед управлінням персоналом цифрові технології, та пропонують інтеграцію гуманістичних цінностей в цифрову трансформацію.

Необхідність подальших досліджень обумовлена потребою адаптації міжнародних людиноцентричних моделей до специфічних соціокультурних та інституційних умов України, особливо в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності людиноцентричного підходу в діяльності митних органів, аналіз інституційних, кадрових та організаційних бар'єрів його впровадження, а також визначення практичних напрямів удосконалення митного адміністрування з урахуванням потреб персоналу та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в контексті цифровізації, євроінтеграційних процесів і розвитку сервісної функції митниці.

Виклад основного матеріалу. Уявлення про визначальну роль людини та умов її буття у формуванні поведінки й морального вибору мають глибоке філософське підґрунтя, що сягає античної етики. Зокрема, у вченні Аристотеля (384–322 рр. до н.е.) центральне місце посідає концепція «справжньої середини», яка передбачає усвідомлений вибір між надлишком і нестачею з урахуванням морального почуття та конкретних обставин. Як зазначає мислитель, чеснота полягає у дотриманні міри «у належний спосіб, заради належної мети та у відповідних умовах», що надає цьому вибору глибоко індивідуального, людиноорієнтованого характеру [1]. Така інтерпретація «середини» є суб'єктивною за своєю природою та центрованою на людині, що створює концептуальні перед-

умови для розвитку сучасних людино-центричних підходів у публічному управлінні.

Як вектор державної політики людиноцентризм сформувався у перше десятиліття після набуття Україною незалежності. Базуючись на положеннях статті 3 Конституції України, яка визначає, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю; права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави; держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [2], можна стверджувати, що людиноцентризм має бути невід'ємною складовою правової соціальної держави.

Висловлюючи власну позицію з приводу концепції людиноцентризму та її значення для функціонування Української держави Кравченко М. відзначає, що вона змушує не лише бачити у кожній людині унікальну особистість, яка володіє правом на повагу до своєї гідності, а також має невід'ємні права та свободи [3].

Аналіз наукових публікацій свідчить, що поняття людиноцентризму використовується у різних значеннях — як філософська категорія, управлінський принцип або елемент сервісної держави. Водночас у контексті діяльності митних органів відсутнє чітке концептуальне визначення людиноцентризму, що ускладнює формування єдиних підходів до його практичної імплементації, оцінювання ефективності та інтеграції у кадрову та організаційну політику митної служби.

На нашу думку, людиноцентризм у діяльності митних органів — це управлінський підхід, який ставить у центр уваги інтереси, потреби та права учасників зовнішньоекономічної діяльності, а також професійний розвиток і добробут працівників митних органів, забезпечуючи одночасно ефективність виконання митних функцій, законність, безпеку та якість надання сервісних послуг.

Відтак, людиноцентричність у митних органах означає створення умов для ефективної взаємодії між державними службовцями та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, врахування їхніх потреб та забезпечення безпеки та зручності у процесі митного контролю.

З точки зору управлінської практики митних органів, це трансформується у проведення митного регулювання та контролю не лише з позицій забезпечення економічних та фіскальних інтересів держави, а й з урахуванням прав та свобод людини, їх гідності, безпеки та доступу до ефективних адміністративних послуг. Такий підхід передбачає: формування процедур митного контролю, які поважають права громадян та суб'єктів ЗЕД, забезпечують справедливість, прозорість і передбачуваність рішень; забезпечують доступність інформації, мінімізують адміністративні бар'єри та створюють умови для ефективної взаємодії митних органів із громадянами й бізнесом; розвивають сервісну

складову діяльності митних служб, спрямовану на покращення якості обслуговування, а не лише на контроль та санкції.

Сучасна митна діяльність все більше акцентує увагу на людській складовій. Зокрема, Державна митна служба України в HR-стратегії на 2025–2030 роки проголошує «людиноцентричну філософію управління людським капіталом», оскільки «головною цінністю – є людський капітал» [4].

Впровадження людиноцентричного підходу, або клієнтоорієнтованості, в діяльності Держмитслужби здійснювалося поетапно та відбувалося паралельно з інтеграцією міжнародних стандартів Всесвітньої митної організації (ВМО). Цей процес можна умовно розділити на декілька ключових етапів.

Етап 1. На початковому етапі - Зародження та фіскальний фокус (1991 - початок 2000-х рр.) митниця функціонувала переважно як інструмент захисту економічних інтересів та наповнення державного бюджету новоствореної держави. Пріоритетні завдання націлювались на фіскально-контрольну функцію. Клієнтоорієнтованість щодо бізнесу була мінімальною: взаємовідносини між державою та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності формувалися за принципом «держава контролює – бізнес виконує», а спрощення митних процедур не належало до пріоритетів.

Етап 2 - Гармонізація та спрощення (2000 - 2010 рр.) характеризувався першими спробами адаптації митної служби до міжнародних стандартів та усвідомленням необхідності прискорення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Проводилось впровадження міжнародних стандартів: приєднання до переглянутої Кіотської конвенції, яка передбачає прозорі, стандартизовані та передбачувані процедури, орієнтовані на потреби суб'єктів ЗЕД. Запровадження електронного подання митних декларацій дозволило зменшити прямий контакт між суб'єктами ЗЕД і митними органами та знизити суб'єктивність прийняття рішень. Впровадження систем управління ризиками дало змогу перейти від тотального контролю до вибіркового, концентруючись на високоризикових товарах, що значно прискорювало оформлення для сумлінних імпортерів і експортерів.

Етап 3 - Орієнтація на сервісну митницю та цифровізацію (з 2015 року) визначено стратегічний курс на створення «Сервісної митниці» та впровадження принципів Рамкових стандартів Всесвітньої митної організації, зокрема Опори «Митниця – Бізнес», що є прямим проявом людиноцентричного підходу. Програма «Авторизований економічний оператор» забезпечила надійним партнерам спрощення процедур та пріоритетне оформлення, зменшила кількість перевірок, що сприяло формуванню довіри та стимулюванню доброчесності в зовнішньоекономічній діяльності. Система «Єдине вікно» дозволила подавати всі дозвільні документи через єдиний електронний канал, мінімізуючи бюрократичні перешкоди та скорочуючи час митного оформлення. Цифровізація

процедур у межах e-Customs, включно з онлайн-доступом до інформації та електронними чергами, підвищила прозорість діяльності митниці, знизила корупційні ризики і покращила якість надання послуг.

Етап 4 - Фокус на внутрішній персонал - усвідомлено, що ефективна зовнішня клієнтоорієнтованість неможлива без належного управління персоналом, що зумовило зміни в кадровій політиці та організаційній структурі Держмитнслужби. Кадрова реформа передбачала створення нової структури митної служби з акцентом на професіоналізм, прозорий конкурсний відбір та розвиток компетентностей персоналу. Важливою складовою стала система підвищення кваліфікації та навчання працівників, орієнтована на розвиток комунікативних навичок, етичних стандартів і розуміння ролі Держмитнслужби як органу, що сприяє спрощенню зовнішньоекономічної діяльності та підтримує ділову репутацію держави.

Таким чином, впровадження людиноцентричного підходу всередині Держмитслужби сприяло підвищенню ефективності, мотивації та професійного рівня персоналу, що є необхідною умовою реалізації клієнтоорієнтованості в зовнішніх процесах митного адміністрування.

Людиноцентричний підхід у державних органах базується на принципі, що основним ресурсом та ключовим чинником ефективності є людина – митник та громадянин. У контексті митних органів це передбачає:

організаційну підтримку персоналу, що включає створення умов для професійного розвитку, мотивації та збереження психологічного здоров'я співробітників;

орієнтацію на користувача – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, який проходить процедури митного оформлення. Це передбачає спрощення процедур, прозорість дій та швидке реагування на потреби клієнтів;

баланс між контролем та сервісом, що дозволяє забезпечити ефективність митного нагляду без надмірного ускладнення процесів для бізнесу та громадян. Сервісна спрямованість діяльності митних органів проявляється у концентрації зусиль на створенні сприятливих умов для всіх суб'єктів ЗЕД, що передбачає спрощення процедур, підвищення прозорості та орієнтацію на потреби користувачів митних послуг. Наведене положення підтверджує трансформацію Держмитслужби від суто контролюючого органу до сервісно орієнтованої інституції, діяльність якої ґрунтується на клієнтоорієнтованому та людиноцентричному підходах.

Запровадження людиноцентричного підходу у діяльність митних органів має комплексний позитивний вплив як на внутрішні управлінські процеси, так і на взаємодію з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, реалізація такого підходу сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, оскільки створення належних умов праці, підтримка професійного розвитку та врахування

потреб працівників зумовлюють більш відповідальне та оперативне виконання ними службових обов'язків.

Водночас людиноцентричність сприяє зниженню рівня конфліктності у взаємовідносинах між посадовими особами митних органів і суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності завдяки впровадженню прозорих, зрозумілих та уніфікованих процедур, що мінімізують дискреційні повноваження та суб'єктивний фактор. Крім того, орієнтація на потреби людини як ключову цінність публічного управління сприяє формуванню довіри до митних органів та зміцненню їх позитивного інституційного іміджу. Це, у свою чергу, є важливою передумовою інтеграції України до світових торговельних систем, гармонізації митних практик із міжнародними стандартами та підвищення інвестиційної привабливості національної економіки.

Реалізація людиноцентричного підходу в діяльності митних органів потребує комплексних практичних заходів, спрямованих на вдосконалення кадрової політики, комунікації з учасниками зовнішньоекономічної діяльності та оптимізацію внутрішніх процедур митного контролю.

По-перше, важливу роль відіграє системна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу митних органів. Запровадження регулярних тренінгів з питань сучасних методів митного адміністрування, ефективної комунікації, етики публічної служби та управління стресом сприяє зростанню професійної компетентності посадових осіб, підвищенню якості прийняття управлінських рішень та зниженню ймовірності помилок у процесі здійснення митних формальностей.

По-друге, суттєвим елементом людиноцентричної моделі є розвиток інформаційної підтримки громадян і бізнесу. Створення та вдосконалення електронних сервісів, запровадження онлайн-консультацій, а також забезпечення доступу до зрозумілих і прозорих інструктивних матеріалів щодо митних процедур сприяють підвищенню рівня правової визначеності, скороченню часу митного оформлення та мінімізації ризиків виникнення непорозумінь між митними органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

По-третє, важливим напрямом упровадження людиноцентричності є систематичний аналіз і вдосконалення митних процедур. Постійний моніторинг процесів митного контролю та оформлення дає змогу виявляти проблемні ділянки, оптимізувати послідовність контрольних заходів і зменшувати адміністративне навантаження як на персонал митних органів, так і на користувачів митних сервісів. У результаті підвищується ефективність діяльності митниці та знижується рівень стресу для всіх учасників митних правовідносин.

У цьому контексті доцільним є звернення до зарубіжного досвіду, зокрема практик митних адміністрацій країн Європейського Союзу, де людиноцентричний підхід реалізується не лише на рівні організаційної культури та кадрової

політики, а й у процесах цифровізації митних процедур. Європейські моделі демонструють, що навіть складні автоматизовані системи митного контролю можуть бути адаптовані до потреб користувачів - як посадових осіб, так і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - за умови дотримання принципів прозорості, зрозумілості та сервісної орієнтації. «Ми пропонуємо людино-орієнтований метод пояснення для автоматизованих систем прийняття рішень на основі правил… продемонстрований на прикладі реального сценарію в Податковій та митній адміністрації Нідерландів» [5].

Європейська митна спільнота визнала орієнтацію на клієнта як ключову компетенцію митних служб. У Рамкоій програмі компетенцій митної служби ЄС передбачено розвиток і культивування сервісної культури серед працівників митних адміністрацій, що підкреслює не лише технічну експертизу, але й здатність забезпечити високий рівень підтримки, співпраці і обслуговування суб'єктів ЗЕД [6].

У країнах ЄС широко впроваджуються концепції єдиного цифрового вікна та Єдиного центру імпорту, які дозволяють суб'єктам ЗЕД подавати всі необхідні документи, декларації і взаємодіяти з митними органами через єдину електронну платформу. Це суттєво спрощує процедури, зменшує адміністративні витрати часу та мінімізує навантаження на бізнес, що є прямим виявом орієнтації на потреби користувачів та зручність міжнародної торгівлі. Така модель відповідає сучасним стандартам торгівельної інтеграції та цифрового управління, спрямованим на підвищення прозорості та доступності митних послуг для громадян і підприємств.

Впровадження людиноцентричного підходу у діяльність митних органів набуває особливої актуальності в Україні саме в контексті євроінтеграційних процесів та адаптації національної митної системи до стандартів Європейського Союзу. Орієнтація на потреби людини - як посадової особи митного органу, так і учасника зовнішньоекономічної діяльності - відповідає базовим принципам європейського публічного адміністрування, зокрема принципам доброго врядування, прозорості, підзвітності та сервісної спрямованості державних інституцій.

У площині кадрової політики людиноцентричність виступає концептуальною основою модернізації HR-стратегії митної служби. HR-стратегія митних органів передбачає низку ключових пріоритетів, серед яких - формування інклюзивного та безбар'єрного робочого середовища, підвищення рівня корпоративної культури, а також комплексна цифровізація HR-процесів. Окремий акцент зроблено на розвитку професійних компетентностей персоналу митної служби та забезпеченні належних і безпечних умов праці.

Практична реалізація людиноцентричного підходу в діяльності митних органів потребує формування системи об'єктивних критеріїв його оцінювання.

ISSN 3041-1254 Online

Без належного вимірювання результативності людиноцентричність ризикує залишатися декларативною управлінською категорією, не інтегрованою в систему стратегічного планування та моніторингу ефективності. З огляду на подвійний характер діяльності Держмит - внутрішньоорганізаційний (управління персоналом) та зовнішній (взаємодія з учасниками зовнішньоекономічної діяльності) - доцільним є виокремлення п'яти взаємопов'язаних критеріїв оцінювання.

1. *Кадрово-організаційний критерій* відображає рівень орієнтації системи управління на персонал, показниками є: рівень плинності кадрів, середня тривалість служби, частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, наявність програм психологічної підтримки, результати внутрішніх опитувань щодо задоволеності умовами праці та прозорість процедур просування по службі. Аналіз цих індикаторів дозволяє оцінити стан людського капіталу та ефективність HR-політики.

2. *Сервісно-функціональний критерій* характеризує якість взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. До ключових показників належать: середній час митного оформлення, частка автоматизованих процедур, кількість обґрунтованих скарг, рівень задоволеності бізнесу, частка електронних сервісів та наявність механізмів зворотного зв'язку. Цей критерій демонструє ступінь орієнтації митної служби на потреби користувачів.

3. *Процедурно-правовий критерій* оцінює передбачуваність та правову визначеність діяльності митних органів, його індикаторами є рівень стандартизації процедур, частка автоматизованих рішень, кількість судових оскаржень, строки розгляду звернень та відкритість нормативної інформації.

4. *Етичний та антикорупційний критерій* відображає рівень інституційної доброчесності та включає кількість виявлених правопорушень, наявність механізмів комплаєнсу, охоплення персоналу антикорупційним навчанням, функціонування систем захисту викривачів та показники суспільної довіри.

5. *Цифрово-інклюзивний критерій* дозволяє оцінити адаптивність цифрових рішень до потреб користувачів і персоналу. До його складових належать доступність електронних сервісів, стабільність функціонування інформаційних систем, частка процедур у форматі «Єдиного вікна», інклюзивність інтерфейсів та можливість зрозумілого пояснення автоматизованих рішень.

Комплексне застосування зазначених критеріїв створює підґрунтя для формування інтегрального показника людиноцентричності, що може використовуватися в системі стратегічного управління та щорічного моніторингу діяльності Держмитслужби. Запровадження такої системи оцінювання забезпечує перехід від декларативного проголошення людиноцентричних принципів до їх практичної реалізації та підвищує ефективність трансформаційних процесів у митному адмініструванні.

Таким чином, визнання людського капіталу ключовою цінністю митної служби зумовлює розгляд HR-стратегії як одного з базових інструментів формування ефективної, професійної та людиноорієнтованої митниці європейського зразка. Одночасно людиноцентричний підхід сприяє зниженню конфліктності у взаємовідносинах між митними органами та суб'єктами ЗЕД шляхом стандартизації процедур, мінімізації дискреційних повноважень посадових осіб і запровадження цифрових сервісів. Це відповідає вимогам гармонізації митного законодавства України з Митним кодексом ЄС та рекомендаціям Всесвітньої митної організації щодо переходу від контрольної до сервісно-орієнтованої моделі митного адміністрування.

Таким чином, людиноцентричність у діяльності митних органів слід розглядати не лише як управлінський принцип, а як стратегічний інструмент євроінтеграційної трансформації митної служби, що поєднує модернізацію процедур, розвиток людського капіталу та підвищення довіри до державних інституцій.

Висновки. Людиноцентричний підхід у діяльності митних органів слід розглядати як системний інструмент модернізації публічного управління, спрямований на подолання надмірної контрольної орієнтації, розвиток сервісної функції митниці та підвищення ефективності використання людського капіталу. Ключовими бар'єрами впровадження людиноцентричності залишаються домінування фіскально-контрольної парадигми, фрагментарність HR-стратегій, кадровий дефіцит, високий рівень професійного навантаження персоналу та недостатня орієнтація цифрових рішень на потреби користувачів. Ці чинники негативно впливають як на внутрішню ефективність митних органів, так і на якість взаємодії з бізнесом і громадянами.

Впровадження людиноцентричного підходу потребує комплексної трансформації митної служби, яка охоплює модернізацію HR-політики, розвиток системи безперервного професійного навчання, удосконалення механізмів мотивації та психологічної підтримки персоналу, а також запровадження клієнтоорієнтованих і прозорих митних процедур.

У контексті євроінтеграційних процесів людиноцентричність набуває особливого значення як передумова гармонізації митної системи України з практиками Європейського Союзу та рекомендаціями Всесвітньої митної організації. Її реалізація сприяє підвищенню рівня довіри до митних органів, зниженню конфліктності та формуванню стійкої, професійної й сервісно орієнтованої митної служби.

Таким чином, людиноцентричний підхід у діяльності митних органів є не лише управлінським принципом, а стратегічним чинником інституційної спроможності, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення митної системи України.

Література:

1. Арістотель. А Нікомахова етика/ Переклав з давньогрецької В.Ставнюка. - К.: Аквілон-Плюс, 2002. 480 с.

2. Конституція України: науково-практичний коментар. Вид. 2-ге, доповн. і перероб. – К.: Алерта, 2023. 464 с.

3. Кравченко М. Людиноцентризм як ідейна основа функціонування України за доби цифрової трансформації // *Київський юридичний журнал.*- Вип. 4, 2023. - С.29-36. - URL: https://journals.fpk.kyiv.ua/index.php/kyivlawjournal/article/view/29/26

4. Нова HR-стратегія Держмитслужби: реформуємо митницю, змінюючи підходи до роботи з персоналом. - URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/nova-hr-strategiia-derzhmitsluzhbi-reformuiemo-mitnitsiu-zminiuiuchi-pidkhodi-do-roboti-z-personalom-2281

5. Zuurmond S., Borg A., van Kempen M., Wieten R. Human-centred explanation of rule-based decision-making systems in the legal domain. - 2023.- URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.16704

6. EU Competency Frameworkfor the Customs profession. - URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/eu-training/custcompeu_en

7. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations // Humanities studies: Collection of Scientific Papers. - Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. - № 10 (87). С. 134–141. - URL: http://humstudies.com.ua/article/view/254724

8. Шевченко Л. В. Адміністративно-правова характеристика діджиталізації у сфері митної справи [Електронний ресурс] / Шевченко Л. В. // Аналітично-порівняльне правознавство: електр. наук. фах. вид. / ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т»; редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.) та ін. - Ужгород, 2022. - №5. – С. 318–323. – URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/12/61.pdf.

9. Krzewiński T. Selected aspects of human resource management in uniformed services / T. Krzewiński // International Journal of Synergy and Research. - 2024. - URL: https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/8507

References:

1. Aristotle. (2002). *Nicomachean ethics* (V. Stavniuk, Trans.). Kyiv: Akvilon-Plus.

2. Constitution of Ukraine: Scientific and practical commentary (2nd ed., revised and enlarged). (2023). Kyiv: Alerta.

3. Kravchenko, M. (2023). Human-centrism as an ideological basis for the functioning of Ukraine in the era of digital transformation. *Kyiv Law Journal*, 4, 29–36. https://journals.fpk.kyiv.ua/index.php/kyivlawjournal/article/view/29/26

4. State Customs Service of Ukraine. (n.d.). New HR strategy of the State Customs Service: Reforming customs by changing approaches to personnel management. https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/nova-hr-strategiia-derzhmitsluzhbi-reformuiemo-mitnitsiu-zminiuiuchi-pidkhodi-do-roboti-z-personalom-2281

5. Zuurmond, S., Borg, A., van Kempen, M., & Wieten, R. (2023). Human-centred explanation of rule-based decision-making systems in the legal domain. https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.16704

6. European Union. (n.d.). EU Competency Framework for the Customs profession. https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/eu-training/custcompeu_en

7. Cherep, A. V., Voronkova, V. G., & Cherep, O. G. (2022). Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities Studies: Collection of Scientific Papers*, 10(87), 134–141. http://humstudies.com.ua/article/view/254724

8. Shevchenko, L. V. (2022). Administrative-legal characteristics of digitalization in the customs sphere [Electronic resource]. *Analytical-Comparative Jurisprudence*, 5, 318–323. https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/12/61.pdf

9. Krzewiński, T. (2024). Selected aspects of human resource management in uniformed services. *International Journal of Synergy and Research*. https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/8507

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.03.2026

Наукові перспективи
Видавнича група

УСПІХИ І ДОСЯГНЕННЯ У НАУЦІ



Випуск 3(25)
2026

Інститут держави і права імені В.М.Корецького НАН України

Видавнича група «Наукові перспективи»

Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління

«Успіхи і досягнення у науці»

№ 3(25) 2026

Київ – 2026

V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine

Publishing Group "Scientific Prospects"

All-Ukrainian Assembly of Doctors of Science in Public Administration

«Successes and Achievements in Science»

№ 3(25) 2026

Kyiv – 2026

ISSN 3041-1254 Online

УДК 0/3+7/8]:001.31](477)(051)

R40-05714

DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-3(25)

"Успіхи і досягнення у науці": журнал. 2026. № 3(25) 2026. С. 1639.

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 18.03.2026, № 8/3-26)

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України # 582 від 24.04.2024 журнал включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія "Б", спеціальності: 081 Право; 281 Публічне управління та адміністрування; 073 Менеджмент, 076 Підприємництво та торгівля, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 051 Економіка

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної академії наук Азербайджану, Всеукраїнської асоціації педагогів і психологів з духовно-морального виховання, Християнської академії педагогічних наук України

Журнал публікує наукові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів гуманітарних, соціальних, поведінкових наук, права з метою їх впровадження у сучасний освітній простір

Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів

Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar



Жукова Ірина Віталіївна *— кандидат наук з державного управління, доцент, директор Видавничої групи «Наукові перспективи» (Київ, Україна)*

Члени редакції журналу:

- **Губанов Олег Олександрович** - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)
- **Драган Олена Василівна** - доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

- **Короєд Сергій Олександрович** – доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри Полтавського інституту економіки і права Університету «Україна» (Полтава, Україна)
- **Кушнір Ірина Павлівна** – доктор юридичних наук зі спеціальності «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право», доцент, заступник начальника кафедри адміністративної діяльності факультету правоохоронної діяльності Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Хмельницький, Україна)
- **Манвелідзе Іраклій** - доктор державного управління, професор кафедри права та державного управління Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
- **Махарадзе Адам** - Доктор юридичних наук, професор кафедри права та державного управління Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
- **Миргород-Карпова Валерія Валеріївна** - кандидат юридичних наук, заступник директора з наукової роботи, старший викладач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки Сумського державного університету (Суми, Україна)
- **Накашидзе Малхаз** - постдокторант Школи права та управління Дублінського міського університету (DCU), професор кафедри права та державного управління (Республіка Ірландія)
- **Пастух Ігор Дмитрович** — доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного права та процесу Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
- **Світличний Олександр Петрович** - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри цивільного та господарського права Національного університету біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)
- **Сопілко Ірина Миколаївна**- доктор юридичних наук, професор, Відмінник освіти України, Лауреат Премії Президента України для молодих вчених, Лауреат Премії Верховної Ради України найталановитішим молодим ученим в галузі фундаментальних і прикладних досліджень та науково-технічних розробок, академік Академії наук вищої школи України, Заслужений юрист України (Київ, Україна)
- **Стрельченко Оксана Григорівна** - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна)
- **Хабло Оксана Юріївна** - кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального процесу, Національна академія внутрішніх справ (Київ, Україна)
- **Шевчук Олександр Михайлович** - доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та адміністративної діяльності Національного юридичниого університету імені Ярослава Мудрого (Харків, Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.

© Видавнича група «Наукові перспективи», 2026
© Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління, 2026
© Інститут держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2026

Ми висвітлимо ваші професійні здобутки
№ 3(25)
2026
ISSN 3041-1254 Online
Успіхи і досягнення у науці

Гарасим'юк О.І. 723
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Гасан О.В. 736
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗСУ В УМОВАХ БОЙОВИХ ДІЙ

Гера Т.Р. 747
ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Горбата Л.П., Ляшенко А.Г. 763
РОЛЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У ЗАГАЛЬНОНАЦІОНАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Гришко В.В. 779
ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ФАКТОРИ, ЯК КАТАЛІЗАТОР І МОЖЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТОКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Держак Н.О., Микитенко Т.В., Ющенко Ю.О. 792
ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ МИТНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Дєгтяр А.О., Покотило Т.В. 806
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У СУЧАСНИХ МОДЕЛЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дзюндзюк В.Б. 818
СОЦІАЛЬНА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Дишкант Ю.П. 827
КРИЗОВА ВРАЗЛИВІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ІНСТИТУЦІЙНОЇ КОНФІГУРАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Дробязко Л.В., Надточій А.О. 838
ПУБЛІЧНА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ