

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.
ISSN 2307-2156*



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.7>

УДК 351.713:331.101.3

Д. А. Міщенко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри маркетингу,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0278-7209>

Л. О. Міщенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

ЗВО ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0163-0763>

В. Д. Хурдей,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу,

Університет митної справи та фінансів

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9210-9705>

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У МИТНИХ ОРГАНАХ

D. Mishchenko,

*Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of
Marketing, University of Customs and Finance*

L. Mishchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Management, Higher Education Institution of PJSC "Interregional
Academy of Personnel Management*

V. Khurdei,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,
University of Customs and Finance*

SPECIFIC FEATURES OF CIVIL SERVANTS' MOTIVATION IN CUSTOMS AUTHORITIES

У статті досліджено особливості мотивації державних службовців у митних органах в умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації та воєнного стану. Обґрунтовано, що мотиваційний профіль митника формується під впливом інституційно-ієрархічних, соціально-престижних, професійно-компетентнісних і ціннісно-орієнтованих чинників, а також постійного впливу корупційних ризиків. Проаналізовано роль теорій справедливості, цілепокладання та Public Service Motivation у формуванні поведінки державних службовців. Встановлено, що зрівняльна система оплати праці та формалізовані підходи до оцінювання результатів діяльності знижують рівень залученості персоналу та сприяють професійному вигоранню. Особливу увагу приділено впливу цифровізації митних процедур і впровадженню KPI як інструментів підвищення прозорості та результативності діяльності. Запропоновано напрями удосконалення системи мотивації, зокрема через впровадження грейдування посад, диференційованого преміювання, соціального пакета митника та цифрового кабінету службовця. Реалізація запропонованих заходів сприятиме

підвищенню ефективності митної служби, зменшенню корупційних ризиків і формуванню професійно орієнтованої моделі публічної служби.

The article examines the specific features of civil servants' motivation in customs authorities under the conditions of public administration reform, digital transformation, and martial law. It is substantiated that the motivational profile of a customs officer is formed under the influence of institutional-hierarchical, socio-prestigious, professional-competence and value-oriented determinants, as well as constant corruption risks. The study is based on the concepts of equity theory, goal-setting theory and Public Service Motivation, which explain the interaction between internal values and external incentives in public service.

In the context of Ukraine's integration into the European customs area, the role of human capital becomes decisive. However, the specific nature of the customs service – characterized by high labor intensity, handling of excisable goods, and significant discretionary powers – creates a unique environment where standard motivational methods often prove to be insufficient.

It is proved that the existing egalitarian remuneration system and formalized performance evaluation mechanisms reduce employees' engagement, weaken organizational loyalty and contribute to professional burnout. Special attention is paid to the impact of digitalization of customs procedures, including automated declaration processing and risk analysis systems, which significantly change motivational priorities and increase the importance of continuous professional development.

The article substantiates the necessity of introducing a differentiated motivational model based on job grading, key performance indicators, personalized bonus systems and social guarantees. The author proposes the concept of a "customs officer's social package", a digital personal cabinet for monitoring performance indicators and career growth, as well as psychological support programs for employees working in high-risk areas.

The implementation of these measures will allow the transition from a model of administrative coercion to a model of professional dignity, responsibility and high performance, which is critically important for strengthening the institutional capacity of customs authorities and ensuring Ukraine's successful European integration.

Ключові слова: *державна служба, митні органи, мотивація, оцінювання, стимулювання праці, публічне управління, корупційні ризики.*

Keywords: *civil service, customs authorities, motivation, assessment, employee incentives, public administration, corruption risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність функціонування митної системи є ключовим індикатором економічної безпеки держави. В умовах інтеграції України до європейського митного простору, роль людського капіталу стає вирішальною. Проте специфіка митної служби – висока інтенсивність праці, робота з підакцизними товарами та значні дискреційні повноваження – створює унікальне середовище, де стандартні методи мотивації часто виявляються недостатніми. За таких обставин особливого значення набуває необхідність теоретичного осмислення нових підходів до забезпечення належного функціонування ефективної системи мотивації державних службовців у митних органах. Важливим є також удосконалення порядку оцінювання рівня професійної підготовки та показників діяльності державних службовців, аналіз існуючих проблем, які виникають у сучасних умовах, та розробка практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації персоналу в системі публічного управління займає чільне місце в роботах як класиків менеджменту, так і сучасних українських дослідників. Фундаментальні основи закладені в теоріях А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д.

Мак-Клелланда, які дозволяють розмежувати базові потреби (безпека, оплата) та вищі стимули (самореалізація, влада).

Особливий інтерес викликає концепція Public Service Motivation (PSM), розроблена Дж. Перрі та Р. Вайзом, яка ґрунтується на ідеї, що державні службовці мають специфічну внутрішню мотивацію – бажання служити суспільству та впливати на державні процеси. У контексті митних органів цей підхід доповнюється дослідженнями М. Вебера щодо раціональної бюрократії, де дисципліна та ієрархія виступають стабілізуючими факторами.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у вивчення кадрового потенціалу митної служби зробили такі вчені, як Алюшина Н. [1], Білець Л. [3], Войцещук А. [4], Ганас Л. [3], Герасименко О. [2], Дорош О. [3], Калагурка С. [2], Ковальов В. [7], Критенко О. [7], Лазорко Л. [2], Мельниченко А. [8], Терещенко С., Тоцька Т. [7], Ченцов В., Федотов О., Шабаш І. [8] та інші дослідники. Вони, зокрема, акцентують увагу на тому, що мотивація митника перебуває під постійним тиском високих корупційних ризиків. Водночас залишається недостатньо вивченим аспект «цифрової мотивації» – як автоматизація митних процесів та зменшення суб'єктивізму впливають на психологічний стан та задоволеність роботою сучасного митника.

Безперечно, внесок науковців у розвиток питань професійної компетентності публічних службовців є вагомим, а їхні дослідження створюють необхідне теоретичне підґрунтя для подальших практичних напрацювань. Однак, попри значну кількість наукових праць, присвячених професійній компетентності, залишається низка невирішених проблем, пов'язаних із визначенням ефективних форм і методів забезпечення високого рівня мотивації державних службовців.

На сьогодні відсутні комплексні дослідження, які б системно розглядали питання забезпечення мотивації державних службовців у митних органах з урахуванням положень адміністративно-правової доктрини, норм чинного законодавства, особливостей правозастосування, а також законних прав та інтересів державних службовців.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей мотивації державних службовців у митних органах, виявлення ключових проблем та бар'єрів у цій сфері, а також визначення напрямів удосконалення мотиваційних механізмів з урахуванням європейських стандартів, принципів прозорості та ефективного використання ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному світі конкуренції ідеологій, переосмислення цінностей, змін векторів розвитку, як ніколи потрібна стійка система цінностей, базисних настанов, що слугуватиме для збереження держави та суспільства. Для громадянина важливим є відчуття безпеки, захищеності, що гарантується державою. В свою чергу державі необхідні лояльні, ініціативні громадяни, що сприяють її розвитку та вдосконаленню. Ця мета може бути досягнута за рахунок наявності ефективно працюючої системи добору та мотивації до проходження державної служби, сумлінного виконання державним службовцем своїх обов'язків. Коли вже досягнуто стійкості та відтворюваності системи, забезпечено її політичну нейтральність, наступництво та прогнозованість дій, то на перше місце виходить необхідність визнання системи цінностей державних службовців у процесі виконання ними посадових обов'язків, забезпечення узгодження їх індивідуальних цілей з цілями публічної служби як системи та мотиваційна політика, що забезпечує ефективність діяльності державних службовців і ефективність публічного управління [8].

До звичних та прогнозованих викликів та ризиків у системі відбору та мотивації до належного проходження державної служби постійно додаються все нові та нові. Спираючись на оцінку й співставлення одержаної винагороди із зусиллями що потрібно прикласти можливо змоделювати наступні ситуації. Потрапивши в соціальний вакуум віддаленої праці, державні службовці перестають отримувати зворотній зв'язок на свою роботу, перестають об'єктивно порівнювати свої результати діяльності з результатами колег. Зрозуміло що вакуум починає заповнюватись уявними та реальними, часто

перебільшеними, вадами системи управління, оцінювання та мотивації. Особливості людського менталітету, в більшості випадків, помножені на відсутність об'єктивної інформації призводить до того, що в процесі співставлення власної винагороди з винагородою колег, які здійснюють подібну роботу, може виникати почуття незадоволення. Цей дисбаланс та несправедливість можуть бути виправлені двома шляхами. Перший шлях передбачає диференціацію отримуваної винагороди, але державний службовець сам не може вплинути на неї, а вади системи управління призводять до закріплення цього стану та зрівняння всіх в рівні отримуваної винагороди. Другий шлях полягає у зміні обсягу зусиль, що витрачаються під час виконання поставлених завдань. В цьому випадку службовець для себе знаходить виправдання, а відсутність оперативного контролю з боку керівництва все більше переконує його у правильності обраного шляху. Внутрішні переконання, що свої обов'язки не обов'язково виконувати з прикладанням всіх зусиль, слабка мотивація та неможливість порівняння призводять до погіршення результатів праці [1].

За словами Х. Хекхаузена, навряд чи знайдеться галузь психологічних досліджень, до якої можна було б настільки підійти з різних боків, як у психології проблема мотивації [6]. Існує багато теорій мотивації, багато визначень цього поняття, але майже всі вони зводяться до того, що це складний та унікальний процесу який відбувається в свідомості людини та спонукає її діяти та приймати рішення реагуючи на конкретні подразники відповідно до ситуації що складається. Зрозуміло що на поведінку конкретної особи впливають попередній досвід, суспільні норми, внутрішні переконання тощо. Прийняті рішення і дії, як правило, підпорядковані задоволенню найнагальнішої, в даний конкретний момент, потреби. Саме на її задоволення особа направляє всі свої ресурси, можливості, енергію та потенціал [3].

Тема мотивування працівників саме митних органів поки що недостатньо висвітлена та має певні нюанси. Мотивування працівників митних служб відрізняється від мотивування працівників звичайних

організацій. Митниця – це державна установа, саме тому все, що стосується її працівників, повинно відповідати чітким межам законів.

Державна митна служба України посідає важливе місце в системі органів державного управління зовнішньоекономічної діяльності та належить до центральних органів влади зі спеціальним призначенням і забезпечує виконання конкретних функцій у адміністративно-політичній, економічній, соціальній та культурно-освітній сферах державного управління. Реалізуючи митну політику, Державна митна служба України не лише займається координацією інших державних органів щодо питань, які входять до їх компетенції, а й за рахунок накопиченого досвіду практичної діяльності істотно впливає на формування митної політики шляхом зворотного зв'язку з іншими органами державної влади [11].

Виділяють такі основні функції митних органів:

- захист економічних інтересів держави;
- забезпечення розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України;
- контроль дотримання вимог митного законодавства;
- регулювання експортно-імпортової діяльності із урахуванням пріоритетів розвитку економіки України;
- забезпечення сприятливих умов для участі України у міжнародному співробітництві;
- покращення митного контролю, оформлення й оподаткування товарів, автомобілів чи інших предметів, які переміщуються через митний кордон України (МКУ);
- проведення заходів щодо захисту інтересів споживачів товарів і дотримання учасниками зовнішньоекономічних зв'язків державних інтересів на зовнішньому ринку;
- забезпечення сприятливих умов для прискорення товарообігу та збільшення пасажиропотоку через МКУ;
- боротьба зі злочинністю, контрабандною діяльністю, запобігання порушенням митних правил [11].

Митні органи, окрім того, виконують низку інших функцій, які мають значення для ефективної реалізації митної політики. До них можемо зарахувати: взаємодію з іншими державними органами та органами іноземних країн; реалізацію у межах своєї компетенції державної кадрової політики; участь у реалізації загальнодержавних програм із розвитку митної інфраструктури та соціального захисту працівників; забезпечення гласності та прозорості своєї діяльності; інформування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та громадян із питань митного законодавства тощо [12].

Усі перелічені вище функції є надзвичайно важливими в межах держави. Їх належне виконання забезпечує захист України, її економіки та суспільства, підтримує зовнішньоекономічну діяльність та сприяє її зростанню. Саме тому працівники митних органів повинні сумлінно виконувати свої обов'язки, а для цього їх потрібно належно мотивувати [5].

Мотиваційний профіль працівника митних органів є гетерогенним і формується під впливом специфічного правового статусу. Можна виділити чотири ключові групи факторів.

Інституційно-ієрархічні: митна служба передбачає наявність спеціальних звань та сувору вертикаль підпорядкування. Це формує мотивацію «державника», де основними стимулами є кар'єрне просування за ієрархічною драбиною та отримання вищих звань.

Соціально-престижні: робота в митних органах традиційно сприймається як престижна через причетність до здійснення владних повноважень на кордоні. Для багатьох службовців визнання з боку колег та суспільства є вагомішим за поточне грошове забезпечення.

Професійно-компетентнісні: прагнення до оволодіння складними процедурами (аналіз ризиків, класифікація товарів за УКТ ЗЕД). Мотиватором тут виступає інтелектуальний виклик та складність завдань.

Ціннісно-орієнтовані (PSM): внутрішня установка на захист економічних інтересів Батьківщини, що стає домінуючою у кризові періоди [4].

Корупційні ризики діють як «деструктивний мотиватор». У митній сфері існує постійний конфлікт між легітимною мотивацією (зарплата, премії) та тіньовою очікуваною вигодою.

Згідно з теорією раціонального вибору, державний службовець порівнює потенційний дохід від корупції з «вартістю ризику». Якщо рівень офіційної заробітної плати не забезпечує базових потреб (згідно з А. Маслоу), структура мотивації деформується, що призводить до негативних наслідків: працівник перестає ототожнювати себе з інтересами держави (ризик втрати лояльності), а матеріальні стимули від третіх осіб стають основним мотивом діяльності, що повністю нівелює дію державних інструментів стимулювання.

Відповідно, антикорупційна мотивація повинна базуватися на принципі неможливості та невивідності, що досягається через запровадження, зокрема, високих соціальних стандартів (житлові програми, медичне страхування), які втрачаються у разі звільнення за дискредитуючими обставинами.

Воєнний стан радикально змінив пріоритети в системі стимулювання, адже на перше місце вийшла мотивація безпеки та підтримки. Забезпечення працівників засобами захисту, облаштування укриттів на митних постах та стабільність виплат стали одним з ключових факторів утримання персоналу [9].

В той же час ефект «Цифрового контролю», цифровізація (запровадження «NCTS Фаза 5», автоматичне оформлення декларацій) змінює мотивацію через зменшення людського чинника. З одного боку, це знімає стрес від відповідальності за помилку, з іншого – вимагає мотивації до постійного навчання (Life-long learning). Для молодого покоління митників цифровізоване середовище є базовою умовою лояльності до роботодавця [10].

Сучасна система оплати праці на митниці часто є зрівняльною, що демотивує найбільш продуктивних працівників. Можливими варіантами подолання даної проблеми вбачається:

- запровадження системи грейдування, тобто розподіл посад на рівні (грейди) залежно від складності роботи, рівня відповідальності та

необхідних навичок тощо. Це дозволяє забезпечити справедливу оплату праці «всередині» структури;

- застосування ключових показників ефективності (КРІ). Для працівників митної служби КРІ можуть включати: відсоток результативних оглядів, швидкість митного оформлення без порушення митних правил, рівень задоволеності суб'єктів ЗЕД (через анонімні опитування) тощо;
- диференційоване преміювання, тобто перехід від премій «до свята» до виплат, що базуються на персональному внеску в результати діяльності підрозділу [7].

Спираючись на висновки теорії постановки цілей [3], підвищенню мотивації роботи державного службовця може сприяти усвідомлення ним тих цілей що постають перед організацією та тих що безпосередньо покладаються на службовця. За інших рівних умов усвідомлення службовцем поставлених завдань підвищує вірогідність досягнення необхідного рівня їх виконання. Тобто, індивідуальний підхід до конкретизації цілей що мають бути досягнуті службовцем під час виконання посадових обов'язків сприяє зростанню мотивації та більш чіткому налаштуванню службовців на досягнення цілей організації. В цьому аспекті збільшується відповідальність безпосереднього керівника, як особи, яка має вловити момент коли конкретність мети починає перетворюватись на своєрідні рамки що обмежують службовця. Необхідне коригування цілей або роз'яснення службовцю, надання преференцій, що не дозволить знизити мотивацію. Саме таким механізмом може виступати процедура щорічного оцінювання державного службовця [8].

Процедуру оцінювання доречно розділити на декілька етапів:

- визначення завдань і ключових показників;
- визначення результатів виконання завдань;
- затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

Завдання і ключові показники мають відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців,

вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні. Визначення завдань і ключових показників для заступників керівників здійснюється після визначення завдань і ключових показників для їх керівників. Визначені державному службовцю завдання і ключові показники зберігаються в його особовій справі, а їх копії – у державного службовця та його безпосереднього керівника. Державному службовцю визначається від двох до п'яти завдань. Строк виконання завдання має бути реальним для досягнення необхідного результату та визначатися з урахуванням дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань [2].

Під час визначення завдань та ключових показників відбувається обговорення державним службовцем з безпосереднім керівником цілей що мають бути досягнуті в найближчій перспективі. Цілі обрані для досягнення державним службовцем мають узгоджуватись з цілями підрозділу, відповідати компетенції державного службовця. Необхідно сконцентруватись на тому, що цілі мають бути досяжними. Але, в той же час, цілі мають стимулювати державного службовця до постійного професійного зростання, необхідності самовдосконалення. Відбувається постійне доведення самому собі і звітування перед самим собою за якість здійсненої роботи. Якщо внутрішні чинники такі як віра в себе, очікування задоволення від роботи і зовнішні чинники такі як заохочення та покарання гарно збалансовані тоді й посадова особа вмотивована на досягнення поставлених цілей. Основним завданням безпосереднього керівника є створення такої системи, щоб державний службовець знав, зовнішнє реагування буде й буде адекватним та пропорційним.

Можна відзначити, що оцінка персоналу, зокрема в системі публічного управління спрямована на досягнення трьох основних груп цілей: адміністративних; інформаційних; мотиваційних.

Адміністративні цілі досягаються під час реалізації, на підставі проведеної оцінки, управлінських впливів по відношенню до державних службовців або осіб що хочуть зайняти посади на які оголошено конкурс

(прийом на роботу, затвердження на посаді, проведення ротації або стажування, направлення на навчання або підвищення кваліфікації, заохочення або покарання та ін.).

Інформаційні цілі – це, перш за все, встановлення конструктивного зворотного зв'язку між органом влади і державним службовцем, який повинен знати, як оцінюється він сам і результати його діяльності, на якому рівні знаходиться його кваліфікація. Знання своєї оцінки, як особистості, і оцінки своєї діяльності є певною потребою будь-якої людини, тому що ці знання допоможуть їй скорегувати дії для підвищення своєї кваліфікації, набуття відповідних знань, навичок, а як наслідок і компетенції для більш якісного виконання покладених на неї функцій і завдань, що підвищує її конкурентоспроможність на публічній службі. Це є своєрідним і дуже важливим мотивуючим чинником.

Мотиваційні цілі полягають у тому, щоб, власне, сформувати мотивацію працівників. Прив'язана до системи мотивації об'єктивна оцінка спонукає персонал працювати більш ефективно і прагнути до професійного розвитку. Сама об'єктивна оцінка державного службовця є одним з головних мотиваційних факторів [5].

Саме мотивація державних службовців формує стійку, цілісну систему цінностей та інтересів. Зазначена система визначає необхідність здійснення свідомої самоосвіти, набуття нових професійних знань, навичок тобто опанування та розвитку компетенцій, що дозволять відповідати вимогам часу до державних службовців. Мотивація людини в цілому та державного службовця зокрема, є складним феноменом, який й досі не повністю вивчено та описано.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сучасні тенденції розвитку і глобальні виклики в усіх сферах суспільного життя України настільки значущі, що національна безпека та міжнародний імідж країни прямо залежать від нового стратегічного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Необхідність реалізації цього завдання виступає як нагальний вимір для українського суспільства та держави.

В контексті забезпечення інститутами публічного управління життєдіяльності всіх систем в країні, забезпечення обороноздатності і безпеки в умовах війни, економічної кризи і втрати людського потенціалу через загибель і міграцію механізми належної мотивації до сумлінного та якісного виконання своїх обов'язків є ключовим елементом забезпечення ефективності та стійкості державних структур.

Питання розвитку якісного та різнопрофільного кадрового потенціалу публічної служби, посилення механізмів його мотивації стає визначальним для України під час війни, забезпечення відновлення і розвитку країни у повоєнний період та зменшення впливу соціально-економічної кризи.

За результатами нашого дослідження можемо зробити наступні висновки:

- на сьогодні система мотивації в державній службі вимагає значних змін та розвитку;

- стимулювання держслужбовців відбувається здебільшого за рахунок нормативів та важелів адміністративного впливу, кар'єрне зростання та розвиток самої особи в меншій мірі залежить від результатів діяльності та, як наслідок, не спонукає до продуктивної праці та часто викликає формальне відношення до виконання своїх обов'язків;

Для вирішення окреслених проблем пропонуємо:

- по-перше, переорієнтувати систему державної служби на досягнення певної мети, для цього необхідно закріпити у нормативних актах, що регламентують діяльність державних службовців очікувані результати, та, як наслідок, сформулювати об'єктивну систему показників за якими будуть оцінюватися досягнуті результати за певні проміжки часу;

- по-друге, пов'язати оплату праці держслужбовців з досягнутими результатами та розробити систему додаткових виплат, премій та інших винагород за результатами роботи

На основі проведеного аналізу особливостей мотивації в митних органах, пропонуємо наступні рекомендації: затвердження спеціальної моделі оплати праці для митників, яка б вивела їх за рамки загальної сітки держслужбовців, враховуючи специфіку ризиків (аналогічно до НАБУ або прокуратури)⁴ розробка програми «Соціальний пакет митника», що включатиме пільгове іпотечне кредитування та розширене медичне страхування, яке діятиме після 10–15 років бездоганної служби⁴ впровадження системи психологічного моніторингу та декомпресії для інспекторів «переднього краю» (пунктів пропуску), що працюють у зоні підвищеного ризику; запровадження цифрового кабінету службовця, де кожен працівник бачитиме свій рейтинг, прогрес у виконанні КРІ та чіткий план кар'єрного зростання; трансформація корпоративної культури через систему внутрішніх комунікацій, де акцент зміщується з «контролю та покарання» на «сприяння належному виконанню обов'язків та професійне лідерство».

Впровадження цих заходів дозволить перейти від моделі «виживання та примусу» до моделі «високої результативності та професійної гідності», що є критично важливим для успішної євроінтеграції України.

Література

1. Алюшина Н.О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*: наук. журн. 2022. № 16. С. 284–313. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/734> (дата звернення 17.01.2026).

2. Герасименко О. В., Лазорко Л. П., Калагурка С. Т. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 128–133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/20.pdf (дата звернення 15.01.2026).

3. Ганас Л.М., Дорош О.І., Білець Л.В. Особливості мотивування працівників митних органів. *Менеджмент та підприємництво в Україні*:

етапи становлення та проблеми розвитку. №1, 2020. С. 13-20. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21852/st2.pdf> (дата звернення 16.01.2026).

4. Войцещук А.Д. Митні компетенції як фактор ефективності роботи державної служби. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(42) 2025. С. 34-46. 58 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-34-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-34-46) (дата звернення 13.01.2026).

5. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 17.01.2026).

6. Іноземцева, О.Б. Методичні основи оцінювання діяльності управлінського персоналу служби цивільного захисту. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №2. 76 – 80. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2> (дата звернення 17.01.2026).

7. Ковальов В.Г., Критенко О.О., Тоцька Т.С. Механізми мотивації державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1 (32). С. 46-52. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4724> (дата звернення 17.01.2026)

8. Мельниченко А., Шабаш І. Ефективність діяльності державних службовців в умовах воєнного стану: соціологічний вимір. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №2. С. 97 – 103. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-673-691](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-673-691) (дата звернення 17.01.2026).

9. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О. Формування компетентностей державних службовців у сфері маркетингових комунікацій в умовах модернізації сфери публічного управління. *Координати публічного управління*. 2025. № 1. С.447-463. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21> (дата звернення 15.01.2026).

10. Міщенко Д.А., Міщенко Л.О., Хурдей В.Д. Цифровізація публічного управління як чинник нейтралізації загроз національним інтересам. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 3, 2025. С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5> (дата звернення 16.01.2026).

11. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 44–45, 46–47, 48. С. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 12.01.2026).

12. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. *Держслужбовець*. 2018. № 2. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html?srsltid=AfmBOopj1iC6wDiAfr1iu9kW2bSV3ltgWKVO-54pllBTDQ6sobr1d1Vu> (дата звернення 13.01.2026).

References

1. Aliushyna, N.O. (2022), “Organization of Civil Servants’ Work under Martial Law”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 16, pp. 284–313, available at: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/734> (Accessed 17 January 2026)

2. Herasymenko, O.V., Lazorko, L.P. and Kalahurka, S.T. (2018), “Specific Features of the Motivational Philosophy of Civil Servants in Ukraine”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 128–133, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/20.pdf (Accessed 15 January 2026)

3. Hanas, L.M., Dorosh, O.I. and Bilets, L.V. (2020), “Specific Features of Motivating Customs Authorities’ Employees”, *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1, pp. 13–20, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21852/st2.pdf> (Accessed 16 January 2026)

4. Voitseshchuk, A.D. (2025), “Customs Competences as a Factor of Civil Service Efficiency”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 42, no. 2, pp. 34–46/ [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-34-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-34-46).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Some Issues of Reforming Public Administration in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (Accessed 17 January 2026)

6. Inozemtseva, O.B. (2022), “Methodological Foundations for Evaluating the Performance of Civil Protection Management Personnel”,

Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 2, pp. 76–80. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2>

7. Kovalov, V.H., Krytenko, O.O. and Totska, T.S. (2022), “Motivation Mechanisms of Civil Servants”, *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 32, no. 1, pp. 46–52, available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4724> (Accessed 17 January 2026)

8. Melnychenko, A. and Shabash, I. (2025), “Efficiency of Civil Servants’ Performance under Martial Law: A Sociological Perspective”, *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, vol. 2, pp. 97–103. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-673-691](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-673-691).

9. Mishchenko, D.A. and Mishchenko, L.O. (2025), “Formation of Civil Servants’ Competences in Marketing Communications under Public Administration Modernization”, *Koordynaty publichnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 447–463. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.21>.

10. Mishchenko, D.A., Mishchenko, L.O. and Khurdei, V.D. (2025), “Digitalization of Public Administration as a Factor in Neutralizing Threats to National Interests”, *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 3, pp. 34–40, <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.5>.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), “Customs Code of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Accessed 12 January 2026).

12. Editorial Board (2018), “Annual Evaluation of Civil Servants: Perceptions Today and What Will Be Needed Tomorrow”, *Derzhsluzhbovets*, vol. 2, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/february/issue-2/article-34157.html> (Accessed 13 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 19.01.26

Прорецензовано / Revised: 26.01.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26