УДК 35.08::342.98(477)
DOI https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12

В. М. Дрешпак, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

О. В. Антонова, доктор наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ МИТНИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

У статті досліджуються особливості процесів трансформації моделі публічної служби в Україні. Аналізуються зміни і тенденції структурно-функціональних, організаційних перетворень під впливом внутрішніх і зовнішніх викликів сучасності. Розглядаються інновації в діяльності підрозділів з управління персоналом на державній службі, а також посилення впливу методів ефективного (продуктивного) та стратегічного управління на формування сучасної моделі публічної служби. Вивчаються підходи до сучасного розуміння професійних компетентностей, компетенцій як стандартів управлінської поведінки, і компетенцій посад державної служби України, зокрема в сфері діяльності митних органів. Охарактеризовано основну дилему модернізації структурних реформ державного сектору – зменшення впливу людського чинника на адміністративні процеси шляхом цифровізації, розвитку цифрових навичок у державних службовців роботи з реєстрами та базами даних, а також запровадження економних технологій стосовно обслуговування та виконання адміністративних функцій митними адміністраціями, зокрема в сфері управління персоналом. Змістовно описано характер набору компетенцій як кластер – модель компетенцій. Визначено складники моделі компетенції Державної митної служби України. Конкретизовано рівні оцінювання компетенції посадових осіб митних органів. Показано застосування результатів міжнародної співпраці щодо впровадження Стратегії управління людськими ресурсами Державної митної служби України та моделі компетенції для Державної митної служби України. Запропоновано розширення компетенцій експертного рівня моделі компетенцій з урахуванням «розумних» навичок («smart-навичок») до формування інноваційного освітнього простору у сфері державної митної справи і впровадження системи управління талантами.

Ключові слова: *професійна компетентність, публічна служба, державні службовці, посадові особи митних органів, модель компетентності, управління талантами, цифрові компетентності, модель публічної служби, трансформація, цифровізація.*

V. M. Dreshpak, O. V. Antonova, V. H. Kovalov. Professional competences` formation of the customs authorities` officials under the public service model`s transformation in Ukraine

The article examines the peculiarities of the processes of transformation of the public service model in Ukraine. Changes and trends of structural-functional, organizational transformations under the influence of internal and external challenges of modernity are analyzed. Innovations in the activities of personnel management departments in the public service are considered, as well as the strengthening of the influence of effective (productive) and strategic management methods on the formation of a modern model of public service. Approaches to the modern understanding of professional competencies, competencies as standards of managerial behavior, and competencies of public service positions of Ukraine, in particular in the sphere of activities of customs authorities, are studied. The main dilemma of the modernization of public sector structural reforms is characterized – reducing the influence of the human factor on administrative processes through digitization, the development of digital skills of customs officials in working with registers and databases, as well as the introduction of economical technologies in relation to the maintenance and performance of administrative functions by customs administrations, in particular in the field of management staff. The nature of competencies is meaningfully described as a cluster – model of competencies. The components of the competence model of the State Customs Service of Ukraine have been determined. Levels of assessment of the competence of customs officials have been specified. The application of the results of international cooperation regarding the implementation of the Human Resources Management Strategy of the State Customs Service of Ukraine and the competence model for the State Customs Service of Ukraine is shown. It is proposed to expand

© В. М. Дрешпак, О. В. Антонова, В. Г. Ковальов, 2023

the competencies of the expert level of the competency model, taking into account "smart" skills to the formation of an innovative educational space in the field of state customs affairs and the introduction of a talent management system.

Key words: *professional competence, public service, public servants, customs officials, competency model, talent management, digital competencies, public service model, transformation, digitalization.*

Постановка проблеми. Сучасне митне середовище постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, обумовлених як військовою агресією, так і пришвидшенням структурних реформ в державному секторі задля формування нових зон безпеки, у тому числі в європейському просторі. Для успішної інтеграції з ЄС Україна, як і інші країни-кандидати, повинна гармонізувати свої структури, митну систему зокрема, відповідно до європейських митних стандартів і норм. Окрім чинних уніфікованих митних правил ЄС, питань митної безпеки є також ряд питань, що належать до компетенції митних органів країни і не пов'язані виключно із структурою, правилами, функціями, завданнями митного управління держави. Ці питання пов'язані з організаційною культурою, професійним навчанням посадових осіб митних органів та інших працівників апарату Державної митної служби України, а також іншими напрямами управління людськими ресурсами в митній службі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання формування професійних компетентностей державних службовців, зокрема і посадових осіб митних органів, в умовах структурних змін розглядаються в працях С. Хаджирадєвої, А. Рачинського, С. Слукай [1], Н. Шпак, О. Мельник, М. Адамів, В.Срока [2], В. Дрешпака [3], Л. Івашової, Л. Бондаренко [4], Л. Івашової, М. Івашова, Н. Шевченко [5], М. Карпи [6] та інших. Однак зміна підходів до розуміння компетенції Державної митної служби та її місця в системі органів державної виконавчої влади з 2019 року і широким колом поставлених державою і українським урядом перед системою митних органів завдань (відповідно до Положення про Державну податкову службу України та Державну митну службу України, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 227, їх налічується 68), обумовили необхідність і доцільність приділення більшої уваги питанню підвищення ефективності діяльності митних органів.

Аналіз зарубіжного досвіду стосовно типів організаційних структур митних адміністрацій часто ґрунтується на позиціях держав у провідних міжнародних рейтингах, основних кількісних показниках митної діяльності, особливостях організаційно-функціональної побудови системи надання адміністративних послуг, більше акцентуючи увагу саме на функціях – основних (контроль, безпека та фіскальний) і допоміжних (право, управління, комунікація, інформація та статистика, підтримка ресурсів та міжнародна співпраця [2]. Дослідники С. Далтон і Б. Стосіч [7], описуючи сербський досвід модернізації митного адміністрування, вказують на потребу впровадження нових комунікаційних інформаційних технологій, які спираються на довгу та успішну європейську історію технологій та інновацій. І в такий спосіб цифровізація митної адміністрації може покращити продуктивність митного транзиту з позиції дотримання принципів торговельної політики без застосування таких управлінських інструментів, як процес мислення в ощадливому режимі. У свою чергу управління організацією за допомогою функціональних підрозділів, а не процесів, і без застосування принципів економії в межах цифрової трансформації неповністю стандартизує процедуру митного транзиту. Вочевидь йдеться про досягнення двох цілей: перша – це збереження підходу до стандартизації процедур та уніфікації правил, зменшенні впливу людського фактору, а друга полягає у важливості покращувати процеси, оновляти їх, шукати нові підходи, технології і не загубити інноваційну складову діяльності фахівців у сфері державної митної справи.

Мета статті полягає в аналітичному огляді сучасних підходів та системної діяльності щодо формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні.

Виклад основного матеріалу. Українські науковці розглядають поняття моделі публічної служби з різних позицій. Наприклад, О. Хорошенюк визначає модель організації публічної служби як систематизовану множину умов і характеристик публічної служби, що розкриває її організаційно-функціональні особливості [8, с.142]. За термінологічним словником «Публічне управління» (автор словникової статті Т. Пахомова) модель публічної служби визначено у подібний спосіб: як сукупність систематизованих умов та характеристик публічної служби, концептуальних інструментів, орієнтованих на вивчення функціонування та розвитку публічної служби [9, с.91]. Таким чином, модель публічної служби є своєрідним концептуальним описом того, як організована та як функціонує, або ж як має бути організована та як має функціонувати ця служба як система. У першому випадку йтиметься про реальну, у другому – про абстрактну модель.

З огляду на ті чи інші критерії класифікації, виокремлюють певні види моделей публічної служби. Переважно вважається, що конкретна модель публічної служби зумовлена особливостями історичного розвитку країни, її правової системи, державного устрою. Ураховують також характер відкритості, прозорості та чутливості певної системи публічної служби до змін її зовнішнього середовища. Найчастіше у дослідженнях щодо моделей публічної служби виокремлюють такі моделі, як кар'єрна (її ще називають закритою, континентальною), посадова (відкрита, англосаксонська) та змішана, що поєднує характеристики двох названих моделей. Зокрема, характерною

рисою кар'єрної моделі є початкове призначення службовця на найнижчу посаду та зазвичай плавне, поетапне просування його по службі з поступовим накопиченням відповідного стажу. Така модель передбачає обмежені можливості для стрибкоподібного переміщення кадрів і залучення персоналу «зі сторони». Формування базових професійних компетентностей службовців за такої моделі відбувається у певному елітному (спеціалізованому) навчальному закладі. Посадова модель публічної служби передбачає набір на конкретну посаду, зазвичай без урахування попереднього досвіду роботи в публічному секторі. У такий спосіб відбувається вільне переміщення кадрів між публічним та приватним секторами, завдяки чому з'являється можливість задовольняти термінові та/або короткострокові потреби системи публічного управління у потрібних фахівцях. За цієї моделі фахівці, що володіють потрібними компетентностями, добираються на основі конкурсу. Ключовим критерієм для виокремлення цих моделей є джерела комплектування кадрів, спосіб прийняття на службу, кар'єрного просування, ступінь врахування досвіду роботи, наявності відповідної освіти публічного службовця.

Серед основних елементів, що входять до моделей публічної служби, як правило, визначають: принципи та закономірності її побудови, функціонування, розвитку та взаємодії із суспільством; цілі, організацію та управління; права та відповідальність; кваліфікаційні вимоги; вимоги до посад; кадрові технології; систему державних соціальних гарантій і соціального захисту тощо [9, с.91-92].

При цьому система публічної служби кожної окремої держави лише тяжіє до якоїсь однієї моделі і, як правило, поєднує в собі окремі елементи інших моделей. Ми поділяємо думку Г. Мамчур про те, що сучасні тенденції реформування публічної служби справді свідчать про зближення, взаємозбагачення та взаємопроникнення різних моделей [10, с.42]. Саме тому доречно вести мови не про окремі типові моделі, а наближення певної національної моделі публічної служби до якогось із взірців. При цьому конвергентні процеси зумовлюють появу різних підвидів відомих моделей публічної служби на основі перенесення певних форм управлінської діяльності з приватного до публічного сектора чи відродження принципів добору. переміщення, мотивації персоналу тощо, які застосовувалися в минулому.

Сучасна українська модель публічної служби протягом 30 років незалежності залишається перехідною. Так, в одному з наших попередніх досліджень було продемонстровано, що сучасна українська модель публічної служби знаходиться стані у неперервної трансформації, що зумовлено динамічними та почасти суперечливими змінами у зовнішньому та внутрішньому соціокультурних середовищах публічної служби України [3].

Якщо на початковому етапі вона ще зберігала виразні риси кар'єрної моделі, притаманної радянському періоду, то згодом було декілька спроб модернізувати її, орієнтуючись на різні європейські моделі. За Енциклопедією державного управління, в Україні поступово будувалася змішана модель державної служби з елементами централізованої кар'єрно-посадової моделі, характерної для європейських країн [11, с. 272]. При цьому окремі її компоненти залишалися «кар'єрними» і лише модернізувалися (як приклад щодо освітнього компонента – розвивалася система Національної академії державного управління при Президентові України). При цьому на певному етапі вводилися елементи посадової моделі (наприклад, підготовку за магістерськими програмами з державного управління почали інші заклади вищої освіти, зокрема й Академія митної служби України).

О. Онуфрієнко на основі власної класифікації відносить українську модель державної служби до гібридної, що поєднує елементи як архаїчної дивергентної, так і безсистемно рецептовані елементи різних конвергентних моделей, що в цілому негативно впливає на її ефективність. При цьому, конвергентними автор називає моделі, де існує потенційна можливість переходу на державну службу представників громадянського суспільства, а дивергентними ті, де переважає закритий характер державної служби зі складними та неочевидними процедурами відбору кандидатів, де можливості переходу на державну службу представників громадянського суспільства обмежені або навіть принципово відсутні [12, с.157–159]. Разом з тим, автор не привертає уваги у своїй роботі до компетентнісного аспекту.

Маємо зауважити, що з ухваленням у 2015 році нової редакції Закону України «Про державну службу» [13], який ґрунтується на низці європейських принципів організації публічної служби і суттєво скоригував попередню українську модель. Подальші зміни до цього Закону, прийняті у 2019 році, ще більше наблизили українську модель до посадової, наприклад у частині можливості укладання контракту про проходження державної служби. Ще однією з ознак такої тенденції, а саме – відходу від кар'єрної моделі, є фактична реорганізація Національної академії державного управління при Президентові України як закладу вищої освіти з особливими умовами навчання, що здійснює науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців. І найголовніша тенденція – максимальна цифровізація всіх адміністративних процесів з усуненням людського фактору, забезпечення прозорості та доступності для всіх категорій громадян.

Ще одна тенденція зміни – зміна моделі розроблення вимог для вакантних посад. І, власне, саме з цим пов'язаний перехід від кадрової політики до управління персоналом, від функції обслуговування і роботи з реєстрами, базами даних до розширеної функції комунікатора, від виконавця до ініціативи. Відбулася зміна поняття «відповідність займаній посаді» під час оцінювання на компетентність – вміння або здатність людини ефективно

виконувати певну роботу, що водночас означає набір вимірюваних індивідуальних поведінкових моделей, індивідуальні характеристики людини (включаючи мотивацію, самопізнання, бажання і готовність демонструвати ефективну роботу). Іншими словами сукупність компетенцій, встановлена для співробітників у вигляді вимог на певних посадах для успішного досягнення цілей організації використовується як модель компетенцій організації [14; 15]. Сувора відповідність кваліфікацій претендента встановленим деталізованим вимогам для зайняття вакантної посади державної служби замінила первинний добір кадрів за мінімальними критеріями що більше характерно для посадової (відкритої) моделі публічної служби.

Модель компетенцій часто означає комплексний інструмент управління персоналом, який поєднує декілька процесів: чітке конкретне уявлення про здібності та навички співробітників; звідси розуміння про потреби в навчанні та розвитку в органі влади; розвиток корпоративної культури; формування кадрового резерву на основі моделей компетенцій для різних посад; послідовна та справедлива система вимірювання для оцінювання ефективності діяльності на посаді. Отже, компетенція відображає необхідні стандарти поведінки. Кластери компетенцій (модель компетенцій) – набір тісно пов'язаних між собою компетенцій (зазвичай від трьох до п'яти) [14]

Модель компетенцій технічно складається з назви, визначення, рівня розвиненості компетенції (до 4 рівнів) та індикатори розвиненості компетенції (опис компетенції) [15]. Фактично виступає результатом проведеного SWOT-аналізу (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози), завжди враховується суспільний контекст і стратегічні цілі установи, очікувані наслідки в середньо- і довгостроковій перспективах .

Відповідно до рівня компетенції – базовий (найнижчий, оперативний), середній (тактично-прикладний), вищий (експертний, аналітичний), виявляють різновиди компетенцій. Серед них: загальні або корпоративні (компетенції, пов'язані із організаційними цінностями, комунікація, робота в команді); лідерські (стратегічне мислення, масштаб); функціональні (спеціалізація); технічні (знання іноземної мови, вміння працювати із технікою). М. Карпа, посилаючись на літературу з адміністративного права, визначає такі види компетенції органів державної виконавчої влади, як: органи загальної компетенції, органи галузевої компетенції, органи спеціальної (функціональної) компетенції, органи предметної компетенції [6].

Наступна зміна стосується оцінки продуктивності наявних співробітників одразу на етапі відбору претендентів на вакантні посади. Як зазначили розробники реформування: реалізація принципу «потрібні люди (з необхідними компетенціями) на потрібному місці» – серйозна заявка на успіх організації [15]. Оскільки саме реальні потреби організації визначають через місію, цінності, довгострокові цілі в необхідних компетенціях персоналу і цілісність його подальшого професійного розвитку. Є успішні приклади моделей компетенцій на міжнаціональному рівні – моделі компетенцій для службовців податкової служби країн Європейського Союзу (EU Tax Competency Framework) або митної служби (EU Customs Competency Framework).

В Україні розроблено Типовий порядок оцінки діяльності державних службовців, затверджений Постановою Кабінету Міністрів від 07 жовтня 2019 р. № 591, що передбачає набір компетенцій державного службовця, які оцінюються щорічно з метою визначення подальшого професійного розвитку. Також в межах проєкту EU4PFM розроблено модель компетенцій для Міністерства фінансів України. Вона включає в себе загальні компетенції (міжособистісні, лідерські, спеціальні) і функціональні компетенції (14 груп функціональних компетенцій, на основі згрупованих посад), поведінкові індикатори компетенцій і систему їх оцінки. Модель компетенцій також розробляється у Державній податковій службі України та Державній митній службі України. Нормативно-правове забезпечення проходження державної служби не передбачає обов'язкового впровадження моделі компетенцій, не обмежує органи влади у впровадженні інновацій в управлінні персоналом.

Отже, посада – це зв'язок між організацією та працівником, є системним обміном між працівником та організацією. Профіль компетенцій являє собою навички персоналу, організаційні навички, управлінські, що дозволяє формально запобігти та уникнути «стратегічної короткозорості», яка тягне за собою докорінну зміну стратегії організації. Наступна тенденція змін – впровадження стратегій інтегрованого наскрізного характеру – конкурентні (портфельні), технологічні, соціальні (кадрові), адміністративні, комунікативні та інші. Спротив змінам фактично є спротивом у прийнятті та впровадженні нової моделі реальності, виходячи з того, що «розумні люди роблять розумні (логічні) речі». Таким чином, виникає необхідність обґрунтування та пояснення необхідності проведення змін шляхом управління примусовими змінами (швидкість), управління адаптивними змінами (поступовість), кризове управління (загроза виживанню), метод керованого спротиву (повторні зміни помірні у часі). Отже, можливість та спроможність розпізнати необхідність звернення за подібними методами управління змінами має супроводжуватися саме через модель оцінювання соціокультурних ризиків («зона комфорта» та «неприйнятний ризик у культурній сумісності взірців поведінки» за Е. Фоггом). Отже, обмін має бути взаємним, добровільним, інформативним і часто він набуває форми навчання через практику.

Проблеми впровадження компетентнісно орієнтованої освіти досліджуються міжнародними організаціями – ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР). Компетентнісний підхід покладено в основу Європейської рамки ключових компетентностей для навчання протягом життя (Система дій щодо розвитку компетенцій та кваліфікацій протягом усього життя Рекомендації

Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» (2006), розробка якого проводилася у межах програми «Освіта і навчання 2010».

Акцент на «творенні державних цінностей» – один із основних у оновленні моделі публічної служби. До заходів, які сприяють організаційному навчанню на державній службі, належить покращення процесу обміну та управління знаннями, розвиток програм ненав'язливого контролю, посилення кар'єрного розвитку системи. Побудова і розвиток системи професійної освіти державних службовців постійно зіштовхується з такими обмеженнями, як: технічні обмеження (часові, просторові обмеження на навчання); навчання під час служби, на робочому місці (активне та інтерактивне навчання; неформальне, інформальне, дистанційне); зв'язок між оцінюванням професійного розвитку і просуванням кар'єри.

Трансформується правова основа української моделі публічної служби й унаслідок реформування спеціалізованих видів публічної служби, зокрема органів судової влади, військової служби, посилення антикорупційного законодавства тощо. Зберігається актуальність перетворень не лише у власне інституті публічної служби в Україні, що здійснюються суб'єктами політико-владних відносин, але й коригуванні середовища публічної служби, де закладені основи масової та індивідуальної свідомості, де формуються професійні компетентності чинних та потенційних службовців. У контексті діяльності Державної митної служби України, де модель роботи з персоналом змінюється, також варто наголосити на таких аспектах.

Зокрема, мають бути враховані актуальні трансформації в освітньому просторі та ступінь їх відповідності потребам митної служби. Так, за Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 569-р від 13 травня 2020 р. затверджений [16]. Ряд позицій цього плану саме й зосереджений на упровадженні нових підходів до перевірки наявного та формування необхідного рівня професійної компетентності митників.

Зокрема, пункт 3 Плану заходів передбачає впровадження програми з оцінювання персоналу з кваліфікації та доброчесності. Тестування посадових осіб тепер відбувається за трьома параметрами: 1) тестування рівня знань митного та антикорупційного законодавства; 2) тестування на загальні здібності (зокрема, абстрактне, числове, вербальне мислення); 3) тестування на благонадійність, яке є психологічним тестом, призначеним виявити посадових осіб із ризиками схильності до порушення встановлених правил та непродуктивної поведінки на робочому місці.

Розділ 4 Плану заходів передбачає заходи із розвиток персоналу, реформи для забезпечення доброчесності та антикорупційні заходи. Один із напрямів (пункт 22 Плану) містить завдання щодо розроблення стратегії навчання та перепідготовки персоналу, що базуватиметься на законодавстві, національних та міжнародних стандартах; оцінка потреб у навчанні, підготовка планів, визначення цільових груп та методів навчання, підбір викладачів, технічного оснащення та баз для проведення навчання, функціонування навчального центру; запровадження механізму здійснення контролю за обґрунтованістю формування навчальних груп, а також практичним використанням співробітниками, які пройшли навчання, отриманих знань і навичок. Серед заходів слід відмітити запровадження практики проведення тренінгів за напрямами діяльності посадових осіб та працівників митних органів на базі митниць та пунктів пропуску; зміна формату централізованих навчальних програм на проведення більшості з них в онлайн-режимі; інтеграція митних інформаційних ресурсів та автоматизованих систем Держмитслужби у процес підготовки; запровадження практики застосування типових професійних ситуацій за допомогою технології 3Д-моделювання.

З метою підвищення ефективності процесів добору, розвитку та оцінки персоналу митних органів відповідно до наказу Державної митної служби України [17] з липня 2023 розпочато реалізацію пілотного проєкту щодо запровадження моделі компетенцій у роботу служб управління персоналом Державної митної служби України та її територіальних органів. У межах даного проєкту для апробації компетентнісного підходу визначено 21 посаду державної служби категорії «В» у Дніпровській, Київській, Львівській та Одеській митницях, на які триває добір.

Також слід відзначити активність Департаменту спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення Державної митної служби України в рамках співпраці з EU4PFM щодо впровадження системи компетенцій в українській митниці на основі досвіду митних органів Литовської Республіки, зокрема методи інтеграції компетенцій в управління ефективністю, етапи пілотування, приклади оцінювання компетенцій, а також фактори успіху, які слід враховувати при впровадженні управління ефективністю на основі компетенцій, як визначити навчальні потреби, узгодити навчальні програми та сформувати плани навчання.

Окремо варто зазначити про повернення такої технології кар'єрної моделі, як кадровий резерв державної служби. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» розпочато збір анкетних даних, бажаючих працювати в територіальних органах Державної митної служби України (Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Харківська, Херсонська області, Автономна Республіка Крим) після деокупацій таких територій. Резерв формується на підставі поданих анкет громадянами України з числа бажаючих осіб, а також тих хто працювали в митних органах або продовжують працювати, інших державних службовців тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Стратегією управління персоналом Державної митної служби України на 2021-2024 р.р. передбачені такі складники візії Державної митної служби України в напрямі управління людськими ресурсами, як: корпоративна культура; стандартизація кадрових процесів, добір персоналу, впровадження системи управління талантами, бренд організації як роботодавця; мотивація та розвиток; стандарти митного профілю, що включає і якісне покращення конкурсів для зайняття вакантних посад, залучення молоді, «нове обличчя митниці». Однак, на нашу думку, доцільно було б звернути увагу на розроблення складових спеціальних освітніх компонент програм підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» у сфері державної митної справи. Зокрема, основою може стати «Рамка смарт-спеціалізації для регіону розширення та добросусідства», яка сприяє розвитку освітнього середовища для формування спеціальних навичок у учасників команд управління (експертного рівня компетенцій), що може включати, насамперед, м'які з розбудови креативного середовища співпраці; фахові інтеграційні та інші, додаткові компетенції (детальніше [18]), які дозволяють формувати інноваційний освітній простір, в якому публічні службовці та інші залучені заінтересовані сторони отримують можливість безперервно формувати і покращувати свої навички під взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskyi, A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. *Nispacee Journal of Public Administration and Policy*. 2020. 13(1), 81-108. doi:10.2478/nispa-2020-0004

2. Shpak, N., Melnyk, Ol., Adamiv, M.,& Sroka, Wł. Modern Trends of Customs Administrations Formation: Best European Practices and a Unifi ed Structure. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, Vol. XIII, No. 1, Summer 2020, 189-211. doi: 10.2478/nispa-2020-0008

3. Дрешпак В. М. Сучасна українська модель публічної служби у контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 56–62.

4. Івашова Л.М., Бондаренко Л.І. Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1 (36). С.17-41. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5 URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/5.pdf

5. Івашова Л.М., Івашов М.Ф., Шевченко Н.І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2021. №4 (31). С.52-58. https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10 URL: http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/4/10.pdf

6. Карпа М. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід: Монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 264 с.

7. Dalton, S., Stosić, B. The Importance of Applying Lean Innovation for Enhancing Harmonization of Customs Procedures in context of Digitalization of Customs Administration – A Case Study of Serbia. *Lex localis – Journal of Local Self-Government*. Vol. 19, No. 2 (2021), https://doi.org/10.4335/19.2.305-327(2021)

8. Хорошенюк О.В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2014.№ 1. С. 140 – 150.

9. Публічне управління : термінол. слов. за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

10. Мамчур Г. В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка.* Серія: Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 41–45.

11. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т.6. Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін, В.М. Сороко та ін. Київ: НАДУ, 2011. 524 с.

12. Онуфрієнко О. Підходи до класифікації моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2 (29). С. 155 – 160.

13. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text.

14. Мацокін А., Перерва А. Управління по компетенціям. *Державний службовець,* 2019, №7 URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ ds/2019/july/issue-7/article-8. .html

15. Домейкієне, Ю., Жукаускас, Е. Управління персоналом на основі компетенцій: ключ до успіху організації державного сектора. URL: https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencuy/?lang=uk

16. План заходів з реформування та розвитку митних органів: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 569-р від 13 травня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#n9

17. Про проведення пілотного проєкту щодо запровадження моделі компетенцій: наказ Держмитслужби від 03.05.2023 №182. URL: https://dpu.edu.ua/kaf-oblik-tehnol-biznes?view=article&id=3078:vakansii-derzhavnoi-mytnoi-sluzhby-ukrainy&catid=2

18. Бородін, Є., & Маматова, Т. (2023). Розвиток освіти та S3 навичок в межах «рамки смарт-спеціалізації регіону розширення та сусідства ЄС». *Аспекти публічного управління*, 11(1), 72-78. https://doi.org/10.15421/152310

References:

1. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskyi, A. (2020). Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. Nispacee Journal of Public Administration and Policy, 13(1), 81-108. doi:10.2478/nispa-2020-0004

2. Shpak, N., Melnyk, Ol., Adamiv, M.,& Sroka, Wł. Modern Trends of Customs Administrations Formation: Best European Practices and a Unified Structure. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, Vol. XIII, No. 1, Summer 2020, 189-211. doi: 10.2478/nispa-2020-0008

3. Dreshpak V. M. Suchasna ukrainska model publichnoi sluzhby u konteksti sotsiokulturnoi paradyhmy [The modern Ukrainian model of public service in the context of the sociocultural paradigm]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. 2021. № 2 (29). S. 56–62. [Ukraine]

4. Ivashova L.M., Bondarenko L.I. Analiz stanu instytutsiinoi reformy derzhavnoho upravlinnia y yii naslidkiv za zmistovno-funktsionalnym ta orhanizatsiinym kryteriiamy ["Analysis of the state of the institutional reform of public administration and its consequences according to substantive, functional and organizational criteria"]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia ["Public administration and customs"]. 2023. №1 (36). S.17-41. https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5 URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/1/5.pdf [Ukraine]

5. Ivashova L.M., Ivashov M.F., Shevchenko N.I. Profesionalizatsiia yak instrument upravlinnia personalom publichnoi sluzhby ["Professionalization as a tool of public service personnel management"]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia ["Public administration and customs"]. 2021. №4 (31). S.52-58. https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-4.10 URL: http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/ 2021/4/10.pdf

6. Karpa M. Rozvytok publichnoi sluzhby v Ukraini: kompetentsiinyi pidkhid ["Development of public service in Ukraine: competence approach"]: Monohrafiia. Lviv: LRIDU NADU, 2018. 264 s.

7. Sanja Dalton, Biljana Stosić (2021). The Importance of Applying Lean Innovation for Enhancing Harmonization of Customs Procedures in context of Digitalization of Customs Administration – A Case Study of Serbia. Lex localis – Journal of Local Self-Government. Vol. 19, No. 2, https://doi.org/10.4335/19.2.305-327(2021)

8. Khorosheniuk O.V. (2014) "Modeli orhanizatsii publichnoi sluzhby: porivnialnyi analiz ta propozytsii dlia Ukrainy" ["Models of public service organization: comparative analysis and proposals for Ukraine"], journal Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka [Public administration: theory and practice], vol. 1, pp. 140 – 150. [Ukraine]

9. Edited by V.S. Kuybida, M.M. Bilinskaya, O.M. Petroe (2018) "Publichne upravlinnia" ["Public Administration"], terminological dictionary, press NADU, Kyiv, 224 p. [Ukraine]

10. Mamchur H. V. (2014) "Vydy i modeli derzhavnoi sluzhby" ["Types and models of civil service"], journal Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia: Derzhavne upravlinnia [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration Series], vol. 1, pp. 41–45. [Ukraine]

11. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T.6. Derzhavna sluzhba ['Public Service'] / nauk.-red. kolehiia: S.M. Serohin, V.M. Soroko ta in. Kyiv: NADU, 2011. 524 s. [Ukraine]

12. Onufriienko O. (2016) "Pidkhody do klasyfikatsii modelei orhanizatsii derzhavnoi sluzhby: porivnialnyi analiz" ["Approaches to the classification of models of civil service organization: a comparative analysis"], journal Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public administration and local self-government], vol. 2 (29), pp. 155 – 160. [Ukraine]

13. VRU, (2015), Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny [About public service: Law of Ukraine]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text. [Ukraine]

14. Matsokin A., Pererva A. Upravlinnia po kompetentsiiam ["Management of competences"]. Derzhavnyi sluzhbovets ["Public Servant"], 2019, №7 URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ ds/2019/july/issue-7/article-45465.html [Ukraine]

15. Domeikiiene Yu., Zhukauskas E. Upravlinnia personalom na osnovi kompetentsii: kliuch do uspikhu orhanizatsii derzhavnoho sektora. ["Competency-based personnel management: the key to the success of the public sector organization"] URL: https://eu4pfm.com.ua/interviews/upravlinnya-personalom-na-osnove-kompetencuy/ ?lang=uk [Ukraine]

16. KMU (2020) Plan zakhodiv z reformuvannya ta rozvytku mytnykh orhaniv: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny [Plan of measures for the reform and development of customs authorities: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#n9

17. State Customs Service of Ukraine, (2023) Pro provedennia pilotnoho proiektu shchodo zaprovadzhennia modeli kompetentsii: Order [On conducting a pilot project on the introduction of the competency model: nakaz] URL: https://dpu.edu.ua/kaf-oblik-tehnol-biznes?view=article&id=3078:vakansii-derzhavnoi-mytnoi-sluzhby-ukrainy&catid=2 [Ukraine]

18. Borodin, Ye., & Mamatova, T. (2023). Rozvytok osvity ta S3 navychok v mezhakh «ramky smart-spetsializatsii rehionu rozshyrennia ta susidstva YeS» ["Education and Skills for S3 Development within the Smart Specialization Framework for EU Enlargement and Neighborhood Region"]. Aspekty publichnoho upravlinnia ["Public administration aspects"], 11(1), 72-78. https://doi.org/10.15421/152310 [Ukraine]