



УДК [331.103.1-048.445+331.221.1:336.24.07/.08]:347.122
DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2025-3-8>

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ТА СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ: НОВІ ПІДХОДИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Черкунов Олександр Віталійович,
кандидат юридичних наук,
докторант кафедри адміністративного, фінансового та інформаційного права
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
cherkunov.alex@gmail.com
orcid.org/0009-0007-8880-6955

Метою дослідження є правовий аналіз сучасної системи класифікації посад та оплати праці в митних органах України у контексті трансформації державної служби, імплементації європейських стандартів, а також запровадження компетентнісного підходу у кадровій політиці. Особливу увагу приділено дослідженню нормативно-правового змісту постанов Кабінету Міністрів України № 369 від 1 квітня 2025 року та № 618 від 23 травня 2025 року як ключових актів у процесі реформування інституційної моделі публічної служби.

Методи. У дослідженні застосовано формально-юридичний метод для аналізу законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, зокрема зазначених вище постанов уряду; порівняльно-правовий метод – для зіставлення національного підходу з положеннями Рамки митних компетенцій Європейського Союзу; системно-структурний метод – для розкриття логіки побудови класифікаційної моделі; функціональний підхід – для встановлення зв'язку між посадовими функціями та оплатою праці.

Результати. Установлено, що впровадження нової моделі класифікації посад державної служби, яка базується на функціональних сім'ях, рівнях посад, типах органів і юрисдикції, сприяє уніфікації кадрової системи та ефективності кадрового планування. У митних органах це дозволяє відобразити специфіку їх функціонального навантаження, а також впровадити розмежування посад за групами з урахуванням рівнів митних компетенцій. Важливим інструментом удосконалення кадрової політики визначено застосування Рамки митних компетенцій ЄС як методологічної основи.

Висновки. Запровадження системи класифікації посад та оплати праці на нових засадах постає не лише як засіб організаційного упорядкування, а як вияв глибших процесів реформування публічної служби в Україні. У митних органах ця система створює основу для професіоналізації персоналу, впровадження управління за результатами та наближення до європейських стандартів публічного адміністрування. Нова модель сприяє підвищенню інституційної спроможності митної служби, що є критично важливим в умовах євроінтеграційного вектору держави. Реалізація цієї моделі потребує системної підтримки з боку НАДС, методичного супроводу, а також участі експертного і наукового середовища.

Ключові слова: класифікація посад, митні органи, державна служба, публічна служба, оплата праці, кадрова політика, європейські стандарти.

POSITION CLASSIFICATION AND SALARY FRAMEWORK IN UKRAINE'S CUSTOMS SERVICE: EMERGING LEGAL APPROACHES

Cherkunov Oleksandr Vitaliiiovych
Candidate of Juridical Sciences,
Doctoral researcher at the Department of Administrative, Financial, and Information Law
State University "Uzhhorod National University"
cherkunov.alex@gmail.com
orcid.org/0009-0007-8880-6955

The aim of this study is to conduct a legal analysis of the current system of position classification and remuneration within Ukraine's customs authorities in the context of civil service transformation, the implementation of European standards, and the introduction of a competency-based approach to human resource policy. Particular attention is devoted to examining the regulatory content of Cabinet of Ministers Resolutions No. 369 of 1 April 2025 and No. 618 of 23 May 2025, which constitute key legislative instruments in the reform of the institutional model of public service.

Methods. The study employs a formal legal method to analyse legislative and subordinate regulatory acts, including the aforementioned government resolutions; a comparative legal method to juxtapose the national framework with the provisions of the European Union Customs Competency Framework; a systemic and structural method to uncover the internal logic of the classification model; and a functional approach to establish the correlation between job functions and remuneration.

Results. *It has been established that the introduction of a new model for the classification of civil service positions – based on functional families, position levels, types of authorities, and levels of jurisdiction – contributes to the unification of the personnel system and enhances the effectiveness of workforce planning. In the customs administration, this model enables a more accurate reflection of functional workload and facilitates the differentiation of positions by groups in accordance with the levels of customs competencies.*

Conclusions. *The introduction of a new system of position classification and remuneration should be viewed not merely as a tool for organizational restructuring, but as a manifestation of deeper reforms within Ukraine's public service. In the customs administration, this system lays the groundwork for staff professionalization, the implementation of results-based management, and alignment with European standards of public administration.*

Keywords: *position classification, customs authorities, civil service, public service, remuneration, human resources policy, European standards.*

Вступ. Система класифікації посад та оплати праці є ключовим елементом функціонування публічної служби, зокрема в митних органах, які відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки держави, реалізації торговельної політики та протидії порушенням митних правил. В умовах трансформації державного управління та імплементації європейських стандартів, митні органи потребують перегляду підходів до правового регулювання кадрової політики, зокрема системи класифікації посад, функціонального навантаження та механізмів матеріального стимулювання. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 року № 618 заклала нову модель класифікації посад і оплати праці в митних органах.

Посадові особи митних органів належать до категорії державних службовців, а їх правовий статус визначається як нормами спеціального митного законодавства, так і положеннями Закону України «Про державну службу». Це забезпечує єдність стандартів професійної діяльності та умов проходження служби, але водночас вимагає врахування функціональної специфіки митної служби в межах загальної системи публічної служби. Відтак, постає завдання нормативної конкретизації та узгодження функціональної структури митної служби із загальнодержавною системою класифікації посад і стандартів державної служби.

У науковій літературі тематика правового регулювання класифікації посад і оплати праці в митних органах та, ширше, в системі публічної служби, досліджувалася як в загальноправовому, так і в галузевому аспектах. Серед українських науковців, які торкалися цієї проблематики, варто відзначити: О. Бандурка, М. Білинську, Л. Білу-Тіунову, Н. Гончарук, М. Іншина, С. Серьогіна, С. Федчишин.

Незважаючи на наявність певного масиву наукових досліджень, питання сучасної класифікації посад у митних органах у контексті реформування державної служби та імплементації європейських підходів, зокрема системи митних компетенцій, залишаються недостатньо висвітленими в науковому дискурсі. Це зумовлює актуальність звернення до нових матеріалів, зокрема Постанови № 618 та Рамки митних компетенцій ЄС (European Commission, 2023), у фокусі даного аналізу.

1. Нормативне регулювання класифікації посад державної служби

У 2025 році в Україні було завершено формування нової правової основи для впровадження уніфікованої системи класифікації посад державної служби, що відкриває етап практичного впровадження структурної реформи публічної

служби. Основним документом у цьому процесі стала постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 року № 369, якою затверджено Каталог типових посад державної служби та критеріїв їх класифікації (Постанова № 369 від 01.04.2025).

Держава має свободу визначати повноваження місцевих органів влади, проте їхня автономія залежить від того, як саме фінансуються ці функції (Levitas, 2020).

Вперше на рівні офіційного нормативно-правового акта визначено 27 функціональних сімей посад, що охоплюють усі ключові напрями діяльності органів публічної влади – від адміністративного керівництва до внутрішнього аудиту, правового забезпечення, закупівель, антикорупційної діяльності, фінансів, управління персоналом тощо. Кожна сім'я містить посади дев'яти рівнів: від початкового фахового (IX) до найвищого керівного (I). Рівень посади визначається з урахуванням складності завдань, ступеня відповідальності та місця в організаційній структурі. Відповідність посади класифікаційному коду стає основою не лише для організаційного структурування, а й для застосування уніфікованої системи оплати праці.

Як зазначає українська дослідниця І. Бурик (2025), новий підхід до реформування державної служби передбачає деполітизацію, професіоналізацію та впровадження класифікації посад як інструменту впорядкування кадрової системи. Подібної думки дотримуються й інші науковці, наголошуючи, що відсутність чіткої класифікації посад стримує професійний розвиток державних службовців та унеможливорює ефективне управління персоналом (Маковійчук, Польовий, 2023). Класифікація посад передбачає присвоєння кожній посаді класифікаційного коду на основі чотирьох ознак: функціональної сім'ї, рівня, юрисдикції органу (загальнодержавна, регіональна чи місцева) та типу органу. Це уможливорює уніфікацію системи посад, їх автоматизовану обробку та прив'язку до нової системи оплати праці.

Впровадження класифікації покликане підвищити прозорість кадрових рішень, забезпечити об'єктивність оцінки посад, усунути дублювання функцій і сприяти гнучкому управлінню персоналом в органах державної влади. При цьому акцент зроблено на відповідність посад фактичному функціоналу, а не лише формальній назві, що є важливим для подальшої цифровізації кадрових процесів. Упровадження принципу «посада слідує за функцією» трансформує традиційну модель державної служби, орієнтуючи кадрові рішення не на формальну ієрархію, а на реальні завдання органу влади.



Як зазначає Т. Коломоєць, «стабільна складова має бути гарантованою, а варіативна – прив'язаною до ініціативи та реального внеску службовця» (Коломоєць, 2025).

Питання винагороди відіграє критичну роль в організації. Те, як дії працівника винагороджуються, визначає його зусилля та результати» (Adomavičiūtė, 2021).

Постанова передбачає чіткі строки приведення посад у відповідність до нових вимог залежно від чисельності органу, а також зобов'язує Національне агентство з питань державної служби організувати навчання щодо застосування нової системи (Постанова № 369 від 01.04.2025).

Доцільно наголосити на необхідності комплексного підходу до процедури переведення державних службовців на інші посади в межах органів державної влади. Видається обґрунтованим, що така процедура має здійснюватися не виключно з урахуванням належності посади до відповідної категорії (А, Б чи В), а й із обов'язковим врахуванням класифікаційних параметрів, визначених нормативно-правовим актом, зокрема рівня посади та юрисдикції органу.

З урахуванням того, що класифікаційний код посади відображає її місце в організаційній структурі, складність покладених завдань, обсяг відповідальності та функціональну належність, переведення без дотримання відповідності цих параметрів може спричинити спотворення цільового призначення самої класифікації, а також порушити принципи об'єктивності та рівності доступу до служби.

Отже, будь-яке кадрове рішення щодо переведення державного службовця має базуватися на співвіднесенні за ключовими ознаками класифікаційного коду. Це забезпечить як дотримання правових стандартів у сфері публічної служби, так і ефективну реалізацію завдань державного управління відповідно до функціональної логіки нового класифікаційного підходу.

Відповідно до роз'яснень НАДС, класифікація посад не є механічним перейменуванням, а вимагає змістовного аналізу функціоналу кожної посади, що має відповідати завданням і функціям державного органу. У разі невідповідності посадових обов'язків заявленому класифікаційному коду НАДС рекомендує провести уточнення структури органу, розподіл функцій та відповідальності.

Згідно з Порядком, класифікація посад здійснюється не пізніше ніж через 12 місяців з дати набрання чинності постановою, а в разі змін в організаційній структурі або функціоналі – повторно, в межах 30 календарних днів. Повторна класифікація також передбачена при реорганізації, злитті, поділі чи ліквідації органу, а також при створенні нових посад або виникненні істотних змін у змісті роботи (Постанова № 369 від 01.04.2025; Роз'яснення НАДС, 2025).

Таким чином, нова система класифікації посад спирається на функціональний підхід, що потребує від органів влади ретельного внутрішнього аналізу структур, компетенцій і завдань, а не лише формального перейменування посад.

У контексті загальнодержавної реформи класифікації посад, особливої уваги потребує аналіз специфіки застосування нової моделі в системі митних органів, з урахуванням їх функціональ-

ної багатовимірності, компетенційного підходу та особливостей контрактної форми публічної служби.

2. Особливості класифікації посад у митних органах України

У процесі реформування публічної служби в Україні важливим напрямом є уніфікація та чітке правове визначення класифікації посад у державних органах, зокрема в системі митної служби. Указане питання отримало нове нормативно-правове регулювання в контексті прийняття Постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 р. № 618, яка комплексно врегульовує питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів (Кабінет Міністрів України, 2025). Проте ця постанова має значення не лише у сфері матеріального забезпечення, а й як системоутворюючий акт, що формує оновлену класифікаційну модель посад у митних органах.

Постановою передбачено розмежування посад за трьома ключовими напрямками: посади державної служби, посади працівників (які не мають статусу державного службовця) та посади фахівців з окремих питань. Такий підхід відображає диференціацію правового статусу осіб, які працюють у митних органах, а також відповідає принципу правової визначеності та прозорості організаційної структури.

Особливої уваги заслуговує оновлене групування посад державної служби за категоріями А, Б і В, що забезпечує вертикальну ієрархію відповідно до рівня управлінської відповідальності. Категорія А охоплює вищі керівні посади в центральному апараті, категорія Б – керівні посади середньої ланки, а категорія В – спеціалісти, які здійснюють функціональну (виконавчу) діяльність. Така класифікація корелює з положеннями Закону України «Про державну службу» та дозволяє узгодити кадрову політику митної служби з європейськими підходами до структурування публічної служби.

Окремо варто відзначити введення функціональних груп і рівнів посад, що деталізовано у додатках до постанови. Вони містять узагальнені описи посад, їх назви, рівні оплати праці, а також функціональні обов'язки та компетенції. Ці додатки відіграють роль нормативного класифікатора і є основою для формування штатних розписів та посадових інструкцій.

На відміну від традиційної державної служби, де переважає інститут безстрокового призначення, у митній системі всі посади – незалежно від категорії та рівня – мають контрактну основу, що зумовлює додаткову гнучкість, але водночас і підвищує ризики дискреційності у прийнятті кадрових рішень.

Впровадження нової класифікації посад, затвердження оновленого штатного розпису та приведення його у відповідність до функціональних груп і рівнів, визначених у додатках до Постанови № 618, де-факто означає проведення перепризначень на відповідні посади. З урахуванням контрактного характеру службових відносин це тягне за собою або укладення нового контракту, або припинення чинного – залежно від управлінського рішення керівника органу. У такій ситуації особливої актуальності набуває гарантія правової визначеності, передбачуваності та захищеності посадової особи, оскільки механізм переходу до нових «штатних клітинок» може бути

використаний не лише як інструмент оптимізації кадрової структури, а й як засіб тиску, витіснення або маніпуляцій з боку керівництва.

Окремим проблемним аспектом є визначення функціональних груп у межах митної компетенції, зокрема групи «Підтримка митниці». Її формування є надто загальним і концептуально невизначеним з позицій публічного управління. Невідомо, за якими критеріями, методологією чи аналітичною базою здійснювалося віднесення конкретних посад до цієї функціональної сім'ї.

На нашу думку, вкрай необхідним є проведення функціонального аудиту усіх посад у системі Державної митної служби України. Такий аудит має на меті виявлення дублюючих або надлишкових посад, функціональне навантаження яких не відповідає стратегічним цілям органу чи фактичним потребам митної системи.

Проведення функціонального аудиту дозволить: (1) об'єктивно оцінити відповідність посад фактичному функціоналу; (2) усунути дублювання функцій між підрозділами та окремими посадами; (3) скоригувати штатну структуру з урахуванням ефективності управлінських і виконавчих процесів; (4) вивільнити бюджетні ресурси для посилення ключових напрямів діяльності.

З огляду на це, доцільно ініціювати розроблення та затвердження порядку проведення функціонального аудиту посад Держмитслужби з обов'язковим залученням фахівців у сфері публічного управління, аналітики, кадрового менеджменту та цифрових технологій. Результати такого аудиту мають стати підставою для оптимізації організаційної структури, ухвалення рішень щодо скорочення зайвих посад і підвищення ефективності діяльності митних органів загалом.

Значущим є також визначення статусу фахівців з окремих питань – осіб, які залучаються для виконання спеціалізованих функцій або окремих проєктів, зокрема у сферах цифровізації, правового супроводу, фінансового аналізу тощо. Це відповідає сучасним тенденціям інституційної гнучкості та залучення експертного потенціалу до виконання функцій держави.

Класифікація посад, закріплена у Постанові № 618, має суттєве практичне значення, використовуючи загальні методологічні підходи, закладені постановою Кабінету Міністрів України № 369 від 1 квітня 2025 року та забезпечує можливість формування збалансованої системи оплати праці, підвищує прозорість управління рішень у сфері кадрів, сприяє запровадженню принципів управління за результатами та компетенціям. Поряд з тим такий підхід створює передумови для подальшої професіоналізації митної служби та її адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Таким чином, постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 р. № 618 не лише регулює питання матеріального забезпечення персоналу митних органів, а й відіграє ключову роль у формуванні сучасної моделі кадрової структури та класифікації посад у системі публічної служби.

З метою забезпечення професійної відповідності працівників митних органів покладеним на них завданням, в Україні поступово впроваджується підхід до кадрової політики, що базується на моделі митних компетенцій. Одним із орієнти-

рів у цьому процесі є Рамка митних компетенцій Європейського Союзу (EU Customs Competency Framework), схвалена Генеральним директором з питань оподаткування та митного союзу ЄК (European Commission, 2023).

Ця Рамка визначає 12 ключових професійних компетенцій митників, серед яких: управління ризиками, митне оформлення, боротьба з шахрайством, правозастосування, міжнародне співробітництво, етика, цифрова грамотність, аналітичне мислення, та інші. Кожна компетенція має чотири рівні складності (від базового до експертного), що відповідають ієрархії посад і характеру виконуваних функцій. Такий підхід дозволяє співвідносити рівень складності завдань із реальними знаннями, навичками й поведінковими характеристиками посадовців.

У контексті постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2025 р. № 618, зазначена європейська рамка може застосовуватися як методологічна основа для визначення вимог до кандидатів на відповідні посади в митних органах. Зокрема, у процесі формування класифікацій посад і встановлення окладів доцільно враховувати не лише формальні ознаки посади (категорію, функціональну групу, управлінську роль), а й необхідний рівень володіння ключовими митними компетенціями, з урахуванням їх пріоритетності для кожної конкретної функції.

Так, для посад, пов'язаних із аналітикою ризиків, боротьбою з контрабандою або міжнародною взаємодією, мають висуватися підвищені вимоги до рівня відповідних компетенцій. Відповідно, рівень оплати праці та функціональні очікування мають формуватися з урахуванням не лише формального статусу посади, але й доведеного рівня професійної спроможності працівника.

Інтеграція такого підходу відповідає стратегічній меті гармонізації митної політики України із системою Європейського Союзу.

Висновки. Система класифікації посад і оплати праці є елементом публічної служби, що істотно впливає на ефективність кадрової політики та узгодженість інституційного функціонування органів державної влади. У контексті модернізації державної служби та імплементації європейських стандартів, її оновлення набуває особливого значення для митних органів, які поєднують адміністративно-фіскальні та правозастосовчі функції.

Прийняття Кабінетом Міністрів України постанови № 369 від 1 квітня 2025 року та № 618 від 23 травня 2025 року означає перехід до нової моделі класифікації посад, що базується на функціональному підході «посада слідує за функцією» та моделі митних компетенцій. Це дає змогу встановити об'єктивні критерії для визначення посад, функціонального навантаження та відповідного матеріального стимулювання.

У митних органах така система враховує особливості правового статусу посадових осіб, специфіку виконуваних завдань, а також потребу у гнучкому інституційному реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики. Диференціація посад за категоріями (А, Б, В), функціональними групами та рівнями, а також виділення окремих категорій фахівців із питань цифровізації, правового супроводу чи аналітики, що відповідає загальноєвропейським підходам до організації публічної служби.



Інтеграція положень Рамки митних компетенцій Європейського Союзу (2023) до національного контексту відкриває нові можливості для впровадження професійних стандартів, заснованих на реальних знаннях, навичках і поведінкових моделях. У такий спосіб класифікація посад трансформується із формальної адміністративної процедури у дієвий інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Отже, нормативно-правове врегулювання класифікації посад і оплати праці в митних органах постає не лише технічним оновленням штатного розпису, а індикатором глибших трансформацій у системі публічної служби. Його подальша реалізація потребує методичної підтримки, організаційної гнучкості, підвищення спроможності органів державної влади до аналітичного управління персоналом, а також активної взаємодії з науковою та експертною спільнотою задля досягнення стратегічної мети – формування професійної, політично нейтральної, ефективної митної служби європейського зразка.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кабінет Міністрів України. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова від 01.04.2025 р. № 369. Київ, 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п> (дата звернення: 05.08.2025).
2. Національне агентство України з питань державної служби. Роз'яснення щодо застосування постанови Кабінету Міністрів України від 01.04.2025 № 369. Київ, 2025. С. 1–5.
3. Маковійчук В. В., Польовий М. В. Класифікація посад державної служби як основа реформи державної служби // Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень : матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Вінниця, ДонПУ ім. Василя Стуса). Вінниця, 2023. С. 97–99.
4. Коломоєць Т. О. Оплата праці державних службовців – інструмент їх мотивації чи залученості (у пошуках нової нормативної моделі) // Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. з нагоди Дня державної служби (м. Харків, 19 черв. 2025 р.). Харків, 2025. С. 98–103.
5. Бурик З. М. Концепція змін та реформ системи публічного управління / З. М. Бурик // Публічне управління і політика. – 2025. – № 5(9). – С. 1–9. – DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.12>.
6. Левітас Т. Науково-аналітична записка: Щодо правової класифікації функцій органів місцевого самоврядування / Програма підтримки децентралізації, SKL International. 27 травня 2020. 9 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/342009140_On_the_Legal_Classification_of_

[Local_Government_Functions_Tony_Levitas_Support_to_Decentralization_Program_SKL_International](https://www.researchgate.net/publication/342009140_On_the_Legal_Classification_of_Local_Government_Functions_Tony_Levitas_Support_to_Decentralization_Program_SKL_International) (дата звернення: 05.08.2025).

7. Адомавічіуте Д. Motivational aspects of intellectual capital and EU customs competency framework / Danutė Adomavičiūtė // Матеріали міжнародної наукової конференції. Mykolas Romeris University. Vilnius, 2021. С. 1–11.

8. Кабінет Міністрів України. Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів: Постанова від 23 трав. 2025 р. № 618. Київ, 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-п>

9. European Commission. EU Customs Competency Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.

REFERENCES:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Some issues of classification of civil service positions: Resolution No. 369 of April 1, 2025. Retrieved August 5, 2025, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п>
2. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2025). Clarification on the application of the Cabinet of Ministers Resolution No. 369 of April 1, 2025. Kyiv.
3. Makoviichuk, V. V., & Polovyi, M. V. (2023). Classification of civil service positions as the basis for civil service reform. In *Applied aspects of modern interdisciplinary research: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference* (pp. 97–99). Donetsk National University named after Vasyl Stus.
4. Kolomoiets, T. O. (2025). Oplata pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv – instrument yikh motyvatsii chy zaluchenosti (u poshukakh novoi normatyvnoi modeli). In *Publichna sluzhba: vektory reformuvannia v umovakh voiennoho stanu: zbirnyk materialiv vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z nahody dnia derzhavnoi sluzhby* (Kharkiv, 19 chervnia 2025 r.) (pp. 98–103). Kharkiv.
5. Buryk, Z. M. (2025). Kontsepsiia zmin ta reform systemy publichnoho upravlinnia [Concept of changes and reforms in the public administration system]. *Publichne upravlinnia i polityka*, 5(9), 1–9. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.12>
6. Levitas, T. (2020, May 27). On the legal classification of local government functions [Policy note]. *Support to Decentralization Program, SKL International*. <https://www.researchgate.net/publication/342009140>
7. Adomavičiūtė, D. (2021). Motivational aspects of intellectual capital and EU customs competency framework. Vilnius: Mykolas Romeris University.
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Certain issues of remuneration of officials and employees of customs authorities: Resolution No. 618 of May 23, 2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-п>
9. European Commission. (2023). EU Customs Competency Framework. Publications Office of the European Union.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025

Рекомендована до друку 02.09.2025

Опублікована 01.10.2025