

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-90>

УДК 339.543:331.101

Ткаченко Сергій Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи та товарознавства,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5816-4185>

Іщук Михайло Анатолійович

старший викладач кафедри митної справи та товарознавства,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9346-2607>

Клочкова Анна Володимирівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2443-820X>

Тарасенко Катерина Сергіївна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0310-8879>

**Serhii Tkachenko, Mykhailo Ishchuk,
Anna Klochkova, Kateryna Tarasenko**
State Tax University

**ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МИТНИХ
ОРГАНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ:
ПОРІВНЯЛЬНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ****TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL POTENTIAL
OF THE CUSTOMS AUTHORITIES OF UKRAINE
AMID WAR AND EUROPEAN INTEGRATION:
A COMPARATIVE-FUNCTIONAL ASPECT**

Анотація. У статті проаналізовано трансформацію кадрового потенціалу митних органів України під впливом повномасштабної війни та вимог європейської інтеграції. Досліджено динаміку штатної чисельності Державної митної служби за 2020–2024 роки, яка засвідчила скорочення територіальних підрозділів на тлі зростання центрального апарату. Виявлено явище «західного кадрового дрейфу» – вимушеного перерозподілу кадрів у бік західного кордону. Здійснено порівняльний аналіз моделей митної служби України, Польщі та Румунії. Встановлено розрив між результативністю автоматизованих та ініційованих посадовими особами митних оглядів. Обґрунтовано взаємозв'язок між кадровим забезпеченням та ефективністю цифрових систем управління ризиками у воєнний період. Практичне значення результатів визначається можливістю їх застосування при перегляді штатного розпису митних органів та реалізації кадрової реформи.

Ключові слова: митні органи України, кадровий потенціал, воєнний стан, європейська інтеграція, автоматизована система управління ризиками, західний кадровий дрейф, кадрове забезпечення.

Summary. The article analyses the transformation of the personnel potential of Ukrainian customs authorities under the combined impact of full-scale war and European integration requirements. The dynamics of staffing levels of the State Customs Service of Ukraine for the period 2020–2024 are examined, revealing a contradictory trend: the overall reduction in authorized staffing level by 576 units occurred simultaneously with a 35 percent increase in central office staff, indicating a deliberate shift toward strengthening the centralized analytical and managerial functions at the expense of territorial units directly performing customs control at the border. The study identifies and introduces the phenomenon of “western personnel drift” – the forced redistribution of human resources toward the western border caused by the suspension of customs operations in combat zones and the closure of eastern and northern checkpoints. A comparative functional analysis of customs service models in Ukraine, Poland, and

Romania reveals significant differences in personnel organization: Poland integrates fiscal and law enforcement functions within a single structure with a special legal status for officers, Romania promptly increased its customs staff by 324 positions in response to security challenges, while Ukraine reduced its overall staffing during the same period. The study identifies a significant gap between the effectiveness of inspections initiated by the automated risk management system and those initiated by customs officials based on individual risk assessment. This disparity is linked to insufficient adaptation of automated algorithms to wartime conditions and a deficit of qualified specialists for operating scanning equipment. The article deepens the scholarly understanding of the relationship between personnel potential and the effectiveness of digital risk management systems during wartime. It is concluded that the revision of staffing structures in accordance with actual cargo flow geography, systematic retraining of personnel, and consistent implementation of the new legislative framework are essential prerequisites for integrating Ukrainian customs into the European customs area.

Keywords: customs service of Ukraine, personnel potential, martial law, European integration, automated risk management system, western personnel drift, staffing capacity.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації, розпочата 24 лютого 2022 року, радикально змінила конфігурацію зовнішньоекономічної діяльності України. Блокування морських портів, закриття кордонів на сході та півночі країни спричинили перенаправлення основних вантажопотоків на західний напрямок. Уже в перші дні вторгнення наказом Державної митної служби (далі – ДМС) було оголошено про зупинку в роботі митниць та митних постів, розташованих у зоні активних бойових дій [18], що призвело до безпрецедентного перерозподілу навантаження на користь західних митниць за одночасного скорочення загальної штатної чисельності ДМС [14].

Тимчасова слідча комісія Верховної Ради України зафіксувала системні проблеми в діяльності ДМС, зокрема у сфері управління персоналом та протидії корупції [16]. Дані Рахункової палати свідчать про суттєвий розрив між результативністю автоматизованих та «ручних» митних процедур [4], що актуалізує питання кадрової спроможності забезпечити ефективне функціонування цифрових систем контролю. Паралельно Україна реалізує стратегічний курс на інтеграцію до Європейського Союзу, що передбачає приведення митної системи у відповідність до стандартів ЄС. Досвід країн-сусідів – Польщі [1] та Румунії [7] – засвідчує, що ефективна митна політика потребує не лише технологічної модернізації, а й трансформації кадрового потенціалу.

Таким чином, проблема полягає у невідповідності наявної моделі управління персоналом ДМС – побудованої на засадах цивільної державної служби – тим завданням, які висуває одночасний вплив воєнного стану та вимог європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування митних органів та їх кадрового забезпечення є предметом активного наукового дискурсу як в Україні, так і за кордоном.

О. Черкунов здійснив порівняльно-правовий аналіз митних адміністрацій країн ЄС та України, обґрунтувавши наявність інституційного розриву між українською моделлю, побудованою на

засадах цивільної державної служби, та європейськими системами, де митники наділені правоохоронними повноваженнями [1]. Є. Полянська, досліджуючи проблему правоохоронного статусу ДМС, аргументувала, що відсутність відповідних повноважень обмежує процесуальну самостійність митників і знижує ефективність протидії контрабанді [8]. На важливості інтеграції фіскальних та правоохоронних функцій у єдиній структурі наголошує Е. Ура, яка проаналізувала польський досвід реформи 2017 року та створення Krajowa Administracja Skarbowa [9].

У ширшому інституційному контексті Т. Гілфасон, Е. Хохрайтер та Т. Ковальські дослідили розбіжності траєкторій розвитку Польщі та України, визначивши якість публічних інституцій, зокрема митних, як ключовий чинник економічної конвергенції з ЄС [5]. Л. Марцинковський розглянув відповідність кадрової політики публічної служби Польщі стандартам ОЕСР та ЄС, що є релеванним для України в контексті адаптації до *acquis communautaire* [12]. Результати аудиту кадрової політики польської Служби митно-податкової, проведеного Вищим контрольным органом (NIK), засвідчили, що проблеми укомплектованості та плинності кадрів існують навіть у країнах з усталеним правоохоронним статусом митників [6].

В українському вимірі О. Шевченко та В. Ковальов запропонували методику оцінювання ефективності кадрових підрозділів ДМС, зафіксувавши системні проблеми у сфері мотивації та професійного розвитку персоналу [17]. В. Дубик, А. Сташишин та О. Олійник дослідили функціонування митної системи у воєнний період на прикладі Волинської митниці, констатували кратне зростання навантаження на західні пункти пропуску при гострому дефіциті інспекторського складу [3]. Серед позицій міжнародних організацій слід відзначити звіт МВФ (У. Койду), який обґрунтовує необхідність реформування митної адміністрації як складової Національної стратегії доходів [11], та Стратегію дистанційного навчання ВМО, що визначає пріоритети розвитку компетенцій митного персоналу в умовах цифровізації [10].

Водночас наявні дослідження залишають поза увагою кілька важливих аспектів. Зокрема, недостатньо вивченим є взаємозв'язок між правовим статусом митного персоналу та ефективністю функціонування автоматизованої системи управління ризиками (АСУР), особливо в частині легалізації результатів неінвазивного контролю. Хоча окремі аспекти перерозподілу навантаження розглянуті на прикладі Волинської митниці [3], феномен територіального перерозподілу кадрів ДМС у цілому не отримав системної наукової концептуалізації. Відсутній також комплексний аналіз, який би поєднував оцінку кадрового потенціалу в умовах війни з вимогами європейської інтеграції. Зазначені прогалини визначають дослідницьке поле цієї статті.

Метою статті є аналіз трансформації кадрового потенціалу митних органів України в умовах воєнного стану, оцінка ризиків «людського фактора» в митних процедурах та визначення напрямів реформування системи управління персоналом Державної митної служби у контексті європейської інтеграції.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі завдання: дослідити динаміку штатної чисельності та територіальний перерозподіл кадрів ДМС у період 2020–2024 рр.; оцінити ефективність автоматизованої системи управління ризиками (АСУР) у взаємозв'язку з кадровим забезпеченням; здійснити порівняльно-функціональний аналіз моделей митної служби в Україні, Польщі та Румунії; проаналізувати ключові положення реформи за Законом № 3977-IX як інструменту стабілізації кадрового потенціалу.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу кадрового потенціалу як складової інституційної спроможності держави. Застосовано порівняльно-правовий метод для зіставлення моделей митної служби в Україні, Польщі та Румунії; статистичний аналіз – для вивчення динаміки штатної чисельності та показників результативності митного контролю; метод логічного узагальнення – для оцінки звітів Рахункової палати України, Вищої палати контролю Польщі (NIK) та Митного органу Румунії (AVR).

Виклад основного матеріалу дослідження. Початок повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року миттєво позначився на функціону-

ванні митної системи: наказом ДМС № 113 було оголошено про стій у роботі митниць та митних постів, розташованих у зоні активних бойових дій [18]. Закриття північного та східного кордонів, блокування морських портів радикально змінили географію зовнішньоекономічної діяльності, сконцентрувавши основні вантажопотоки на західному напрямку. На системний характер кадрових проблем ДМС вказала, зокрема, Тимчасова слідча комісія Верховної Ради України [16].

На цьому тлі динаміка штатної чисельності ДМС засвідчує суперечливі тенденції. Аналіз редакцій Постанови Кабінету Міністрів України № 85 дозволяє порівняти граничну чисельність персоналу до початку повномасштабної війни та станом на 2024 рік (табл. 1).

Як свідчать дані таблиці 1, загальна гранична чисельність ДМС скоротилася на 576 одиниць (5,1 %). Водночас штат центрального апарату зріс на 200 одиниць – з 571 до 771 особи (+35,0 %), що відображає курс на посилення аналітичної та управлінської вертикалі. Відповідно, скорочення відбулося саме на рівні територіальних органів і митниць, тобто тих підрозділів, які безпосередньо здійснюють митний контроль на кордоні: їх чисельність зменшилася на 776 одиниць (7,2 %).

Геополітичні зміни спричинили явище, яке в межах цього дослідження визначено як «західний кадровий дрейф» – вимушений перерозподіл людських ресурсів у бік західного кордону. Простій південних та східних підрозділів [18] на тлі кратного зростання навантаження на західні митниці створив гострий дисбаланс. За даними В. Дубик, А. Стасишин та О. Олійник, обсяг вантажопотоку через кордон із Польщею у 2024 році сягнув 32,83 млн одиниць [3]. Це зумовило дефіцит інспекторського складу на західних пунктах пропуску, тоді як наявні нормативні механізми суттєво обмежують можливості оперативного міжрегіонального перерозподілу штатних одиниць.

Окремим виміром проблеми є ефективність автоматизованої системи управління ризиками (АСУР) у її взаємозв'язку з кадровим забезпеченням. За даними Звіту Рахункової палати за 2024 рік, результативність митних оглядів, ініційованих посадовими особами на підставі власної оцінки ризиків, становить 10,4 %, тоді як огляди, ініційовані АСУР в автоматичному режимі,

Таблиця 1 – Динаміка граничної чисельності Державної митної служби України

Показник	2020 р.	2024 р.	Зміна
Гранична чисельність ДМС, осіб	11 308	10 732	-576 (-5,1 %)
у т. ч. центральний апарат	571	771	+200 (+35,0 %)
Територіальні органи та митниці	10 737	9 961	-776 (-7,2 %)

Примітка: чисельність територіальних органів та митниць розрахована як різниця між загальною граничною чисельністю та штатом центрального апарату.

Джерело: складено автором на основі [14]

демонструють результативність лише 4,3% [4]. Такий розрив може свідчити як про недосконалість алгоритмів АСУР, які не адаптовані до динаміки воєнних змін і працюють на основі неповних баз даних, так і про надмірну залежність митних процедур від суб'єктивних рішень посадових осіб. Додатковим чинником ризику є дефіцит фахівців для роботи зі скануючим обладнанням: згідно з тим самим звітом, лише 6,2 % ваги імпорту проходить неінвазивний контроль [4]. Розрив між наявними технічними можливостями та реальною кадровою спроможністю створює широке поле для дискреційних рішень і, як наслідок, підвищує корупційні ризики.

Зазначені проблеми набувають додаткового значення у порівняльній перспективі. Аналіз моделей митної служби в Україні, Польщі та Румунії засвідчує суттєві відмінності в організації кадрового потенціалу та обсязі повноважень персоналу (табл. 2).

Дані таблиці 2 демонструють принципову відмінність підходів. Польська модель (Krajowa Administracja Skarbowa), проаналізована в дослідженнях Е. Ури [9] та у звіті Вищої палати контролю Республіки Польща [6], передбачає наділення митників правоохоронним статусом із правом здійснення оперативно-розшукової діяльності та досудового слідства. Це дозволяє митній службі самостійно розслідувати митні злочини без залежності від інших правоохоронних структур. Як зазначає О. Черкунов, саме ця інституційна характеристика є ключовою відмінністю європейських моделей від української [1].

Румунія, хоча й не надає митникам повного правоохоронного статусу, продемонструвала оперативну здатність до реагування на зміну безпечного середовища: штат Румунського митного органу (Autoritatea Vamală Română) було збільшено на 324 посади для посилення прикордонного контролю [7]. Україна ж, навпаки, скоротила

загальну чисельність ДМС, що за умов зростаючого навантаження на західний кордон поглибило кадровий дефіцит.

С. Полянська обґрунтовує, що відсутність правоохоронного статусу в українських митників обмежує їхню процесуальну самостійність та не дозволяє ефективно протидіяти контрабанді [8]. Цей висновок узгоджується з виявленою в цьому дослідженні проблемою процесуальної реалізації результатів АСУР: навіть якщо автоматизована система або скануюче обладнання фіксує ознаки порушення, для подальшого документування та оформлення відповідних матеріалів необхідні процесуальні повноваження, яких митник у статусі державного службовця не має, що знижує віддачу від інвестицій у технічну модернізацію.

Важливим кроком до подолання зазначених проблем є прийняття Закону України № 3977-IX від 17 вересня 2024 року, яким внесено зміни до Митного кодексу України [13] щодо особливостей проходження служби в митних органах [2]. Закон передбачає проведення одноразової атестації у дві черги: атестаційні комісії першої черги (для керівного складу) на 50 % формуються з міжнародних експертів, що має забезпечити об'єктивність оцінювання та мінімізувати вплив внутрішньовідомчих інтересів [2].

У сфері оплати праці реформа встановлює принципово нову модель. Постановою Кабінету Міністрів України № 618 визначено базовий посадовий оклад інспектора на рівні 29 800 грн, а розмір премій обмежено 30 % на рік [15]. Попередня система, за якої значна частка винагороди формувалася за рахунок надбавок, створювала пряму фінансову залежність працівника від рішень керівника, що, як зазначають О. Шевченко та В. Ковальов, негативно впливало на мотивацію та ускладнювало залучення кваліфікованих кадрів [17]. Нова модель спрямована на стабілізацію базового доходу митників та зменшення корупції-

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика моделей митної служби України, Польщі та Румунії

Критерій	Україна (ДМС)	Польща (KAS)	Румунія (AVR)
Загальний статус персоналу	Державні службовці	Службовці озброєної формації	Службовці фіскального органу
Правоохоронні повноваження	Відсутні	Повні (оперативно-розшукова діяльність, досудове слідство)	Обмежені (митні інспектори)
Право на носіння та застосування зброї	Передбачене ст. 584 Митного кодексу України [13], проте поширюється лише на окремі категорії посадових осіб, перелік яких визначає КМУ	Законодавчо закріплене	Обмежене
Структура оплати праці	Значна частка винагороди формується за рахунок надбавок	Система службових рангів та вислуги років	Державна тарифна сітка з бонусами
Реакція на безпекові виклики 2022+	Скорочення загальної чисельності на 576 осіб [14]	Виявлено проблеми з укомплектованістю [6]	Збільшення штату на 324 посади [7]

Джерело: складено автором на основі [1], [6], [7], [9], [13], [14]

огенних чинників у системі оплати праці. Водночас результативність цієї реформи значною мірою залежатиме від прозорості процедури атестації та від того, чи призведе підвищення рівня оплати до реального покращення якості митного контролю.

Висновки. Аналіз динаміки штатної чисельності Державної митної служби України за період 2020–2024 рр. засвідчив суперечливу тенденцію: загальне скорочення граничної чисельності на 576 одиниць (5,1 %) відбувалося на тлі зростання штату центрального апарату на 200 одиниць (35,0 %). Таким чином, скорочення зосереджене на рівні територіальних органів і митниць, що безпосередньо здійснюють контрольні функції на кордоні. Повномасштабна війна спричинила явище «західного кадрового дрейфу» – вимушений перерозподіл людських ресурсів у бік західного кордону за одночасного простою південних та східних підрозділів. Обсяг операцій через кордон із Польщею сягнув 32,83 млн одиниць, що зумовило гострий дефіцит інспекторського складу на західних пунктах пропуску. Зазначений дисбаланс потребує перегляду штатного розпису ДМС з урахуванням реальної географії вантажопотоків.

Оцінка ефективності автоматизованої системи управління ризиками виявила значний розрив між результативністю оглядів, ініційованих АСУР (4,3 %), та оглядів, ініційованих посадовими особами (10,4 %). Це свідчить про недостатню адаптованість алгоритмів АСУР до умов воєнного часу та про залежність митних процедур від дискреційних рішень персоналу. Додатковим чинником ризику є те, що лише 6,2 % ваги імпорту проходить неінвазивний контроль, що зумовлено дефіцитом фахівців для роботи зі скануючим обладнанням. Подолання цього розриву потребує системного перенавчання кадрів відповідно до стратегічних орієнтирів Всесвітньої митної організації.

Порівняльний аналіз моделей митної служби України, Польщі та Румунії засвідчив суттєві

відмінності в організації кадрового потенціалу. Польська модель (KAS) характеризується інтеграцією фіскальних та контрольних функцій в єдиній структурі зі спеціальним правоохоронним статусом персоналу. Румунія у відповідь на зміну безпекового середовища оперативно збільшила штат митних органів на 324 посади. Україна ж, навпаки, здійснила скорочення загальної чисельності ДМС. Адаптація європейського досвіду в частині гнучкого управління штатною чисельністю, системи рангів та структури оплати праці є важливою передумовою інтеграції до митного простору ЄС.

Прийняття Закону України № 3977-IX та Постанови Кабінету Міністрів України № 618 створює нормативну основу для стабілізації кадрового потенціалу. Встановлення базового окладу інспектора на рівні 29 800 грн із обмеженням премій до 30 % на рік спрямоване на подолання системної залежності працівників від суб'єктивних рішень керівництва, яка була характерна для попередньої моделі оплати праці. Дворівнева атестація із залученням міжнародних експертів має забезпечити об'єктивність кадрового оновлення. Водночас результативність цих заходів залежатиме від послідовності їх впровадження та здатності держави забезпечити реальне підвищення якості митного контролю.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою результатів впровадження Закону № 3977-IX після завершення процедури атестації, зокрема в частині аналізу впливу нової моделі оплати праці на плинність кадрів та якість митного контролю. Окремим напрямом є вивчення можливостей адаптації алгоритмів АСУР до умов воєнного часу з урахуванням потреб перепідготовки персоналу. Актуальним також залишається питання розробки механізму оперативного перерозподілу штатної чисельності ДМС у відповідь на зміну географії вантажопотоків.

Список використаних джерел:

1. Cherkunov O. Customs Administrations in the EU Countries and Ukraine: Comparative Legal and Functional Analysis. *Review of European and Comparative Law*. 2025. Vol. 62, No. 3. P. 59–82. DOI: <https://doi.org/10.31743/recl.18588>
2. Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо особливостей проходження служби в митних органах та проведення атестації...» від 17.09.2024 № 3977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3977-20> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Дубик В. Я., Сташишин А. В., Олійник О. І. Митна політика України у воєнний період: адміністративний аспект (на прикладі Волинської митниці). *Фінансовий простір*. 2025. № 1 (55). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.30970/fr.1\(55\).2025.071819](https://doi.org/10.30970/fr.1(55).2025.071819)
4. Звіт Рахункової палати за 2024 рік, затверджений рішенням Рахункової палати від 30.04.2025 № 10-2. URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Gylfason T., Hochreiter E., Kowalski T. Different Choices, Divergent Paths: Poland and Ukraine. *Research Report 465*. Vienna Institute (wiiw). 2022. URL: <https://wiiw.ac.at/p-6419.html> (дата звернення: 01.04.2026).
6. Wystąpienie pokontrolne: Organizacja i polityka kadrowa Służby Celno-Skarbowej / Najwyższa Izba Kontroli (NIK), Республіка Польща, 2024. URL: <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/23/008/> (дата звернення: 01.04.2026).
7. Raport de activitate Autoritatea Vamală Română 2023 / AVR, Румунія, 2024. URL: https://www.customs.ro/assets/pdf/PIR/Raport_AVR_centralizat_2023_V_site.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

8. Полянська Є. А. Правоохоронний статус Державної митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. № 85 (3). С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.10>
9. Ura E. Zatrudnienie funkcjonariuszy w administracji celno-skarbowej po reformie. *Studia z Zakresu Prawa Pracy*. 2021. № 28 (4). P. 243–267. DOI: [10.4467/25444654SPP.21.021.14263](https://doi.org/10.4467/25444654SPP.21.021.14263)
10. World Customs Organization (WCO). Distance Learning Strategy. Brussels: WCO, 2020. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/learning/distance-learning-strategy.pdf>. (дата звернення: 01.04.2026).
11. Koidu U. National Revenue Strategy Implementation: Customs Administration Reforms. *IMF Technical Assistance Report*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798229019682.019>
12. Marcinkowski L. OECD and EU Standards: Key Challenges for the Public Service in Poland. *Kontrola i Audyt*. 2025. № 1. P. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.53122/ISSN.0452-5027/2025.1.07>
13. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17>. (дата звернення: 01.04.2026).
14. Постанова КМУ «Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів» від 05.04.2014 № 85 (редакція від 01.04.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
15. Постанова КМУ «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів» від 23.05.2025 № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2026).
16. Постанова ВРУ від 30.05.2023 № 3129-IX «Про попередній звіт ТСК ВРУ щодо діяльності ДМС». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-IX#Text> (дата звернення: 02.04.2026).
17. Шевченко О. О., Ковальов В. Г. Оцінювання ефективності діяльності кадрових підрозділів ДМС України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3 (42). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.8>
18. Наказ ДМС України «Про встановлення простою у роботі митниць та митних постів» від 24.02.2022 № 113. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MK220096> (дата звернення: 02.04.2026).

References:

1. Cherkunov, O. (2025). Customs Administrations in the EU Countries and Ukraine: Comparative Legal and Functional Analysis. *Review of European and Comparative Law*, vol. 62, no. 3, pp. 59–82. DOI: <https://doi.org/10.31743/recl.18588>
2. Pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy shchodo osoblyvosti prokhodzhennia sluzhby v mytnykh orhanakh ta provedennia atestatsii [On amendments to the Customs Code of Ukraine regarding the specifics of serving in customs authorities and conducting certification]: *Zakon Ukrainy vid 17.09.2024 № 3977-IX*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3977-20> (in Ukrainian)
3. Dubyk, V. Ya., Stasyshyn, A. V., & Oliinyk, O. I. (2025). Mytna polityka Ukrainy u voiennyi period: administratyvnyi aspekt (na prykladi Volynskoi mytnytsi) [Customs policy of Ukraine in the war period: administrative aspect (on the example of Volyn customs)]. *Finansovy prostir*, no. 1(55), pp. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1\(55\).2025.071819](https://doi.org/10.30970/fp.1(55).2025.071819) (in Ukrainian)
4. Zvit Rakhunkovoi palaty za 2024 rik [Report of the Accounting Chamber for 2024]. (2025). Available at: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524> (in Ukrainian)
5. Gylfason, T., Hochreiter, E., & Kowalski, T. (2022). Different Choices, Divergent Paths: Poland and Ukraine. *Research Report 465*. Vienna Institute (wiiw). Available at: <https://wiiw.ac.at/p-6419.html>
6. Najwyższa Izba Kontroli (NIK). (2024). Wystąpienie pokontrolne: Organizacja i polityka kadrowa Służby Celno-Skarbowej. Available at: <https://www.nik.gov.pl/kontrolne/P/23/008/>
7. Autoritatea Vamală Română (AVR). (2024). Raport de activitate Autoritatea Vamală Română 2023. Available at: https://www.customs.ro/assets/pdf/IIP/Raport_AVR_centralizat_2023_V_site.pdf
8. Polianska, Ye. A. (2024). Pravookhoronnyi status Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Law enforcement status of the State Customs Service of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, no. 85, is. 3, pp. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.10> (in Ukrainian)
9. Ura, E. (2021). Zatrudnienie funkcjonariuszy w administracji celno-skarbowej po reformie. *Studia z Zakresu Prawa Pracy*, vol. 28, no. 4, pp. 243–267. DOI: <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.21.021.14263>
10. World Customs Organization (WCO). (2020). Distance Learning Strategy. Available at: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/learning/distance-learning-strategy.pdf>
11. Koidu, U. (2025). National Revenue Strategy Implementation: Customs Administration Reforms. *IMF Technical Assistance Report*. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798229019682.019>
12. Marcinkowski, L. (2025). OECD and EU Standards: Key Challenges for the Public Service in Poland. *Kontrola i Audyt*, no. 1, pp. 80–91. DOI: <https://doi.org/10.53122/ISSN.0452-5027/2025.1.07>
13. Mytnyi kodeks Ukrainy [Customs Code of Ukraine]: *Zakon Ukrainy vid 13.03.2012 № 4495-VI*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17> (in Ukrainian)
14. Deiaci pyttannia zatverdzhennia hranychnoi chyselnosti pratsivnykiv aparatu ta terytorialnykh orhaniv tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady, inshykh derzhavnykh orhaniv [Some issues of approving the marginal number

of employees of the apparatus and territorial bodies of central executive bodies, other state bodies]: Postanova KМУ vid 05.04.2014 № 85. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2014-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)

15. Deiaki pytannia oplaty pratsi posadovykh osib ta pratsivnykiv mytnykh orhaniv [Some issues of remuneration of officials and employees of customs authorities]: Postanova KМУ vid 23.05.2025 № 618. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)

16. Pro poperednii zvit TSK VRU shchodo diialnosti DMS [On the preliminary report of the TSC of the VRU on the activities of the SCS]: Postanova VRU vid 30.05.2023 № 3129-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3129-IX#Text> (in Ukrainian)

17. Shevchenko, O. O., & Kovalyov, V. H. (2024). Otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti kadrovyykh pidrozdiliv DMS Ukrainy [Evaluating the effectiveness of the personnel departments of the SCS of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 3 (42), pp. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-3.8> (in Ukrainian)

18. Pro vstanovlennia prostoiu u roboti mytnyts ta mytnykh postiv [On the establishment of downtime in the work of customs and customs posts]: Nakaz DMS Ukrainy vid 24.02.2022 № 113. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MK220096> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.04.2026

Дата прийняття статті: 01.05.2026

Дата публікації статті: 18.05.2026