

ЯК ОЦІНЮВАТИ МИТНИКА: ЩОРІЧНА ПЕРЕВІРКА КОМПЕТЕНЦІЙ ЧИ ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ?

ГО «ПАРТНЕРСТВО.» у рамках підготовки Дорожньої карти посилення інституційної спроможності української митниці через кадрове оновлення долучилася до вивчення проекту Митного кодексу України (реєстр. № 15450), який прийнятий за основу та підготовки пропозицій щодо його удосконалення та ухвалення загалом як закону. Зокрема, наша команда звернула увагу на ч. 14 ст.751:

«На посадових осіб митних органів, які займають посади державної служби категорій “Б” і “В”, не поширюється дія законодавства про державну службу в частині процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Ця законодавча норма дуже важлива, адже Україна перебудовує систему управління персоналом митниці. І одна з принципових змін стосується того, як держава щороку оцінює самого митника.

Держмитслужба прямо відносить організацію оцінювання результатів службової діяльності своїх державних службовців до функцій управління персоналом. Правову основу становить насамперед стаття 44 Закону України «Про державну службу». Закон встановлює, що результати службової діяльності державного службовця підлягають оцінюванню щороку. Мета такого оцінювання - визначити якість виконання поставлених завдань, а також використати результати для преміювання і планування кар'єри.

Оцінювання здійснюється за трьома базовими характеристиками:

- результативність - чи досягнуто запланованого результату;
- ефективність - наскільки раціонально та своєчасно виконано роботу;
- якість - наскільки результат відповідає встановленим вимогам.

Водночас закон вимагає враховувати посадові обов'язки, дотримання правил етичної поведінки, антикорупційного законодавства, виконання індивідуальної програми професійного розвитку та, за наявності, показники контракту про проходження державної служби.

Практична процедура деталізована постановою Кабінету Міністрів України № 640 «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Цю процедуру проходять представники податкової, казначейської служби, тобто ті, які, аналогічно до митної служби, перебувають у віданні Міністерства фінансів України і знаходяться в правовому полі Закону України «Про державну службу».

Проте, Законом України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо встановлення особливостей проходження служби в митних органах та проведення

атестації посадових осіб митних органів» № 3977-IX від 17 вересня 2024 року суттєво змінено модель оцінки роботи митника.

Одне з важливих нововведень: **на посадових осіб митних органів не поширюється законодавство про державну службу в частині процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності**. Натомість стаття 570³ чинного Митного кодексу передбачає спеціальний механізм - один раз на рік проводиться перевірка рівня митних компетенцій посадових осіб митних органів. Її метою Кодекс визначає: оцінювання рівня професійної компетентності; планування професійного розвитку.

За результатами перевірки для кожного працівника формується індивідуальна програма професійного розвитку. Якщо певна компетенція не відповідає необхідному для посади рівню, працівник повинен пройти підвищення кваліфікації.

ГО «ПАРТНЕРСТВО.» надіслала запит про отримання публічної інформації від 31.08.2026 б/н (вх. Держмитслужби № ЗПІ/504 від 01.09.2026), що дало можливість зробити наступні висновки.

Таблиця 1

Результати перевірки митних компетенцій по митницях фокус-групи та загалом по Держмитслужбі в грудні 2025 – лютому 2026 року

Показник	Львівська митниця	Волинська митниця	Тернопільська митниця	...	Всього по Держмитслужбі
Кількість посадових осіб ТО, які проходили перевірку рівня митних компетенцій	1089	657	119	...	7706
Кількість посадових осіб ТО, які пройшли перевірку рівня митних компетенцій та отримали результат "достатній рівень"	985	649	112	...	7384
Кількість посадових осіб ТО, які пройшли перевірку рівня митних компетенцій та отримали результат "недостатній рівень"	18	8	7	...	226
Кількість посадових осіб ТО, які не пройшли перевірку рівня митних компетенцій за певних обставин	14	4	19	...	195

У II кварталі 2026 року була проведена повторна перевірка рівня митних компетенцій для посадових осіб, які отримали результат «недостатній рівень» на початку року. Так, 59 посадових осіб територіальних органів пройшли повторну перевірку митних компетенцій, з них 54 посадові особи отримали результат «достатній рівень».

Таким чином, проведення перевірки рівня митних компетенцій для посадових осіб митних органів (із урахуванням повторної перевірки) наближає її результат до «ідеального», однак, ми вважаємо, що такий спосіб оцінки не відображає результат роботи митників.

Звідси виникає практичне питання: чи достатньо щорічно перевіряти митні компетенції, чи Україні потрібне також повноцінне оцінювання результатів роботи митника? На наш погляд, ці механізми вирішують різні завдання, тому один не повинен повністю підміняти інший.

Компетентність і результативність характеризують різні речі. Перевірка митних компетенцій відповідає насамперед на питання:

Чи має працівник знання, навички та професійні спроможності, необхідні для його посади?

Оцінювання службової діяльності відповідає на інше:

Що працівник реально зробив за рік, наскільки результативно, якісно та ефективно він працював?

Це принципова різниця. Митник може добре знати законодавство і успішно пройти перевірку компетенцій, але при цьому систематично порушувати строки, приймати рішення, які надалі скасовуються, неефективно застосовувати систему управління ризиками або не забезпечувати належної організації роботи підрозділу.

Можлива й протилежна ситуація: працівник демонструє хороші практичні результати, але має прогалину в окремій професійній компетенції. У такому випадку логічною реакцією має бути навчання, а не висновок про низьку результативність роботи загалом. Тому знання і фактичний *performance* працівника потрібно вимірювати окремо.

Що дає щорічна перевірка митних компетенцій. За своєю логікою перевірка компетенцій дозволяє:

- визначити відповідність професійних знань вимогам посади;
- виявити прогалини у знаннях і навичках;
- сформулювати індивідуальну програму професійного розвитку;
- визначити потребу в підвищенні кваліфікації;
- уніфікувати професійні вимоги до працівників із подібними функціями.

Цей підхід має серйозну перевагу для митниці, адже її робота потребує спеціалізованих знань. Працівник митної вартості, фахівець із тарифної класифікації, аудитор, працівник підрозділу боротьби з порушеннями митних правил або спеціаліст з управління ризиками повинні мати різні професійні профілі.

Однак навіть добре побудована перевірка компетенцій не дає повної відповіді щодо фактичної роботи працівника. Для цього потрібна система оцінювання митника як державного службовця.

Загальна модель державної служби побудована навколо іншої логіки. Стаття 44 Закону України «Про державну службу» передбачає оцінювання результатів службової

діяльності за показниками результативності, ефективності та якості. Працівнику визначають завдання і ключові показники, а наприкінці відповідного циклу встановлюють ступінь їх виконання.

Для митника це могло б означати оцінювання:

- виконання визначених завдань;
- дотримання строків митних процедур;
- якості прийнятих рішень;
- ефективності митного контролю;
- роботи із системою управління ризиками;
- результатів адміністративного та судового оскарження;
- професійної поведінки та розвитку.

Але й ця модель має слабке місце: без спеціального професійного компонента вона не показує, чи відповідає рівень спеціальних митних знань конкретній функції працівника. Зважаючи на такі обставини, ГО «ПАРТНЕРСТВО.» пропонує комбіновану модель щорічного оцінювання роботи митника.

Таблиця 2

Комбінована модель щорічного оцінювання роботи посадових осіб митних органів України

Критерій	Лише щорічна перевірка митних компетенцій	Лише щорічне оцінювання як держслужбовця	Комбінована модель ГО «ПАРТНЕРСТВО.»
Що є об'єктом оцінки	Знання, навички, професійні компетенції	Фактичні результати роботи за визначеними завданнями	І компетентність, і фактичні результати
Головне питання	«Чи знає і вміє працівник?»	«Що він зробив і наскільки якісно?»	«Чи має він потрібний професійний рівень і як застосовує його в роботі?»
Професійна специфіка митниці	Враховується добре	Може враховуватися недостатньо	Враховується через окремі профілі компетенцій
Оцінка реальних результатів за рік	Обмежена	Сильна сторона	Повноцінна
Виявлення прогалин у знаннях	Сильна сторона	Другорядна функція	Повноцінна
Зв'язок із навчанням	Безпосередній	Є, але може бути формальним	Результати компетенцій формують програму розвитку
Оцінка якості рішень	Лише опосередковано	Можлива через KPI	Має бути окремим критерієм
Оцінка строків, продуктивності, управлінських результатів	Практично не є основною метою	Так	Так

Критерій	Лише щорічна перевірка митних компетенцій	Лише щорічне оцінювання як держслужбовця	Комбінована модель ГО «ПАРТНЕРСТВО.»
Ризик формалізації	Перетворення перевірки на щорічний тест	Перетворення КРІ на формальне виконання плану	Нижчий, якщо джерела оцінки розділені
Ризик неправильних стимулів	«Навчитися проходити тест»	Гонитва за кількістю оглядів, протоколів, донарахувань	Можна мінімізувати балансом кількісних і якісних показників
Практичний результат для керівника	Розуміння, кого і чому потрібно навчати	Розуміння, хто виконав поставлені завдання	Розуміння і рівня працівника, і результативності його роботи

Таблиця 2 показує головну проблему вибору між двома системами: кожна з них окремо залишає значну частину інформації поза оцінюванням, тому ми вважаємо, що комбінована модель ГО «ПАРТНЕРСТВО.» найбільш повно дозволить оцінити роботу інспектора митної служби та могла б складатися з чотирьох блоків.

1. Результативність роботи

На початку року працівнику визначають завдання та КРІ відповідно до його функції. Наприкінці року оцінюють ступінь їх виконання.

2. Митні компетенції

Перевіряється відповідність професійних знань та навичок профілю посади. Прогалини трансформуються в конкретні завдання з навчання.

3. Якість та законність рішень

Потрібно враховувати стійкість рішень після адміністративного і судового оскарження, якість обґрунтування, дотримання процедур та результативність контролю.

4. Професійна поведінка

Окремо оцінюються дотримання етичних стандартів, управлінські компетенції та професійний розвиток.

Таким чином, перевірка компетенцій не повинна бути єдиною щорічною відповіддю на питання про ефективність конкретного митника. Для управління персоналом потрібна друга частина - оцінювання фактичної результативності його роботи за прототипом держслужби. Наша модель має наступну логіку:

компетенції → результативність → якість рішень → професійний розвиток

Представлені аргументи дозволяють ГО «ПАРТНЕРСТВО.» пропонувати комбіновану модель щорічного оцінювання роботи митника, яку варто закріпити в проєкті Митного кодексу України (реєстр. № 15450).