

DOI 10.31558/2307-2318.2022.4.2

UDC 378 : 331

JEL: J24

Заюков І.В.,

д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ,

[https:// www.orcid.org/0000-0002-7225-2827](https://www.orcid.org/0000-0002-7225-2827)

Zivan@i.ua

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Сучасні трансформації на світовому ринку праці вимагають змін в зайнятості, зокрема в професійній підготовці кадрів, адже автоматизація виробництва, комп'ютеризація та застосування штучного інтелекту у багатьох сферах трудової діяльності призводять до появи нових професій (спеціальностей) та зникнення існуючих. Метою статті є дослідження необхідності реалізації освітніх інновацій в систему розвитку персоналу організацій.

В статті розглянуто структуру системи управління персоналом організацій, де акцентовано увагу на такій важливій її підсистемі – управлінні професійним розвитком, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність персоналу, зокрема шляхом забезпечення його професійного розвитку з використанням освітніх технологій. Виділено важливість факторів в системі розвитку персоналу організацій (компетентність, корпоративна відданість, корпоративна ефективність, командна узгодженість). Розглянуто теоретико-методичні аспекти реалізації таких освітніх інновацій, як: «дуальна освіта», «біржа ідей», «корпоративний університет», що дало можливість побудувати модель реалізації освітніх інновацій в системі розвитку персоналу організацій. Обґрунтовано необхідність запровадження освітніх інновацій в систему розвитку персоналу Державної митної служби України. Запропоновано алгоритм реалізації дуальної освіти в систему розвитку персоналу Державної митної служби України.

Ключові слова: професійна підготовка, освіта, інновації, модель, алгоритм.

Рис – 3, Літ. – 17

Zayukov I.V.

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration of the Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University,
[https:// www.orcid.org/0000-0002-7225-2827](https://www.orcid.org/0000-0002-7225-2827)
Zivan@i.ua

IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL INNOVATIONS IN THE STAFF DEVELOPMENT SYSTEM OF THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE

Modern transformations in the global labor market require changes in employment, in particular in the professional training of personnel, because the automation of production, computerization and the use of artificial intelligence in many spheres of labor activity lead to the appearance of new professions (specialties) and the disappearance of existing ones. The purpose of the article is to study the need to implement educational innovations in the personnel development system of organizations.

The article examines the structure of the organization's personnel management system, where attention is focused on such an important subsystem of it – management of professional development, which allows to ensure the competitiveness of personnel, in particular by ensuring their professional development using educational technologies. The importance of factors in the personnel development system of organizations (competence, corporate commitment, corporate efficiency, team coherence) is highlighted. The theoretical and methodological aspects of the implementation of such educational innovations as: «dual education», «exchange of ideas», «corporate university» were considered, which made it possible to build a model of the implementation of educational innovations in the personnel development system of organizations. The need to introduce educational innovations into the personnel development system of the State Customs Service of Ukraine is substantiated. An algorithm for the implementation of dual education in the personnel development system of the State Customs Service of Ukraine is proposed.

Key words: professional training, education, innovation, model, algorithm.

*«Освіта – найкращий двигун особистісного розвитку...»
(Нельсон Мандела)*

Постановка проблеми. Сучасні трансформації на світовому ринку праці вимагають змін в зайнятості, зокрема в професійній підготовці кадрів, адже автоматизація виробництва, комп'ютеризація та застосування штучного інтелекту у багатьох сферах трудової діяльності призводять до появи нових професій (спеціальностей) та зникнення існуючих. Так, в праці наголошується, що попит на когнітивні навички та соціально-поведінкові навички більш високого рівня зростає, а попит на більш вузькі навички, які затребувані на конкретному робочому місці, знижується [1], [2]. При цьому надзвичайної актуальності набувають освітні інновації не тільки в підготовці фахівців або робітників в системі професійно-технічної, вищої освіти, але і в системі післядипломної освіти у різних сферах професійної діяльності, зокрема при підготовці фахівців Державної митної служби України (ДМСУ). Адже нині в військових умовах на ДМСУ покладено важливі завдання

щодо сприянні в організації процесу забезпечення всіх сфер життєдіяльності необхідними ресурсами, що вимагає від її персоналу якісної безперервної професійної підготовки, а без застосування сучасних освітніх інновацій це зробити надзвичайно складно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В еволюції підходів до управління персоналом виділяють гуманістичний підхід [3], який дає можливість обґрунтувати важливість освітнього фактору при формуванні людського капіталу і розвитку персоналу підприємств. Так, основними представниками цього підходу були такі іноземні вчені, як: Г. Беккер, Л. Вальрас, Т. Вігстейн, Е. Енгель, А. Маршалл, К. Маркс, Дж. Мілль, В. Петті, Д. Рікардо, В. Рошер, А. Сміт, Л. Туроу, У. Фарр, І. Фішер, Т. Шульц та багато інших. Важливі доробки даного підходу розглядалися в наукових працях відомих українських науковців, зокрема, В. Антонюк, А. Базилюк, Д. Богині, І. Бондар, В. Близнюк, В. Брича, С. Вовканича, О. Грішньої, Б. Данилишина, Г. Дмитренка, М. Долішнього, О. Дороніної, Т. Заяць, Г. Назарової, А. Колота, Т. Кір'ян, В. Куценко, Ю. Краснова, Е. Лібанової, Л. Лісогор, В. Лича, Н. Лук'янченко, Л. Михайлової, В. Мортікова, Т. Орехової, Л. Семів, Л. Шаульської, Н. Якимової та багатьох інших. Основною ідеєю гуманістичного підходу являється розгляд працівників організації як унікального ресурсу. Особливістю даного підходу виступає акцентування уваги на системі цінностей і переконань, що розділяють усі працівники даної установи. Тому, перед менеджером лежить нелегке завдання, яке потребує володіння новими методами управління персоналом, щоб не лише зібрати команду з окремих індивідів, а об'єднати потенціали особистостей враховуючи складність людської природи; створити потрібне середовище. Отже, освітній фактор є одним із визначальних в системі розвитку персоналу підприємства (установ, організацій).

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження необхідності реалізації освітніх інновацій в систему розвитку персоналу організацій.

Об'єктом дослідження є освітні інновації в системі розвитку персоналу організацій.

Предметом дослідження є реалізація дуальної освіти в систему розвитку персоналу Державної митної служби України.

Виклад основного матеріалу. Автори статті [4] (О. Морозов, В. Гончар) акцентують на важливості удосконалення системи розвитку персоналу, під якою розуміють: «систему керування розвитком персоналу підприємства як комплекс таких методів, що забезпечуватимуть втілення цілей у галузі розвитку персоналу та здійснення навчання підлеглих, покращення їх кваліфікації та, відповідно, кар'єрного росту». Задля збільшення рівня розвитку персоналу важливим є навчання та проходження курсів для поглиблення та розширення його знань і умінь. Щодо структури системи управління персоналом розглянемо підсистеми управління персоналом організації [5]: S1 – аналіз та планування; S2 – наймання та облік; S3 – мотиваційна підсистема; S4 – оцінки підлеглих; S5 – управління професійним розвитком; S6 – забезпечення умов праці; S7 – інформаційного забезпечення управління персоналом; S8 – розвиток організаційної структури адміністрування; S9 – правове забезпечення. Отже, кожна підсистема допомагає у вирішенні основних завдань управління персоналом та в кінцевому підсумку направлена на формування конкурентоспроможності персоналу, зокрема шляхом забезпечення його професійного розвитку, мотивації, створення гідних умов праці тощо. Отже, важливість освітнього фактору у системі управління персоналом не викликає сумніву. Кожен вид людської діяльності змінюється та вдосконалюється, і задля ефективного здійснення своїх

обов'язків потрібно безперервно слідкувати за новими тенденціями та змінами.

Гарвардські дослідники у своїй праці виділили важливі фактори системи розвитку персоналу організацій, які позначаються «4С», зокрема: «*competence*», «*commitment*», «*cost-effectiveness*», «*congruency*», за якими варто надавати оцінку управлінню людськими ресурсами. Нижче їх деталізуємо [6]:

- *competence* (компетентність), показник розрахований на відповідність професійних навичок працівника, необхідність для підготовки чи перепідготовки;

- *commitment* (корпоративна відданість), даний показник має на увазі відношення співробітників до свого підприємства, наскільки працівник самотивований та прихильний до своєї роботи;

- *cost-effectiveness* (корпоративна ефективність), потрібно так використовувати людські ресурси, щоб при оптимальних витратах отримували найкращі результати;

- *congruency* (командна узгодженість), за допомогою стилю керівництва, системи внутрішніх комунікацій управлінська ланка і працівники працюють одночасно розділяючи мету та цілі організації.

Наведені вище фактори, які досить сильно впливають на систему розвитку будь-якої організації, є надзвичайно важливими, оскільки вони є фундаментом інноваційного розвитку, зокрема країни, регіону (територіальної громади), організації і особистості. При цьому освітня складова відіграє надзвичайного значення. Говорячи про освіту важливо звернути увагу на такий термін як «*інновація*», який означає щось нове, нововведення.

В широкому розумінні під інноваціями в освіті розуміють запровадження нового теоретичного чи практичного продукту, який здатний суттєво змінити результат освітнього процесу. Так, позитивний досвід Німеччини підготовки високопрофесійних кадрів в системі безперервної освіти показав, що дуальна освіта як інноваційний освітній підхід в професійній підготовці досить ефективно вирішує проблему дисбалансу на ринку праці і ринку освіти, що для України має надзвичайно важливе значення. Головною перевагою впровадження ДО є підготовка не просто теоретично підготовлених фахівців (робітників), а професіоналів своєї справи яких потребуватимуть роботодавці. Відповідно до Положення [7], дуальна форма здобуття освіти (далі – дуальна освіта (ДО)) – це «*спосіб здобуття освіти, який передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору*».

Інакше кажучи під ДО розуміють таку форму освіти у якій теоретична частина навчання здійснюється в аудиторіях закладу освіти, а практична відбувається на виробництві підвищуючи цим самим якість підготовки. Результатами та перевагами ДО виступають: висока якість навчання за рахунок жорстокого контролю якості надання освітніх послуг, як на виробництві, так і у закладах освіти; вивчення теоретичного матеріалу відбувається відповідно до конкретних потреб підприємства; близько 70% студентів залишаються надалі працювати на підприємствах, де навчалися за дуальною формою освіти; для роботодавця держава надає пільги у вигляді субсидій та компенсацій за підготовку молодих кадрів [8]. Саме концепція ДО дозволяє реалізувати інші освітні інновації, оскільки вона спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців, зокрема тих, які здатні приймати участь в реалізації і запровадженні інших освітніх інновацій, що

забезпечать розвиток системи персоналу будь-якої організації, зокрема ДМСУ.

Так, до освітніх інновацій також відносяться «*Біржа ідей*» та «*Корпоративний університет*». Біржа ідей це такий інструмент за рахунок якого організація може скоротити власні витрати, оптимізувати процеси або ж отримати додатковий дохід. Це відбувається за рахунок нових ідей які генерують працівники даного підприємства, тим самим проявляючи власну ініціативу, надалі отримуючи зворотній зв'язок, бонуси та бачить реалізацію власної ідеї. Ефективність даної інновації можна оцінити на прикладі Великобританії, де Міністерство праці та пенсії може щорічно заощаджувати біля 10 млн. фунтів за рахунок ідей співробітників та клієнтів на базі платформи «Біржі ідей» [9].

Для кожної компанії є свій список етапів щодо надання інноваційних пропозицій, які потрібно пройти перед тим, як отримати підсумкові результати, що називається «*Воронкою ідей*». «Воронка ідей» гнучко налаштовується в залежності від конкретних бізнес-процесів. Це працює таким чином, що користувачі можуть інвестувати віртуальні бали в ідею, яка сподобалася найбільше. Однак, кожен ідею потрібно дослідити, чи варто її взагалі реалізовувати, цим займаються експерти. Підсумкові результати будуть доступні працівникам.

Наступною освітньою інновацією в межах реалізації концепції ДО може бути запровадження в систему розвитку персоналу такого її виду як – «*корпоративний університет*», який виступає комплексним інструментом в управлінні людським капіталом у сучасному бізнесі. Основою метою у професійному розвитку персоналу виступає капіталовкладення, що повертається у вигляді збільшення продуктивності праці та прибутків у довгостроковій та короткостроковій перспективі. Завданням корпоративного університету виступає: генерування нових знань, розвиток практичних знань, формування організації і створення команди однодумців, для подальшого формування інтелектуального капіталу компанії. Основними цілями корпоративного університету є [10]: формування корпоративної культури та єдиних корпоративних цінностей; підготовка організації до змін та залучення співробітників до нововведень; впровадження змін для покращення конкурентоспроможності та прибутковості компанії; підвищення ефективності діяльності компанії за допомогою комплексного навчання менеджерської команди.

Концепція корпоративного університету допомагає бути в курсі останніх новин, дізнаватися цінний та своєчасний матеріал для співробітників, що надає можливість безперервного розвитку та навчання. З урахування систематизації наведеної вище інформації запропонуємо модель реалізації освітніх інновацій в системі розвитку персоналу організацій, яку відобразимо на рис. 1.

Отже, реалізація гуманістичного підходу в управлінні персоналом організації (підприємства, установи) на основі широкої реалізації освітніх інновацій (рис. 1), зокрема дуальної освіти, біржі ідей, корпоративного університету сприяють підготовці висококласних спеціалістів, безперервному розвитку персоналу, максимальному використанню їх можливостей та навичок. Нині освітні інновації почали впроваджуватись в систему розвитку персоналу в сфері державної служби. Так, Національне агентство України з питань державної служби здійснює реформу направлену на підвищення ефективності управління персоналу на державній службі, що передбачає і якісну підготовку для її потреб.

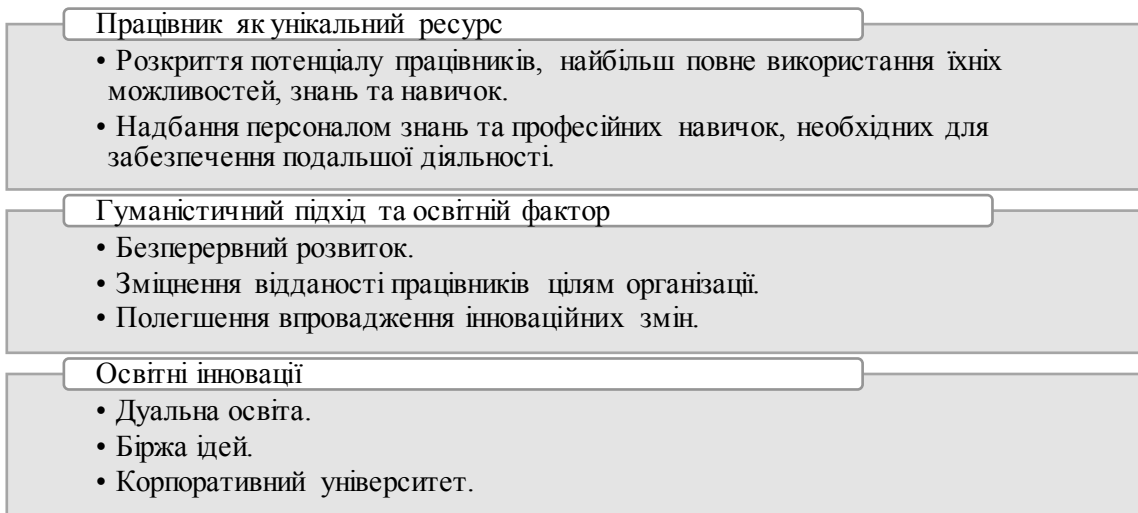


Рисунок 1 – Модель реалізації освітніх інновацій в системі розвитку персоналу організації

Джерело: складено автором за [3; 4; 6]

Наприклад, досвід ДО може використовуватися для задоволення потреб Державної митної служби України (ДМСУ) у висококваліфікованому і благонадійному персоналі. Відповідно до Постанови Кабінету України «Про утворення Державної податкової служби України та Державної митної служби України» від 18 грудня 2018 року № 1200 шляхом реорганізації Державної фіскальної служби України, була створена ДМСУ. Нова структура потребувала реформування, особливо щодо якісної підготовки персоналу та необхідності повернути довіру громадян України до неї. Тому ДО тут розглядається як важливий резерв розвитку персоналу ДМСУ. Актуальність впровадження ДО та освітніх інновацій в систему розвитку персоналу ДМСУ пов'язана із її реформуванням, що направлено на такі інноваційні зміни, як кадрові, так і інституційні. Для цього надзвичайно важливим для ефективної реалізації реформи є відбір професіональних, здібних та талановитих службовців як з числа працюючих на службі, так і їх пошук на ринку праці України. Цим займається спеціальний структурний підрозділ ДМСУ – «Департамент по роботі з персоналом», який виконує такі завдання і функції [11]: здійснює набір персоналу в органи територіальних структур; веде документальну роботу пов'язану з державною службою; забезпечує контроль за роботою та організаційно-методичне керівництво персоналу в територіальних підрозділах; проводить роботу по підвищенню кваліфікації посадових осіб; здійснює розробку проектів нормативно-правових актів з питань державної служби, трудових відносин та управління персоналом.

Обґрунтованість необхідності запровадження освітніх інновацій в систему розвитку персоналу, зокрема підвищення ефективності його відбору актуалізується сучасною співпрацею Міністерства фінансів України, Міжнародної організації з міграції, ДМСУ, Посольства США в Україні з приводу застосування методики атестації персоналу ДМСУ. Саме атестація дає можливість виявити ті знання і практичні навички, які отримали працівники ДМСУ, зокрема в закладах вищої освіти (ЗВО). Своєчасність запровадження ДО в систему розвитку ДМСУ пояснюється необхідністю проведення атестації персоналу

на основі застосування сучасних стандартів ЄС, яке здійснюється на основі його тестування. В статті акцентуємо увагу на результатах атестації персоналу ДМСУ, яке проводилось у вигляді тестування в 2021 році. Варто відмітити, що тестування складалось з таких блоків, як: виявлення знань законодавства, зокрема митного і антикорупційного; розв'язання творчих завдань на математичне і абстрактне мислення; вирішення питань, що дозволяють визначити рівень благонадійності претендента на займання відповідної посади в структурних підрозділах даної служби [12].

Основна мета проведення тестування персоналу ДМСУ – забезпечення високої конкурентоспроможності працівників та довіри громадян України, бізнесу до Служби. По-перше, тестування дасть можливість перевірити персонал на можливість йому займати певні посади і виконувати ефективно завдання і функції; по-друге, сприятиме добору персоналу, оскільки нині ДМСУ відчуває дефіцит кадрів, які необхідно відібрати та навчити, що є важливим фактором реформування Служби. При цьому освітнім інноваціям приділяють важливого значення. Так, в відповідному тестуванні взяли участь 9048 працівників, а результати тестування тих, якій його пройшли (липень 2021 року) наведені на рис. 2.

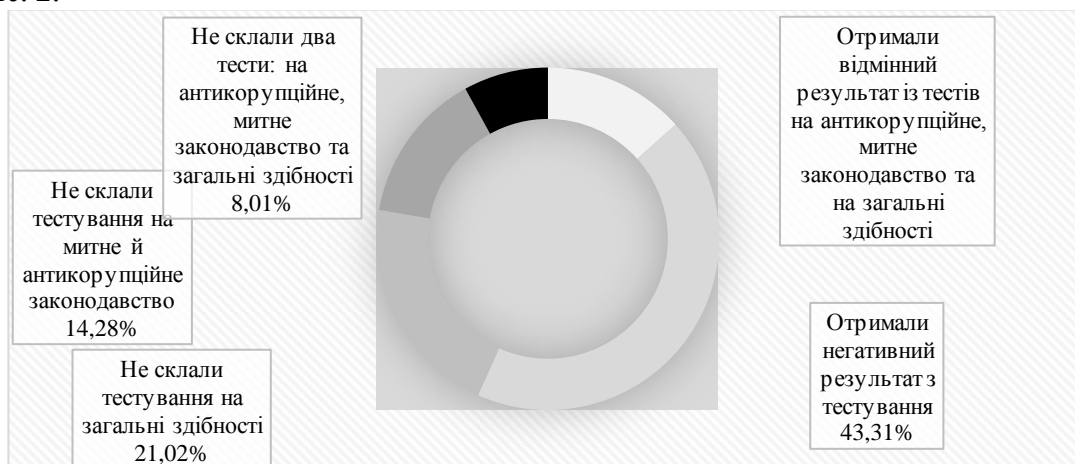


Рисунок 2 – Аналіз питомої ваги загальних результатів складеного тестування працівників ДМСУ, %

Джерело: розраховано автором за [12]

Дані, які наведені на рис. 2 дозволяють зробити висновки, що відмінний результат отримали лише 13,39% працівників, негативний результат майже половина – 43,31%. Підсумовуючи дані результати можна дійти висновку, що реалізація освітніх інновацій має підвищити якість підготовки кадрів, мотивувати працівників ДМСУ активно приймати участь в безперервній освіті, що в кінцевому підсумку має підвищити результати проведення наступних атестацій персоналу даної Служби. Отже, актуальність запровадження освітніх інновацій, зокрема – впровадження *ДО* в систему підготовки державних службовців не викликає сумнівів.

Далі наведемо конкретне запровадження *ДО* в систему розвитку персоналу для потреб підготовки державних службовців України. Так, Державна податкова служба України (ДПСУ) та Німецьке товариство Міжнародного співробітництва (GIZ)

запровадили ефективну освітню інновацію, яка засвідчила про свою життєздатність в світі – дуальну освіту [13]. За підсумками відповідної взаємодії була розроблена освітня програма для підготовки магістрів за спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Можна також навести досвід впровадження ДО при підготовці магістрів за спеціальності 071 «Менеджмент організацій» в Західноукраїнському національному університеті, який розробив «Порядок введення елементів дуальної форми здобуття освіти в Західноукраїнському національному університеті (ЗНУ)». Варто акцентувати увагу на моделях ДО, які використовуються в ЗНУ [14]:

- «класична модель», яка ґрунтується на світовому досвіді, зокрема Німеччини;
- «адаптивна модель», яка ґрунтується на поєднанні діючих освітніх професійних програм та іншої необхідної документації із укладання Угоди про стажування магістрантів в організаціях.

Крім того, варто звернути увагу в роботі щодо досвіду реалізації ДО в Вінницькому торговельно-економічному інституті ДТЕУ (ВТЕІ ДТЕУ). Так, на базі ВТЕІ ДТЕУ було розроблено «Положення про дуальну форму здобуття вищої освіти у ВТЕІ ДТЕУ». Структура цього положення наступна [15]: загальні положення (актуальність, мета, задачі, визначення термінів); організація дуальної форми здобуття вищої освіти (моделі реалізації ДО, організація ДО тощо); порядок зарахування здобувачів вищої освіти на навчання за дуальною формою; особливості реалізації навчання за дуальною формою; фінансове забезпечення; типовий договір про здобуття вищої освіти за дуальною формою. Тому з метою узагальнення наведеної вище інформації доцільним в статті навести алгоритм реалізації цієї освітньої інновації (базуючись на досвіді Німеччини) в систему розвитку персоналу ДМСУ (рис. 3).

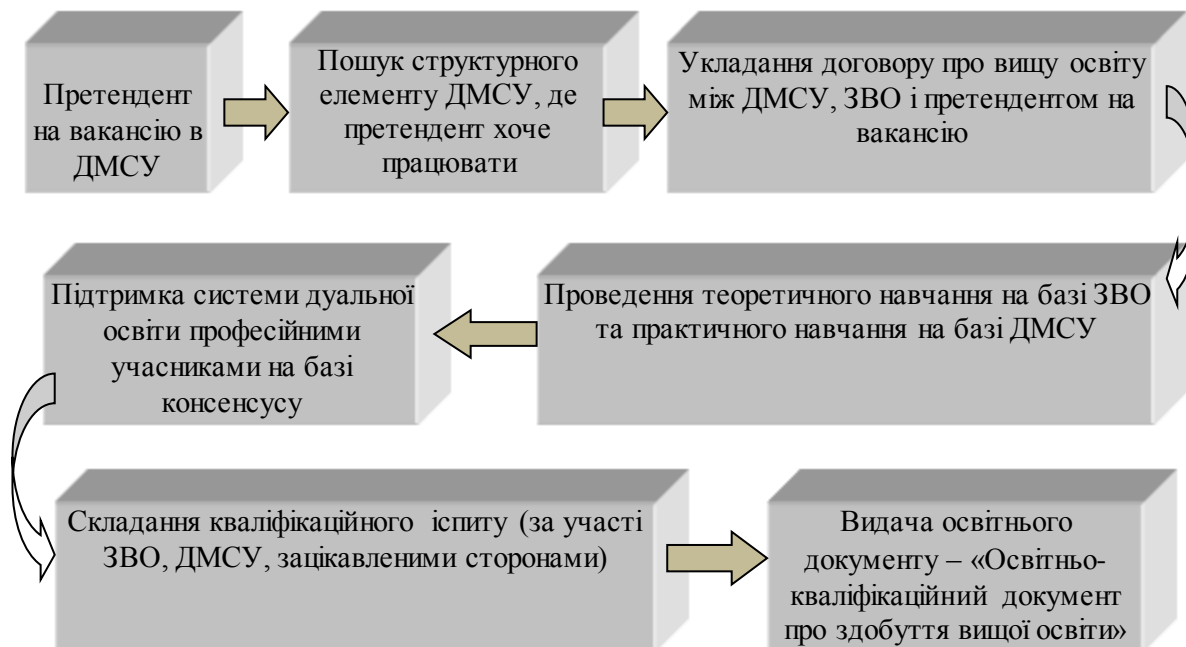


Рисунок 3 – Алгоритм реалізації ДО в систему розвитку персоналу ДМСУ

Джерело: складено автором за [16; 17]

Даний алгоритм (рис. 3) детально зображає етапи вступу та навчання за системою ДО. Таким чином, претендент відразу не просто вивчає теорію, а бачить на практиці як відбуваються ті, чи інші процеси у структурі ДМСУ та приймає у них безпосередню участь, тим самим краще їх вивчаючи та закріплюючи результат складанням кваліфікаційного іспиту. Наступною інновацією, яка може бути ефективно реалізована поруч з впровадженням «дуальної освіти» в систему розвитку персоналу ДМСУ, може бути, на першому етапі реформування системи кадрової політики, реалізація «Біржі ідей». Так, за рахунок «Біржі ідей» можна підвищити ефективність реформування інституційної складової ДМСУ, використання кадрових і адміністративних її ресурсів, зокрема це може стосуватись інноваційних і раціоналізаторських пропозицій:

- удосконалення системи аналізу ризиків в митній сфері, зокрема щодо розробки і застосування сучасного програмного забезпечення;
- удосконалення стандартів, інструкцій, норм, положень тощо, які регламентують розвиток митної діяльності в Україні;
- удосконалення системи спрощення митного оформлення, перевірки, контролю, визначення і корегування митної вартості і сплати митних платежів;
- удосконалення системи захисту інтелектуальних прав власності товарів, які перевозяться через державний кордон;
- удосконалення режиму спільного транзиту, зокрема шляхом його комп'ютеризації з урахування міжнародних норм і стандартів;
- удосконалення національної системи, що передбачає контроль доставки товарів та її оцінки тощо.

Таким чином, освітня інновація – реалізація дуальної освіти в комплексі з використанням «Біржі ідей» дозволять підвищити ефективність розвитку персоналу ДМСУ.

Висновки. Важливою складовою гуманістичного підходу до управління персоналу та формування ефективного трудового потенціалу, зокрема в напрямку його розвитку є реалізація в процес професійної підготовки освітніх інновацій. Це потребує в умовах дисбалансу ринку праці і ринку освіти нових підходів підвищення ефективності якості людських ресурсів. Сформована модель реалізації освітніх інновацій в систему розвитку персоналу організацій якраз і спрямована вирішити актуальні задачі, які стоять перед удосконалення системи підготовки професійних кадрів в різних сферах діяльності, зокрема для потреб ДМСУ як організації, від якої в сучасних військових умовах досить сильно залежить забезпечення життєдіяльності України. Основною умовою її реалізації є запровадження дуальної освіти, що, в свою чергу, дозволить реалізувати в організаціях інші освітні інновації – «Біржу ідей», «Корпоративний університет» тощо. Запропонована модель втілення освітніх інновацій в системі розвитку персоналу організацій передбачає симбіоз трьох важливих складових: «працівник як унікальний ресурс» (формування теоретичних і практичних знань, навичок, що сприяють підвищенню ефективності функціонування організації); «гуманістичний підхід та освітній фактор» (розглядається як найважливіший фактор зростання людського капіталу та збільшення капіталізації організації); «освітні інновації» (шлях забезпечення системи розвитку персоналу будь-якої організації).

В умовах реформування державної служби України, зокрема ДМСУ виникає

необхідність розвитку персоналу, підвищення його якісних характеристик, благонадійності з метою повернення довіри суспільства до ДМСУ. Тому впровадження дуальної освіти є цілком виправданим і необхідним. Важливими особливостями ДО, які були виявлені в ході проведення теоретико-методологічних досліджень її реалізації в розвинених країнах світу, зокрема в Німеччині є: постійно зростаюча питома вага організацій, які використовують цю освітню інновацію; розвиток системи соціального діалогу, підвищення ефективності навчання за рахунок набуття більше практичних навичок, а не теорії, зростання якості навчання в цілому, забезпечення балансу на ринку праці і освіти, вмотивованість всіх учасників системи тощо. Це дало можливість розробити алгоритм реалізації дуальної освіти в систему розвитку персоналу для забезпечення розвитку персоналу ДМСУ.

Перспективи подальших досліджень. Впровадження ДО з іншими супутніми освітніми інноваціями в систему розвитку персоналу для задоволення потреб державної служби, зокрема ДМСУ потребує додаткового соціально-економічного обґрунтування її ефективності, що має передбачати проведення відповідних розрахунків та здійснення відповідних порівнянь з традиційними освітніми системами.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Wendy, C. & Villasenor, P. (2016). Employer Voices, Employer Demands, and Implications for Public Skills Development Policy Connecting the Labor and Education Sectors. *World Bank Research Observer*, 31(1), 102-34. <https://elibrary.worldbank.org/doi/10.1093/wbro/lkv019>.
2. Eric, H., Schwerdt, G., Wiederhold, S., & Woessmann, L. (2017). Coping with Change: International Differences in the Returns to Skills. *Economics Letters*, 153 (April), 15-19. http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BSchwerdt%2BWiederhold%2BWoessmann%202017%20EconLetters%20153_0.pdf.
3. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>.
5. Лозова О.В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37–45.
6. Синицина Н.Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 11 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>.
7. Сайт Міністерства освіти і науки України. *Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти*. <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-nakazu-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-dualnu-formu-zdobuttya-profesijnoyi-profesijno-tehничnoyi-osviti>.
8. Новіков В.М., Карягін Ю.О., Черніченко В.В. Дуальна освіта: інституціональні особливості реалізації в Україні: колективна монографія. Київ-Варшава : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2020. 79 с.

9. Сайт ICAP «Єднання». *Біржа ідей*. <http://ednannia.ua/2-uncategorised/9044-birzha-idey>.
10. Сайт «Робота.уа». *Поради для роботодавців. Як запустити корпоративний університет в 6 кроків?* URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/yak-zapustiti-korporativniy-universitet-6-krokv>.
11. Сайт Державної митної служби України. *Організаційна структура. Управління та розвиток персоналу*. <https://customs.gov.ua/upravlinnia-personalom>.
12. Сайт інформаційного агентства «Українська правда». *Результати тестування митників: дві третини складу рекомендовано до служби*. <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/mytnytsia/2021/07/20/676075/>.
13. Сайт Державної податкової служби України. *Німецьке товариство Міжнародного співробітництва (GIZ)*. <https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/informatsiya-schodo-spivrobitnistva-derjavnoi-podatkovoi-slujbi/nimetske-tovaristvo-mijnarodnogo-spivrobitnistva--giz-/>.
14. Сайт Західноукраїнського національного університету. *Порядок введення елементів дуальної форми здобуття освіти в ЗНУ*. https://www.wunu.edu.ua/opp/ffo/finnedzhmen/finnedzhmen_bakalavr/Elementy_dualnoi_osvity/porjadok.pdf.
15. Сайт Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. *Положення про дуальну форму здобуття вищої освіти в ВТЕІ ДТЕУ*. http://www.vtei.com.ua/images/2020/pol_pro_dfzvo2.pdf.
16. Заюков І.В. Дуальна освіта в системі підготовки кадрів для потреб економіки України. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 11–17.
17. Новіков В.М. Практико-орієнтована модель професійної освіти. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2 (36). С. 152–164.

REFERENCES

1. Wendy, C. & Villasenor, P. (2016). Employer Voices, Employer Demands, and Implications for Public Skills Development Policy Connecting the Labor and Education Sectors. *World Bank Research Observer*, 31(1), 102-34. <https://elibrary.worldbank.org/doi/10.1093/wbro/lkv019>.
2. Eric, H., Schwerdt, G., Wiederhold, S., & Woessmann, L. (2017). Coping with Change: International Differences in the Returns to Skills. *Economics Letters*, 153 (April), 15-19. http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BSchwerdt%2BWiederhold%2BWoessmann%202017%20EconLetters%20153_0.pdf.
3. Brych, V. (2020). Transformatsiya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstv. Ternopil: VPTs «Ekonomiczna dumka TNEU».
4. Morozov, O.F., & Honchar V.O. (2017). Systema upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva. *Efektivna ekonomika*. 1. <http://www.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=5372>.
5. Lozova, O.V. (2017). Systema upravlinnya personalom yak vazhlyva skladova efektyvnoho funktsionuvannya pidpryyemstva v rynkovykh umovakh hospodaryuvannya. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. T. 2. 4. 37–45.
6. Synytsyna, N.H. (2011). Novi pidkhody do upravlinnya lyudskymy resursamy v upravlinni osvitoiu. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 11. URL: <http://www.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=5372>.

7. Sayt Ministerstva osvity i nauky Ukrainy. (n.d). Pro zatverdzhennya Polozhennya pro dualnu formu zdobuttya profesiynoyi (profesiyno-tehnichnoyi) osvity. <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-projekt-nakazu-pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-dualnu-formu-zdobuttya-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti>.
8. Novikov, V.M., Karyahin Yu.O., & Chernichenko V.V. (2020). Dualna osvita: instytutsionalni osoblyvosti realizatsiyi v Ukraini: kolektyvna monohrafiya. Kyiv-Varshava: Instytut demohrafiyi ta sotsial'nykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy.
9. Sayt ISAR «Yednannya». (n.d). Birzha idey. <http://ednannia.ua/2-untsategorised/9044-birzha-idey>.
10. Sayt «Robota.ua». (n.d). Porady dlya robotodavtsiv. Yak zapustyty korporatyvnyy universytet v 6 krokiv. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/yak-zapustiti-korporativniy-universitet-6-krokiv>.
11. Sayt Derzhavnoyi mytnoyi sluzhby Ukrainy. (n.d). Orhanizatsiyna struktura. Upravlinnya ta rozvytok personalu. <https://tsustoms.gov.ua/upravlinnia-personalom>.
12. Sayt informatsiyoho ahentstva «Ukrayinska pravda». (n.d). Rezultaty testuvannya mytnykyv: dvi tretyny skladu rekomendovano do sluzhby. <https://www.epravda.tsom.ua/rus/projetsts/mytnytsia/2021/07/20/676075/>.
13. Sayt Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy. (n.d). Nimetske tovarystvo Mizhnarodnoho spivrobitnytstva (GIZ). <https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/informatsiya-schodo-spivrobitnitstva-derjavnoi-podatkovoi-sluzbi/nimetske-tovaristvo-mijnarodnogo-spivrobitnitstva--giz/>.
14. Sayt Zakhidnoukrayinskoho natsionalnoho universytetu. (n.d). Poryadok vvedennya elementiv dualnoyi formy zdobuttya osvity v ZNU. https://www.wunu.edu.ua/opp/ffo/finnedzhmen/finnedzhmen_bakalavr/Elementy_dualnoi_osvity/porjadok.pdf.
15. Sayt Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu DTEU. (n.d). Polozhennya pro dualnu formu zdobuttya vyshchoyi osvity v VTEI DTEU. http://www.vtei.tsom.ua/images/2020/pol_pro_dfzvo2.pdf.
16. Zayukov, I.V. (2020). Dualna osvita v systemi pidhotovky kadrov dlya potreb ekonomiky Ukrainy. *Ukrayina: aspekty pratsi*. 2020. 1. 11–17.
17. Novikov, V.M. (2019). Praktyko-orijentovana model profesiynoyi osvity. *Demohrafiya ta sotsialna ekonomika*. 2 (36). 152–164.