

ІНСТРУМЕНТ РОТАЦІЇ В СИСТЕМІ МИТНИХ ОРГАНІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ТРЕНДИ

ГО «ПАРТНЕРСТВО.» у межах підготовки Дорожньої карти посилення інституційної спроможності української митниці проаналізувала ефективність ротації посадових осіб митних інституцій та оцінила їх перспективи.

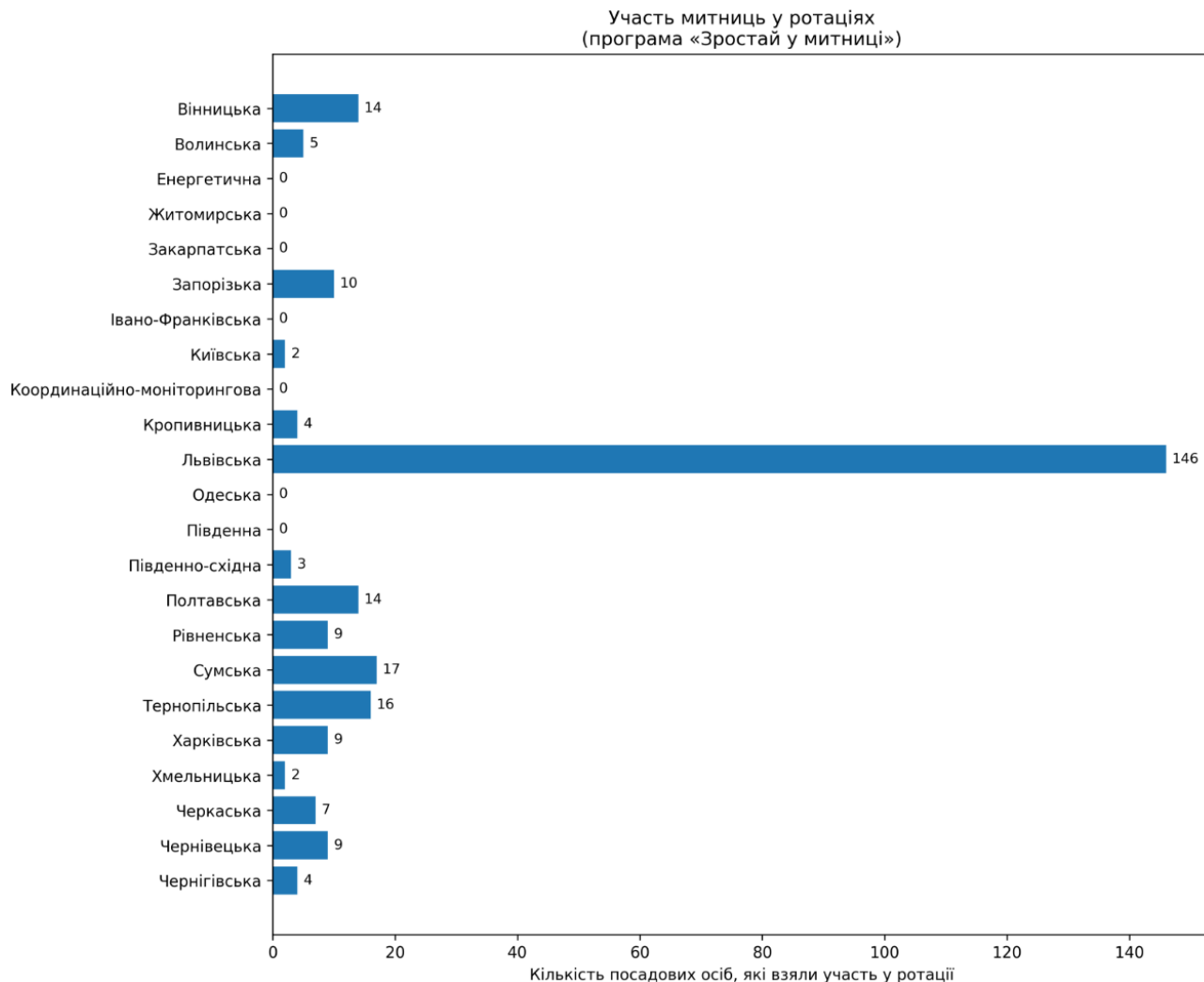
Реформування митної служби неможливе без оновлення підходів до управління персоналом. Одним із таких інструментів у межах нової кадрової стратегії Державної митної служби України стала система ротації посадових осіб. Вона розглядається як складова програми «Зростай у митниці», спрямованої на професійний розвиток, внутрішню мобільність та формування прозорого кар'єрного шляху для працівників митних органів.

Ротація передбачає тимчасове переміщення працівників між структурними підрозділами або митницями з метою розширення професійного досвіду, підвищення якості управлінських процесів та зменшення ризиків формування сталих неформальних зв'язків на окремих посадах. У міжнародній практиці цей механізм використовується як один із елементів кадрової політики державних органів, особливо у сферах із підвищеними корупційними ризиками. У країнах Європейського Союзу ротація часто поєднується з оцінюванням персоналу, навчанням, розвитком компетентностей та плануванням кар'єри.

Для митних органів ротація має подвійне значення. З одного боку, вона дозволяє працівникам отримати нові знання, краще розуміти різні напрямки митної роботи та підвищувати професійну універсальність. З іншого боку, вона може бути інструментом запобігання корупційним ризикам, оскільки тривале перебування працівника на одному напрямі або в одному пункті пропуску може створювати умови для виникнення залежностей та конфлікту інтересів.

Водночас ефективність ротації залежить не лише від її формального запровадження, а й від якості організації процесу. Серед основних проблем можна виділити нерівномірне залучення митниць до цього механізму, недостатню мотивацію працівників до зміни місця роботи, а також необхідність чітких критеріїв відбору учасників. Ротація не повинна сприйматися як покарання чи адміністративне переміщення, а має бути частиною системного професійного розвитку.

Відповіді Держмитслужби по запитах на публічну інформацію ГО «ПАРТНЕРСТВО.» дозволила відслідкувати участь митниць у реалізації ротаційних заходів, яка була різною. Дані за I квартал 2026 року демонструють, що частина митниць не залучалася до ротацій або не мала відповідних результатів участі. Це свідчить про необхідність аналізу причин такої ситуації та пошуку механізмів більш рівномірного впровадження ротації в усій системі митних органів.



Окремої уваги заслуговують митниці, які є предметом нашого дослідження, зокрема Львівська, Тернопільська та Волинська митниці. Саме ці регіональні підрозділи мають важливе значення через значні обсяги зовнішньоекономічних операцій та прикордонне розташування. Особливо показовим є досвід Львівської митниці, яка демонструє активну участь у процесах кадрової мобільності та може розглядатися як один із прикладів практичного впровадження ротаційних підходів.

Для підвищення ефективності системи доцільно не лише продовжувати ротацію, а й удосконалити її механізми. Серед можливих напрямів - запровадження чітких критеріїв відбору працівників, визначення оптимальних строків перебування на посадах, поєднання ротації з навчанням та оцінюванням результатів роботи, а також забезпечення прозорого інформування персоналу.

Таким чином, ротація в митних органах України може стати важливим інструментом розвитку кадрового потенціалу та мінімізації корупційних ризиків. Однак її ефективність залежатиме від системності, прозорості та сприйняття працівниками не як формальної процедури, а як можливості професійного зростання. Подальше вдосконалення цього механізму є необхідною умовою побудови сучасної, професійної та доброчесної митної служби.

ГО «ПАРТНЕРСТВО.» продовжує аналізувати стан виконання окремих компонентів кадрової стратегії Держмитслужби та оцінювати, наскільки

послідовно ці компоненти працюють на реальне кадрове оновлення Держмитслужби.

Публікація підготовлена в рамках суб-гранту проєкту «ACCORD: Accountability and Capacity-building for Customs Oversight and Reform Development» за фінансової підтримки Європейського Союзу, що реалізується ГО «Інститут аналітики та адвокації» та ГО «Технології прогресу». Її зміст є виключною відповідальністю субгрантера проєкту ACCORD ГО «ПАРТНЕРСТВО.» і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.