



Олександр Черкунов,
кандидат юридичних наук,
докторант кафедри адміністративного, фінансового
та інформаційного права
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
ORCID: 0009-0007-8880-6955

DOI <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2025-57-4>

УДК 342.951

Стратегічні напрями вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України

Забезпечення ефективного функціонування публічної служби в митних органах України є важливим завданням державного управління, що набуває особливої актуальності в умовах інтеграції до європейського правового простору та реалізації структурних реформ. Незважаючи на значні кроки у вдосконаленні митного адміністрування, зокрема у сфері спрощення процедур митного контролю, запровадження антикорупційних заходів і цифровізації процесів, кадрова політика митних органів потребує суттєвого оновлення. Відсутність ефективних механізмів управління персоналом, зокрема кадрового резерву та системи управління талантами, створює ризики для стабільного функціонування митної служби, що ускладнює адаптацію її роботи до сучасних вимог державного управління.

Питання правового регулювання публічної служби досліджували такі вчені, як Я.Ф. Жовнірчик, В.Ф. Золотарьов, І.В. Гусак, які звертали увагу

на проблеми кадрового забезпечення, необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів і запровадження сучасних HR-технологій. У сучасній науковій літературі розглядаються питання підвищення ефективності митного адміністрування, протидії корупції та цифровізації митних процедур. Водночас недостатньо уваги приділено питанням формування кадрового резерву, розробки ефективної системи професійного розвитку державних службовців митної служби та застосування сучасних методів управління персоналом.

Незважаючи на численні дослідження, залишається низка невирішених питань, які впливають на ефективність функціонування публічної служби в митних органах. Зокрема, відсутній єдиний підхід до формування кадрового резерву та механізмів кар'єрного просування державних службовців митної служби, що створює бар'єри для розвитку персоналу та кадрової стабільності. Крім того,

система управління талантами в митних органах є фрагментарною і не врегульована на законодавчому рівні, що ускладнює залучення перспективних кадрів та їхню професійну адаптацію.

Метою даної статті є аналіз стратегічних напрямів вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України з акцентом на реформування кадрової політики, запровадження системи управління талантами, формування кадрового резерву та гармонізацію митного законодавства відповідно до європейських стандартів. У межах цього дослідження буде розглянуто сучасні виклики в управлінні персоналом митних органів, оцінено перспективи запровадження новітніх кадрових стратегій та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики митної служби.

Стратегічні напрями вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України нерозривно пов'язані з оптимізацією управлінських процесів, підвищенням ефективності кадрової політики та впровадженням сучасних стандартів державного управління. В умовах реформування митної служби особливе значення набувають стратегічні документи, що визначають основні вектори розвитку публічної служби в митних органах, серед яких: Національна стратегія доходів до 2030 року, Стратегія інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року, Пріоритети діяльності Державної митної служби України на 2025 рік, План реформування Державної митної служби України на 2024–2030 роки, Концепція системи управління талантами в Державній митній службі України.

Оптимізація є сукупністю певних процесів, спрямованих на надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей та співвідношень [1, с. 851].

Так, Ю.Ю. Кізілов зазначає, що наближення державної служби до європейських принципів, які висуваються до країн – кандидатів на вступ до Європейського Союзу, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішенням Ради Європи, є невід'ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [2, с. 30].

Серед стратегічних напрямів вдосконалення діяльності Державної митної служби України на 2025 рік визначено низку ключових аспектів [3], спрямованих на підвищення ефективності функціонування митних органів. Одним із пріоритетів є гармонізація митного законодавства України із законодавством Європейського Союзу, що сприятиме його уніфікації відповідно до європейських стандартів та інтеграції у спільний правовий простір.

Важливим завданням залишається посилення антикорупційних заходів та підвищення рівня довіри до митних органів, що забезпечить прозорість процедур та підвищення рівня доброчесності у сфері митного адміністрування. Особливу увагу зосереджено на вдосконаленні системи електронного декларування та автоматизації митних процедур, що дозволить мінімізувати бюрократичні перешкоди та підвищити швидкість митного оформлення.

Критичним аспектом залишається протидія контрабанді та порушенням митних правил, що є ключовим чинником забезпечення економічної безпеки держави. Поряд із цим стратегічними пріоритетами є модернізація митної інфраструктури та оптимізація функціонування пунктів пропуску, що сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів.

Значна увага зосереджена на питаннях професійної підготовки та підвищення ефективності кадрового

забезпечення митних органів, що передбачає розроблення комплексної системи мотивації, орієнтованої на результативність службової діяльності. Пріоритетними завданнями є удосконалення механізмів підвищення кваліфікації працівників митних органів, розвиток їхніх професійних компетентностей, а також формування кадрового резерву як засобу забезпечення безперервності функціонування та ефективного оновлення кадрового складу. Окремим напрямом визначено покращення взаємодії з бізнесом і громадянським суспільством з метою розбудови конструктивного діалогу та розвитку партнерських відносин між митними органами та ключовими зацікавленими сторонами.

У подальшому детальніше розглянемо стратегічне питання кадрового забезпечення митних органів, зокрема механізми формування висококваліфікованого персоналу, підходи до професійного розвитку державних службовців та впровадження сучасних стандартів кадрової політики. Окрему увагу буде приділено створенню кадрового резерву, як інструменту забезпечення безперервності та ефективності роботи митної служби.

Я.Ф. Жовнірчик визначає досить значний комплекс проблем кадрового забезпечення державного управління як стратегічного напрямку вдосконалення: 1) недосконалість нормативно-правової бази з питань кадрового забезпечення сфери державної служби України; 2) нестабільність складу, недоліки в доборі, використанні й утриманні управлінських кадрів та порушення принципу наступності в роботі; 3) непрозорість діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в кадровій сфері; 4) низка проблем, успадкованих від попередньої влади, передусім корумпованість, недотримання вимог щодо політичної нейтральності; 5) недостатній рівень професіоналізму

та адміністративної культури державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, недосконалість системи їх підготовки та недостатність ресурсного забезпечення цього процесу; 6) непрестижність державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, низький рівень соціальної мотивації та соціального захисту державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; 7) відсутність цілісної кадрової системи та нерозвиненість інститутів професіоналізації системи державного управління, передусім підготовки та використання кадрового резерву; 8) недосконалість громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи [4, с. 104].

Аналізуючи комплекс проблем кадрового забезпечення державного управління, викладений Я.Ф. Жовнірчиком, слід погодитися з тим, що ефективність функціонування державної служби значною мірою залежить від врегулювання кадрових питань та усунення системних недоліків. Зокрема, недосконалість нормативно-правової бази, нестабільність кадрового складу, відсутність прозорих механізмів добору та просування по службі, низький рівень професіоналізму й адміністративної культури – усе це негативно впливає на якість державного управління.

Особливо актуальними залишаються проблеми корупції та недостатньої політичної нейтральності, що призводить до кадрового хаосу та втрати професійних компетенцій. Крім того, непрестижність державної служби, відсутність конкурентного рівня оплати праці, низька соціальна захищеність значно ускладнюють залучення кваліфікованих фахівців, що посилює кадровий дефіцит.

І.В. Гусак звертає увагу на необхідність вирішення проблем корупції,

зокрема запропоновано посилення контролю із боку кадрових служб. Так, приймаючи кандидата на посаду державного службовця, кадрова служба повинна поряд із перевіркою даних про освіту, досвіду роботи тощо приділяти увагу з'ясуванню морально-етичних якостей та відсутності звинувачень у корупційних діях у минулому [5, с. 6].

Ми не можемо погодитися з позицією І.В. Гусака щодо необхідності покладення функцій з контролю за корупційними ризиками на кадрові служби, оскільки в органах державної влади вже створені уповноважені підрозділи з питань запобігання та виявлення корупції, які здійснюють відповідні перевірки, моніторинг і контроль за дотриманням антикорупційного законодавства.

Перекладення цих повноважень на кадрові служби є недоцільним, адже їхня основна функція полягає у забезпеченні кадрового планування, організації конкурсного відбору, професійного розвитку та мотивації персоналу. Крім того, кадрові підрозділи не мають необхідних інструментів та компетенцій для проведення комплексних антикорупційних перевірок, що може призвести до формального або неефективного виконання таких завдань.

Оптимальним рішенням є посилення взаємодії між кадровими підрозділами та уповноваженими антикорупційними органами з метою обміну інформацією та здійснення ефективного контролю при прийнятті осіб на державну службу. Це дозволить зберегти розподіл функціональних обов'язків між підрозділами та підвищити рівень доброчесності державних службовців без дублювання повноважень.

Натомість доцільно розширити перелік проблем, доповнивши їх наступними аспектами: 1) відсутність ефективної системи наставництва та адаптації нових державних

службовців, що ускладнює їхню інтеграцію в професійне середовище; 2) недостатнє впровадження сучасних HR-технологій у сфері державного управління, зокрема автоматизованих систем оцінювання та моніторингу ефективності персоналу; 3) проблеми психологічного вигорання та надмірного навантаження на державних службовців через бюрократичні процедури, що впливає на їхню продуктивність та мотивацію; 4) низький рівень міжнародної інтеграції у сфері кадрової політики, що ускладнює адаптацію державної служби до європейських стандартів.

На думку В.Ф. Золотарьова, одним з напрямків оптимізації кадрового забезпечення є посилення роботи щодо залучення креативної молоді на вакантні посади [6, с. 9].

Погоджуючись із думкою В.Ф. Золотарьова про необхідність посилення роботи щодо залучення креативної молоді на вакантні посади, слід зазначити, що реалізувати це завдання можливо шляхом впровадження системи управління талантами в державних органах, зокрема в митній службі.

Управління талантами, лідерами та їхня мотивація сьогодні виступає одним із основних напрямів роботи у сфері HR-менеджменту [7, с. 86].

Запровадження системи управління талантами в Державній митній службі України є важливим елементом оптимізації кадрового забезпечення митних органів та забезпечення їхньої високої ефективності.

Хоча система управління талантами, так само як і кадровий резерв, не передбачена Законом України «Про державну службу», їх реалізація є необхідною складовою сучасного кадрового менеджменту в митних органах. Відсутність законодавчого закріплення цих механізмів не повинна бути перешкодою для їх запровадження, оскільки вони можуть бути реалізовані шляхом нормативно-правового



регулювання на рівні внутрішніх актів Державної митної служби України. Зокрема, доцільно розробити та затвердити Положення про управління талантами в Державній митній службі України, яке визначатиме процедури виявлення перспективних працівників, їхнього професійного розвитку та кар'єрного зростання. Також слід передбачити внутрішні нормативні акти, що регламентуватимуть формування та функціонування кадрового резерву, критерії відбору посадових осіб, систему наставництва та оцінювання потенціалу працівників. Впровадження таких механізмів на рівні внутрішнього нормативно-правового регулювання дозволить забезпечити ефективне кадрове планування, підвищення професійного рівня працівників митної служби та їхню мотивацію до кар'єрного розвитку.

Державна митна служба України наказом від 27.05.2024 року № 692 «Деякі питання щодо системи управління талантами в Державній митній службі України» затвердила Концепцію системи управління талантами в Державній митній службі України, яка спрямована на підвищення ефективності управління персоналом, формування високопрофесійного кадрового резерву, створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, розвиток корпоративної культури та розширення можливостей професійної самореалізації працівників. У межах реалізації цієї концепції затверджено План заходів на 2024–2026 роки, що визначає стратегічні напрями впровадження сучасних кадрових практик у митних органах.

Управління талантами – це новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати

ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації [8, с. 348].

Так, на нашу думку, система управління талантами в Державній митній службі України – це комплекс заходів, спрямованих на ідентифікацію, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих кадрів у митних органах. Вона має передбачати створення ефективних механізмів кадрового планування, формування професійного кадрового резерву, забезпечення кар'єрного зростання, розвиток компетентностей персоналу, підтримку корпоративної культури та впровадження сучасних методів оцінювання та навчання. Основною метою функціонування системи є підвищення професійного рівня державних службовців митної служби, оптимізація кадрового потенціалу та забезпечення ефективного виконання митними органами їхніх функцій відповідно до стратегічних цілей.

Повноцінне функціонування системи управління талантами дозволить: а) забезпечити ефективний добір персоналу та його професійний розвиток відповідно до стратегічних цілей митної служби; б) сформувати високопрофесійний кадровий резерв, що сприятиме стабільності та безперервності функціонування митних органів; в) створити сприятливі умови для кар'єрного зростання, що підвищить мотивацію посадових осіб до ефективного виконання своїх обов'язків; г) розвивати корпоративну культуру та посилювати лідерські якості державних службовців; д) впроваджувати сучасні методи оцінювання компетенцій, що сприятиме підвищенню результативності працівників.

Окрім Концепції управління талантами, доцільно затвердити Положення про управління талантами

в Державній митній службі України, яке стане нормативним підґрунтям для реалізації цієї системи, де потрібно визначити основні принципи та механізми управління талантами та регламентувати процедури пошуку, добору та оцінювання потенційних кандидатів у кадровий резерв. Окрім, потребує визначення критеріїв кар'єрного розвитку та професійного навчання посадових осіб митних органів, їх стимулювання та утримання. Важливою складовою системи має стати моніторинг та оцінка ефективності реалізації політики управління талантами.

Відсутність кадрового резерву як системи, передбаченої законодавством, створює значні труднощі в забезпеченні безперервності та ефективності державної служби. На сьогодні можливість обійняти посаду державної служби доступна виключно через конкурсну процедуру, окрім періоду дії воєнного стану або шляхом просування по службі, однак чинне врегулювання конкурсного відбору фактично нівелювало механізм кар'єрного зростання та кадрового резерву. Це призводить до ситуації, коли внутрішньо підготовлені та кваліфіковані працівники не мають переваг у просуванні, а також не забезпечується системний підхід до формування професійного кадрового складу.

З метою подолання цих викликів та забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом, необхідно на законодавчому рівні передбачити кадровий резерв як механізм підготовки посадових осіб до зайняття відповідних державних посад у межах кар'єрного просування та створити внутрішній кадровий резерв у Державній митній службі України, що дозволить сформувати систему планування кадрового розвитку, збереження компетентних працівників та їхню професійну підготовку.

На нашу думку, кадровий резерв у Державній митній службі України

слід визначити як систему планового формування групи посадових осіб, які мають необхідний рівень компетентності, професійної підготовки та ділових якостей для зайняття вакантних посад державної служби в митних органах.

Основним завданням кадрового резерву є забезпечення безперервності управлінських процесів, прогнозування кадрових потреб, розвиток професійного потенціалу працівників та їх підготовка до виконання більш складних функцій у межах кар'єрного зростання.

При цьому включення до кадрового резерву не має надавати переваг під час проходження конкурсного відбору, однак може використовуватися для переведення посадових осіб на рівнозначні посади в межах однієї підкатегорії посад державної служби з урахуванням митних компетенцій. Це дозволить забезпечити ефективне кадрове планування, збереження професійного потенціалу митних органів та підвищення результативності державного управління.

Таким чином, впровадження кадрового резерву як системи або на законодавчому рівні, або у внутрішньому порядку дозволить забезпечити стабільність, ефективність та прогнозованість кадрової політики, а також сприятиме підвищенню професійного рівня державних службовців.

Кадровий резерв є невід'ємним елементом ефективної системи управління персоналом, що сприяє забезпеченню стабільного функціонування органів державної влади, запобігає кадровій кризі та гарантує наступність управлінських процесів. У світовій практиці кадровий резерв розглядається як інструмент стратегічного кадрового планування, що дає змогу прогнозувати потреби в персоналі, вчасно заповнювати вакантні посади, а також забезпечувати безперервність професійного розвитку посадових осіб.



У країнах Європейського Союзу кадровий резерв є невід'ємною частиною державної служби та використовується для підготовки майбутніх керівників, що дозволяє забезпечити високий рівень управлінської компетентності та професіоналізму.

Т.Є. Кагановська зазначає, що в умовах активної євроінтеграції питання кадрового забезпечення державної служби набули значення каталізатора найважливіших євроінтеграційних процесів. Задоволення потреби суспільства у високопрофесійних державних службовцях стає основним організаційно-правовим засобом упередження нових і розв'язання існуючих проблем правового, економічного, політичного, етнокультурного, освітнього розвитку українського суспільства [9, с. 43–44].

На думку В.М. Павліченко, гармонізаційний механізм зближення законодавства України у сфері праці державних службовців з Європейським Союзом – це впорядкована система правотворчих процесів в Україні, яка своєю метою має реформу інституту державної служби України не на основі *acquis communautaire*, а на основі рекомендацій Європейського Союзу та досвіду європейських держав [10, с. 98].

Кадровий резерв у митній службі повинен бути не лише інструментом підготовки працівників до зайняття вищих посад, а й засобом їхньої постійної професійної адаптації в умовах змін митного законодавства, впровадження цифрових технологій та посилення міжнародної співпраці.

Водночас, створення системи кадрового резерву має супроводжуватися впровадженням сучасних HR-інструментів, включаючи методи компетентнісного оцінювання з урахування вимог до володіння рівнями митних компетенцій, програми наставництва, індивідуальні плани кар'єрного розвитку та системи професійного навчання.

Таким чином, кадровий резерв не лише сприяє стійкості та прогнозованості державної кадрової політики, а й створює умови для розвитку висококваліфікованого та ефективного персоналу, здатного забезпечувати якісне виконання митних функцій відповідно до сучасних викликів та міжнародних стандартів.

Л.В. Прудиус вважає, що в умовах євроінтеграції не менш важливо поєднати якісне нормативне й організаційне забезпечення розробки стандартів освітньої діяльності з підвищення кваліфікації публічних службовців, в основі яких повинні лежати європейські цінності та принципи захисту інтересів, прав і свобод людини і громадянина [11, с. 115].

Дослідження стратегічних напрямів вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України засвідчило, що ефективність державного управління у цій сфері безпосередньо залежить від оптимізації управлінських процесів, реформування кадрової політики та імплементації сучасних стандартів публічної служби.

По-перше, стратегічні документи, такі як Національна стратегія доходів до 2030 року, Стратегія інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року, Пріоритети діяльності Державної митної служби України на 2025 рік, План реформування Державної митної служби України на 2024–2030 роки та Концепція системи управління талантами в Державній митній службі України, визначають основні вектори розвитку митної служби, що сприяють підвищенню її ефективності, прозорості та відповідності міжнародним стандартам.

По-друге, важливими напрямами вдосконалення публічної служби є гармонізація митного законодавства з європейськими нормами, посилення антикорупційних заходів та підвищення довіри до митних органів.

Одним із ключових викликів залишається оптимізація системи електронного декларування та автоматизація митних процедур, що дозволить зменшити рівень бюрократизації та підвищити ефективність митного адміністрування.

По-третє, дослідження підтвердило, що кадрова політика митної служби потребує комплексних змін, зокрема удосконалення механізмів професійного розвитку державних службовців, запровадження системи мотивації, орієнтованої на результативність службової діяльності, та формування кадрового резерву. Відсутність законодавчо визначеного кадрового резерву значно ускладнює процеси планування кар'єрного зростання посадових осіб митної служби та не дозволяє ефективно використовувати потенціал висококваліфікованих працівників.

По-четверте, у дослідженні зроблено акцент на важливості запровадження системи управління талантами в Державній митній службі України. Ця система покликана ідентифікувати перспективних працівників, сприяти їхньому кар'єрному розвитку,

створювати механізми підтримки корпоративної культури та мотивації.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити такі рекомендації щодо подальшого вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України: 1) На законодавчому рівні передбачити механізм кадрового резерву, який сприятиме стабільному оновленню кадрового складу митних органів; 2) запровадити систему управління талантами в митній службі, яка дозволить формувати професійний кадровий резерв, забезпечувати безперервний розвиток персоналу та підвищувати його компетентність; 3) внести зміни до нормативно-правової бази з метою забезпечення можливості переведення посадових осіб на рівнозначні посади в межах підкатегорій без необхідності проходження конкурсу; 4) посилити співпрацю з міжнародними партнерами щодо адаптації кращих практик управління персоналом у митних органах; 5) удосконалити антикорупційні заходи шляхом посилення взаємодії між кадровими службами та підрозділами, відповідальними за запобігання корупції.

Список використаних джерел

1. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К. Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.
2. Кізілов Ю.Ю. Напрями вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації / Jurnalul juridic national: teorie si practica = Национальный юридический журнал: теория и практика. 2016. № 3. С. 30–36.
3. Визначені наступні аспекти взаємодії митниці з бізнесом і профільною громадськістю. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/viznacheni-nastupni-aspekti-vzaiemodiyi-mitnitsi-z-biznesom-i-profilnoiugromadskistiu-2027>.
4. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
5. Гусак І.В. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25.
6. Золотарьов В.Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Державне будівництво. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2014_2_21.
7. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Вісник Київського національного



університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. 2(18). С. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-13/14>.

8. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 43. С. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct43-63>.

9. Кагановська Т.Є. Реформування кадрової політики у сфері державної служби як чинник активізації європейської інтеграції України. *Вісник Національної академії пресури України*. 2015. № 4. С. 39–46.

10. Павліченко В.М. Гармонізаційний механізм зближення законодавства України у сфері праці державних службовців із Європейським Союзом: теоретичні й практичні особливості. *Право та інновації*. 2015. № 1. С. 97–101.

11. Прудіус Л.В. Європейські цінності як основа стандартів підвищення кваліфікації публічних службовців. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали 13-ї регіон. наук-практ. конф. 19 трав. 2016 р., м. Дніпропетровськ*. ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 114–117.

Черкунов О. В. Стратегічні напрями вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України

У статті здійснено комплексний аналіз стратегічних напрямів вдосконалення правового регулювання публічної служби в митних органах України, що є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування державного управління Державної митної служби України. Дослідження базується на аналізі чинних стратегічних документів, зокрема Національної стратегії доходів до 2030 року, Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року, Пріоритетів діяльності Державної митної служби України на 2025 рік та Плану реформування Державної митної служби України на 2024–2030 роки. Особливу увагу приділено Концепції управління талантами в Державній митній службі України, яка визначає нові підходи до кадрової політики в контексті ідентифікації, залучення, розвитку, збереження та використання потенціалу перспективних співробітників.

Однією з головних проблем визначено відсутність ефективної системи кадрового резерву, що ускладнює планування та стабільне функціонування митних органів. Відсутність чітко регламентованого механізму кар'єрного просування створює перешкоди для внутрішньої мобільності кадрів, а також не дозволяє використовувати потенціал кваліфікованих працівників у повному обсязі. У зв'язку з цим досліджено можливість нормативного врегулювання створення кадрового резерву на законодавчому рівні або в межах внутрішньої політики Державної митної служби України.

Окрему увагу приділено запровадженню системи управління талантами, яка має стати ключовим інструментом підготовки перспективних працівників митної служби, сприяти їхньому кар'єрному розвитку та професійній адаптації.

На основі аналізу міжнародного досвіду та чинного правового регулювання запропоновано рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики митних органів України. Зокрема, наголошено на необхідності створення ефективної системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження сучасних HR-технологій для оцінювання компетентностей персоналу, а також впровадження механізмів кар'єрного розвитку з урахуванням професійних досягнень працівників.

Ключові слова: публічна служба, митні органи, правове регулювання, кадрова політика, стратегічні напрями, управління талантами, кадровий резерв.

Cherkunov O. Strategic directions for improving the legal regulation of public service in the Customs Authorities of Ukraine

The article provides a comprehensive analysis of the strategic directions for improving the legal regulation of public service in the customs authorities of Ukraine, which is a

crucial element in ensuring the effective functioning of public administration within the State Customs Service of Ukraine. The research is based on an analysis of current strategic documents, including the National Revenue Strategy until 2030, the Integrated Border Management Strategy until 2025, the Priorities of the State Customs Service of Ukraine for 2025, and the Reform Plan of the State Customs Service of Ukraine for 2024–2030. Special attention is given to the Talent Management Concept in the State Customs Service of Ukraine, which defines new approaches to personnel policy in the context of identifying, attracting, developing, retaining, and utilizing the potential of promising employees.

One of the main issues identified is the lack of an effective personnel reserve system, which complicates planning and the stable functioning of customs authorities. The absence of a clearly regulated career advancement mechanism creates obstacles to internal personnel mobility and prevents the full utilization of the potential of qualified employees. In this regard, the study explores the possibility of normative regulation of the establishment of a personnel reserve either at the legislative level or within the internal policy of the State Customs Service of Ukraine.

Particular attention is paid to the implementation of a talent management system, which should become a key instrument for preparing promising customs service employees, fostering their career growth, and facilitating professional adaptation.

Based on the analysis of international experience and current legal regulations, recommendations for improving the personnel policy of Ukraine's customs authorities have been proposed. In particular, the study emphasizes the need to establish an effective system of professional training and qualification enhancement for civil servants, introduce modern HR technologies for assessing personnel competencies, and implement career development mechanisms that take into account the professional achievements of employees.

Key words: public service, customs authorities, legal regulation, personnel policy, strategic directions, talent management, personnel reserve.

