

ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ



ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ: УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН



Серія: ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»

*Серію «Митна справа в Україні» засновано в 2001 р.
Її продовженням є серія «Податкова та митна справа
в Україні», яку започатковано в 2015 р.*

Редакційна колегія:

П. В. Пашко, д.е.н. (голова)

І. Г. Бережнюк, д.е.н.

А. І. Крисоватий, д.е.н.

А. А. Мазаракі, д.е.н.

Л. Л. Тарангул, д.е.н.

В. В. Ченцов, д.іст.н., д.н.д.у.

А. Д. Войцещук, к.е.н.

У СЕРІЇ «МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2002

«Основи митної справи»

«Митний контроль та митне оформлення»

2003

«Таможенное оформление морских грузов»

«Основы таможенного дела в Украине»

«Митний контроль на автомобільному транспорті»

2004

«Митний контроль на залізничному транспорті»

«Митне оформлення автотранспортних засобів»

«Основи митної справи в Україні»

«Митний кодекс України та нормативно-правові акти, що регулюють його застосування» «Митний контроль на повітряному транспорті»

«Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні»

«Коментар до Митного кодексу України»

2005

«Порядок заповнення вантажної митної декларації»

2006

«Основи мистецтвознавчої експертизи та вартісної оцінки культурних цінностей»

«Історія митної справи в Україні»

«Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні»

2008

«Основи митної справи в Україні»

2009

«Таможенный контроль: на пути к международным стандартам»

«Таможенный контроль в морских пунктах пропуска»

«Митне оформлення енергоносіїв»

«Митна безпека»

«Міжнародні перевезення товарів автомобільним транспортом: теорія і практика»

2010

«Святий Матфей. Митар. Апостол. Євангеліст»

«Історія митної діяльності: Україна в європейському контексті»

2011

«Митні інформаційні технології»

«Особливості митної класифікації товарів»

«Інфраструктура відкритих ключів: технології, архітектура, побудова та впровадження»

«Розподілені бази даних»

2012

«Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності митних органів»

«Митний кодекс України» / Коментар до ст. 6»

«Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення та шляхи забезпечення»

«Архітектура комп'ютера»

«Комп'ютерна схемотехніка»

2013

«Актуальні питання теорії та практики митної справи»

«Історія митної діяльності»

«Механізми державного управління митною справою»

2014

«Формування системи митного аудиту»

«Митна енциклопедія, т. 1»

«Митна енциклопедія, т. 2»

«Митна енциклопедія, т. 3»

У СЕРІЇ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»
ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2015

- «Реформування податкової системи України:
сучасні виклики та орієнтири»
 - «Митна справа»
 - «Міжнародні економічні відносини: у 2-х частинах»
- «Адміністративно-правове сприяння соціально-економічному
розвитку в Україні: теоретико-методологічні засади»
- «Бухгалтерський облік в умовах застосування інформаційних
технологій: історія та практика»
- «Розслідування злочинів, пов'язаних із неналежним виконанням
професійних обов'язків медичними працівниками: сучасний стан,
проблеми та напрями удосконалення»
- «Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у
процесі професійної підготовки: теорія і практика»
 - «Let Develor English skills»
 - «Кримінальний процес України»
 - «Європейська інтеграція»
- «Протидія розслідуванню кримінальних правопорушень у сфері
оподаткування:
теорія та практика»
- «Інформатика та обчислювальна техніка: практикум»

2016

- «Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних
викликів»
- «Правовий статус фіскальних органів України та держав-членів
Європейського Союзу»
- «Психологічні основи у професійній підготовці фахівців ПМ»
- «Математика для економістів. Вища математика. Частина I. Лінійна
алгебра.
Аналітична геометрія»
- «Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями»
 - «Економічна кібернетика: введення в спеціальність»
- «Інформаційні системи та технології у фінансових установах»
 - «Фінансове забезпечення інноваційного розвитку»
 - «Практикум з інформаційних систем в економіці»
 - «Практикум з WEB-програмування»
- «Малий та середній бізнес у взаємовідносинах із податковими
органами: соціологічна інтерпретація»
 - «Моделювання систем захисту інформації»

«Формування бюджетної стратегії України: теорія, методологія,
практика»

«Актуальні питання розвитку банківської системи України»

«Система державного фінансового контролю:
формування та розвиток в Україні»

«Соціалізація студентської молоді у процесі професійної підготовки»

«Розвиток бухгалтерського обліку в умовах інтеграційних процесів»

«Правове забезпечення фінансової безпеки України»

«Grammar for students of economics (для економістів)»

«English grammar for low students (для юристів)»

«Алгоритмізація та програмування»

«Основи психології та конфліктології
для фахової підготовки економістів»

«Проблеми соціологічного, психологічного
та педагогічного забезпечення
податкових відносин в Україні»

«Математика для економістів. Функція багатьох змінних. Ряди»

«Інформаційні системи і технології»

«Інформаційні системи і технології на підприємстві»

«Теорія ймовірностей та математична статистика: практикум»

«Економічні перспективи підприємництва України»

«Актуальні проблеми теорії держави і права»

2017

«Теорія держави і права»

«Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»

«Історія митної діяльності»

«Механізм державного управління митною справою»

«Митна політика держави та її реалізація»

«Митне право України»

«Стен та перспективи розвитку бухгалтерського обліку
та оподаткування в Україні»

«Тактика розслідування фінансових злочинів, вчинених
із використанням зареєстрованих у зоні пільгового
оподаткування компаній»

«Концептуалізація інституту уповноважених економічних операторів:
проблеми забезпечення балансу безпеки
та спрощення міжнародної торгівлі»

«Інститут митної вартості імпортованих товарів в Україні:
актуальні питання та вектори розвитку»

«Державна фіскальна служба України: управління кадровим
потенціалом в умовах інституційних змін»

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ
Університет державної фіскальної служби України
Науково-дослідний інститут фіскальної політики
Науково-дослідний центр митної справи

СЕРІЯ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»
Серію «Митна справа в Україні» засновано в 2001 р.
Її продовженням є серія «Податкова та митна справа
в Україні», яку започатковано в 2015 р.

ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ:
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

Монографія

За загальною редакцією О.С. Нагорічної

Ірпінь – Хмельницький
2017

УДК 35.082 : 378.046.4

ББК 67.401.143.1

Д 71

*Рекомендовано до друку Вченою радою УДФСУ
(протокол № 7 від 20.06.2017)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Тетяна ПАЖИТНОВА, директор Департаменту кадрової політики та роботи з персоналом Державної фіскальної служби України;

Іван БЕРЕЖНЮК, д-р екон. наук, доцент, в.о. начальника Київської митниці Державної фіскальної служби України;

Олена ПАВЛЕНКО, д-р пед. наук, професор, завідувач кафедри іноземних мов та професійної мовної підготовки Університету митної справи та фінансів;

Вікторія КЛИМЕНКО, заступник директора – начальник Управління роботи з керівним складом територіальних органів Департаменту кадрової політики та роботи з персоналом Державної фіскальної служби України.

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ:

Нагорічна О.С., Молдован Е.С., Капітанець С.В., Мельник Ю.С., Потапчук Є.М., Хома В.О., Царенко В.І.

Д 71 Державна фіскальна служба України: управління кадровим потенціалом в умовах інституційних змін: Монографія / за заг. ред. Нагорічної О.С. – Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2017. – 320 с. (Серія: Податкова та митна справа в Україні, том 93)

ISBN 978-966-346-853-2 (серія)

ISBN 978-617-7094-97-4

Монографія присвячена питанням теоретико-методичних засад здійснення професійного відбору персоналу в системі Державної фіскальної служби України, містить практичні рекомендації щодо системи управління її кадровим потенціалом, розкриває наукові та практичні підходи до упровадження та застосування концепції управління знаннями у системі органів ДФС.

Матеріали, включені до монографії, можуть бути корисними як для працівників підрозділів Державної фіскальної служби України, діяльність яких спрямована на формування кадрового потенціалу ДФС, інших посадових осіб апарату ДФС та її територіальних органів, так і для науковців, викладачів, аспірантів, студентів навчальних закладів.

*За повного або часткового відтворення матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове*

УДК 35.082 : 378.046.4

ББК 67.9 (4УКР) 301

ISBN 978-966-346-853-2 (серія)

ISBN 978-617-7094-97-4

© Нагорічна О.С., Молдован Е.С.,

Капітанець С.В. та ін., 2017

© Університет державної фіскальної служби
України, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	12
--------------------	----

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	15
--	----

1.1 Становлення системи кадрового потенціалу «фіскальних» органів на території сучасної України у період з кінця XIX ст. - початку XX ст. (Царенко В.І.)	15
--	----

1.2 Концептуальні підходи до розуміння поняття відбору персоналу та його змісту (Молдован Е.С.)	30
--	----

1.3 Особливості мотивації державних службовців ДФС (Молдован Е.С., Хома В.О.)	45
--	----

1.4 Теоретичні засади запобігання і протидії корупції на державній службі (Молдован Е.С.)	55
--	----

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	76
--	----

2.1 Науково-практичні рекомендації щодо реалізації професійного відбору персоналу ДФС у контексті реформування державної служби (Нагорічна О.С., Молдован Е.С., Хома В.О.)	76
--	----

2.2 Науково-методичні рекомендації з питань соціально-психологічної складової системи професійного відбору персоналу органів ДФС (Нагорічна О.С., Капітанець С.В.)	95
---	----

2.3 Науково-методичні рекомендації щодо планомірного кар'єрного горизонтального та вертикального просування працівників органів ДФС (Потапчук Є.М., Нагорічна О.С.)	117
2.4. Напрями удосконалення роботи з посадовими особами, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС (Мельник Ю.С., Нагорічна О.С.)	135

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ 155

3.1 Парадигма управління знаннями у сфері державної служби (Нагорічна О.С., Молдован Е.С.)	155
3.2 Підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент упровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби (Молдован Е.С.)	166
3.3 Професійна компетентність кадрів у забезпеченні реалізації стратегічних ініціатив (Нагорічна О.С.)	179
3.4 Самоменеджмент працівників органів ДФС (Капітанець С.В.)	195

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 212

ДОДАТКИ 223

Додаток А. Анкета щодо виявлення характерних особливостей професійної діяльності в системі ДФС (Царенко В.І.)	223
Додаток Б. Професійно-психологічні вимоги до посадових осіб органів ДФС (Нагорічна О.С., Капітанець С.В.)	226
Додаток В. Модель кар'єрограми посадових осіб органів ДФС (Нагорічна О.С.)	244
Додаток Г. Планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу («дорожня карта») (Нагорічна О.С.)	245

Додаток Д. Приклад застосування додатків В і Г (Нагорічна О.С., Молдован Е.С.)	246
Додаток Е. Опитувальник для ранжування пріоритетності професійно-етичних компетенцій кандидатів на посади державних службовців в системі ДФС (Царенко В.І., Хома В.О.)	247
Додаток Є. Перелік професійних компетенцій, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби в органах ДФС категорій «Б» і «В» (Нагорічна О.С., Царенко В.І., Хома В.О., Капітанець С.В., Молдован Е.С.)	249

ВСТУП

Сучасний період розбудови України як демократичної та правової держави вимагає повноцінного використання її інтеграційних переваг та реалізації відповідної стратегії за всіма ключовими напрямками інституційного розвитку. Водночас, швидкі темпи соціально-політичних та економічних перетворень у нашій державі супроводжуються низкою проблем соціально-економічного, політичного, управлінського, ментально-культурного, морально-етичного змісту. Вирішення цих проблем, із врахуванням їх різновекторності, вимагає не лише постійного перегляду і корегування поставлених державою та суспільством цілей і пріоритетів, а й потребує комплексних та системних заходів. Серед цих заходів чільне місце належить законодавчому регулюванню суспільних відносин, адекватному українським реаліям та адаптованому до європейських норм і стандартів.

На цьому тлі та в контексті інституційних змін, що відбуваються у сфері державного управління в Україні, особливу увагу привертають до себе останні зміни у законодавстві, що регулює дану сферу в цілому та сферу державної служби зокрема. Варто наголосити, що необхідність таких змін продиктована не стільки недосконалим попереднім законодавством про державну службу, скільки якісно відмінним євроінтеграційним поступом української держави, помітною переоцінкою українськими громадянами ключових суспільних установок, морально-етичними метаморфозами у суспільній ментальності внаслідок, перш за все, значимих соціальних потрясінь і зовнішньої військової інтервенції.

Модернізацію державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності у пункті 1 статті 3 Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» визначено серед основних засад політики у сфері розбудови державності за європейськими вимірами. Як наслідок, зміни законодавства у сфері державної служби торкнулися аспекту деполітизації державної служби, розмежування політичних та адміністративних посад, диферен-

ціювання категорій посад державних службовців та їх квотування, зменшення суб'єктивного впливу керівника на структуру. Найбільш очікуваними змінами, яких зазнало законодавство про державну службу, можна вважати новели щодо конкурсного добору на усі посади державної служби та участі громадськості у цьому процесі.

Зазначені вище трансформації законодавчого забезпечення функціонування сфери державної служби – вагомий крок у формуванні якісно нового кадрового потенціалу як державної служби в цілому, так і Державної фіскальної служби зокрема. Поряд із тим, особливої актуальності набувають питання ефективної імплементації нормативно-правових новацій у практичну діяльність органів державної влади. З огляду на це і було підготовлено дане монографічне видання, у якому охоплено не лише наукові засади управління кадровим потенціалом Державної фіскальної служби України, але й запропоновано ряд практичних рекомендацій.

Монографія складається із трьох розділів, відносно зрівноважених за обсягом, що змістовно відображено у їх назвах. Органічна структурна послідовність розділів забезпечила цілісність і довершеність архітекtonіки монографії та дозволила комплексно розкрити основні питання, пов'язані з кадровою роботою в системі органів Державної фіскальної служби України. Монографія достатньо проілюстрована графічним і табличним матеріалом, є легкою для сприйняття за мовою і стилем написання, логічною за структурою викладу.

Розділ 1 «Теоретико-методичні засади професійного відбору персоналу в системі Державної фіскальної служби України» присвячений проблемам становлення системи кадрового потенціалу митних та податкових – «фіскальних» – органів на території сучасної України у період з кінця XIX ст. - початку XX ст., розкриває теоретичні та нормативні підходи до розуміння поняття відбору персоналу та його змісту, висвітлює особливості мотивації державних службовців Державної фіскальної служби України, а

також теоретичні засади запобігання і протидії корупції на державній службі.

Розділ 2 «Практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом Державної фіскальної служби України» має практичне спрямування та містить низку науково-практичних рекомендацій щодо реалізації професійного відбору персоналу ДФС, з питань соціально-психологічної складової системи професійного відбору персоналу органів ДФС, плано-мірного кар'єрного горизонтального та вертикального просування працівників Державної фіскальної служби України. Крім того, у розділі пропонуються напрями удосконалення роботи з посадовими особами, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС.

У розділі 3 «Управління знаннями» викладено як теоретичні підходи до управління знаннями у сфері державної служби, так і концептуальне бачення професійної компетентності кадрів у забезпеченні реалізації стратегічних ініціатив ДФС. Окремий акцент зроблено на інструментарії впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби, зокрема підвищенні кваліфікації державних службовців ДФС та їх самоменеджменті.

Деталізують, візуалізують і змістовно доповнюють викладений у розділах монографії матеріал додатки.

Автори монографії висловлюють щире вдячність усім, хто сприяв у підготовці та публікації даної праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

1.1 Становлення системи кадрового потенціалу «фіскальних» органів на території сучасної України у період з кінця XIX ст. - початку XX ст.

Професія як митника, так і податківця, має глибоке історичне коріння, а тому наше завдання дослідити історичні вимоги до цієї складної та відповідальної професії.

Проблема вироблення ефективної кадрової політики в органі, що займається митною та податковою справою заслуговує особливої уваги у контексті євроінтеграційних процесів та останніх подій, як от: постійні звинувачення у хабарництві митників та податківців у засобах масової інформації, гучні кримінальні справи, порушені проти таких посадових осіб та ін.

Перераховане вище настановлює на думку, що можливо, не спрацьовує існуюча у ДФС України система роботи з кадрами. Тому постає завдання дослідити історичні підходи до системи добору та роботи із кадрами на посади до митних та податкових органів із наявних історичних джерел.

Спробуємо розібратися з цією проблемою взявши для нашого дослідження окремий часовий відрізок.

Як свідчать історичні приклади розвитку різних держав, саме їх економічний розвиток та збільшення обсягів їх внутрішньої та зовнішньої торгівлі, вимагає від митних та податкових установ підвищені завдання, ефективність виконання яких залежала більш усього від кадрового потенціалу відповідних відомств [40].

Тому, наприклад, департамент митних зборів Російської імперії у 60-х рр. XIX – на початку XX ст., на наявних матеріалах Правобережної України, проводив кадрову політику, визначальним у якій було:

- вироблення вимог до кандидатів на посаду у митній установі;
- підготовка кандидатів на посади митарів;
- встановлення порядку призначення та звільнення службовців;
- забезпечення умов для роботи працівникам митних установ;
- заохочення і накладення стягнення на службовців [65].

Щодо першої складової, то вироблення низки вимог до кандидатів у митарі є свідченням того, що до представників даної професії приділялась особлива увага у суспільстві як до захисників економічних інтересів Російської держави. По-перше, це повинні були бути люди освічені. У «Положенні про митних оглядачів», затвердженому 16.03.1896 р. зазначалось: «Оглядачами приймаються особи будь-якого соціального стану, не молодше 21 та не старше 40 років, гарної поведінки і грамотні...» [65].

Станом на 01.01.1897 р. серед осіб, котрі займали у митному відомстві посади V- VII класів, з восьми прийнятих на службу середню освіту мали три працівники (двоє з них були дворянами, один - представником іншого стану), нижчу – п'ятеро (дворян – три, інших – два). Із чотирнадцяти прийнятих на посади IX-XIV класів вищу освіту мали двоє (один з них був дворянином), середню – три (дворяни) та нижчу – дев'ять осіб (шість – дворяни, три – представники інших станів) [65].

Траплялись випадки, коли керівники митниць не мали вищої освіти. Наприклад, Срединський, управляючий Ісаковецькою митницею з 1885 р., навчався в Смоленській духовній семінарії, але навчання не завершив і вибув з нижчого відділення; Годлевський, член-казначей тієї ж митниці, на посаді з 1896 р., навчався

в Кишинівській губернській гімназії, проте вибув з шостого класу [38, Арк. 18].

Ще складніша ситуація склалась з оглядачами, адже їх набирали переважно з селян або відставних солдатів [39].

Відомо, що рівень грамотності населення України на кін. XIX ст. становив всього 15-20 %. Наявні навчальні заклади не задовольняли потреби народу навіть у початковій освіті (не зважаючи на те, що кількість початкових шкіл на кін. XIX ст. у підросійській Україні порівняно з серединою століття зросла у 12 разів).

На початок XX ст. міністерство фінансів в обґрунтуванні для запровадження нових штатів митних установ пропонувало, щоб в кандидати на посади оглядачів допускати осіб, які мали вищу освіту. Перевага надавалася спеціальній технічній освіті. Крім того, до отримання звання кандидата на посаду оглядача особа, яка претендувала на нього, повинна була до встановленого часу «набути відповідного службового стажу», тобто вивчити справу оглядача, а також отримувати, по можливості, й інші навички, які стосувалися митної справи.

Коли керівництво митної установи переконувалося, що претендент достатньо підготовлений і здатен виконувати обов'язки оглядача, то його допускали до іспиту, що приймала особлива комісія (вона працювала поза межами цієї митної установи, у якій проходив підготовку претендент). Склад комісії та програму іспиту затверджував міністр фінансів. Успішно складений іспит відкривав шлях до звання кандидата на посаду оглядача і надавав першочергове право зайняти вакантне місце. Зробити це було вкрай не просто, адже при департаменті митних зборів функціонував інститут кандидатів на посади по митному відомству, тобто кадровий резерв. У ньому на початку XX ст. перебувало 30 осіб» [42, с. 274].

Прерогативою резервістів було те, що їм попередньо визначалось грошове утримання, яке обов'язково виплачувалось при працевлаштуванні.

Запровадження освітнього цензу при прийомі на роботу до митних установ дало свої результати: з вісімнадцяти чиновників, прийнятих до Волочиської митниці у 1910 р., дванадцять (67 %) мали середню спеціальну освіту [110, с. 21].

У 1911р. міністр фінансів вніс на розгляд Державної Думи і Державної Ради Росії пропозиції щодо удосконалення митного правління та роботи з особовим складом. Так, міністерство фінансів, окрім пропозиції проведення реформи у системі митного управління, пропонувало запровадити систему підготовки до служби у митних установах. На виконання останнього міністром фінансів 7 грудня 1912 р. затверджуються правила і програма для проведення іспиту кандидатів на посаду контролера. З 1 січня 1913 р. у митних установах вводилася ця посада замість посад членів митниці та пакгаузних чиновників відповідно до «Інструкції для дії чинів митних установ по одноосібному огляді товарів» від 7 грудня 1912 р. [76, с. 7]. Це була особлива посада, оскільки саме контролер проводив митний огляд товарів і особисто ніс за це відповідальність.

Метою проведення іспиту було з'ясування рівня практичних навиків і теоретичних знань митної справи. До нього допускались особи, які прослужили у митній службі на штатній посаді чи у складі зарахованих до департаменту кандидатів на посаду по митному відомству не менше одного року. Про бажання скласти іспит зазначені особи подавали через управляючого митницею, де вони служили, доповідну записку до департаменту митних зборів (ця установа ухвалювала рішення про допуск до іспиту). Управляючий митницею, подаючи доповідну записку, повідомляв, на яких посадах працював претендент, яка робота йому доручалась, а також робив висновок про компетентність працівника та його службово-моральні якості.

Департамент митних зборів визначав митницю, де мав проводитись іспит, завчасно повідомляв про це управляючого тією митницею, де працював бажаний скласти іспит, та самого кандидата на посаду контролера. Якщо той не з'являвся на іспит, то

іншу дату випробування встановлював той самий департамент митних зборів.

Кандидат на посаду, який не склав іспит, допускався до наступного складання не раніше, ніж через рік. У разі повторної не здачі іспиту, перед кандидатом на посаду закривалась перспектива роботи на цій посаді.

Перелік митниць, де проводились дані іспити встановлювався відповідно до «Правил», які затверджувались департаментом митних зборів. До цього переліку, окрім Санкт-Петербурзької Портової, Московської, Варшавської, Одеської, Верболожської, Ростовської, Тифліської, Ашхабадської, Самаркандської, Іркутської, Благовіщенської і Владивостокської, входила також Волочеська митниця [76, с. 11].

При комплектуванні штату митниці зверталась увага також на національність. Після польського повстання 1863 р. департамент митних зборів встановив заборону на прийом на роботу у прикордонні митні установи поляків [26, С. 1-3].

У циркулярі ж від 25 липня 1887 р. начальник Бессарабського митного округу повідомляв, що на виконання припису директора департаменту митних зборів, заборонялось приймати на службу у митні установи іноземців та євреїв, навіть по вільному найму.

На початку ХХ ст. з'явилася ще одна вимога до осіб, які претендували на службу у митних установах. У вересні 1906 р. директор департаменту митних зборів в спеціальному циркулярному розпорядженні, відповідно до вказівки міністерства фінансів, наголошував, що політичні переконання кожного складають предмет його особистих поглядів, однак будь-яка участь в організаціях, ворожих уряду, як і антиурядова агітація з боку посадових осіб є неприпустимою по-суті, і буде переслідуватися з усією суворістю у дисциплінарному, а у особливих випадках, у судовому порядку. Ті із службовців по митному відомству, які «знайшли б викладені вимоги незгідними з їх поглядами і не вважали б можливим з усією сумлінністю приймати їх до неухиль-

ного виконання, зроблять більш слушно, якщо зараз же відмовляться від подальшого проходження служби. Посадові особи, що стають до лав супротивників того самого уряду, від якого вони одержують свої повноваження та ім'ям якого діють, явище неприпустиме, і в жодній державі не допускається» [131].

І по-четверте, забороняли працювати у одній митній установі «канцелярських чиновників і вільнонайманих писарів», які були родичами [127, с. 12].

А це було не поодиноким явищем. Як повідомляли з Волочиської митниці, тут «перебувають у родинних зв'язках канцелярський чиновник Марницький з членом митниці Фат'яновим та бухгалтер митниці Марковський з помічником його Волнянським» [127, с. 71].

У зв'язку з цим, начальник митного округу запропонував начальникові митниці негайно перевести названих осіб у інші митні установи. При цьому він наголошував, що «не бажано переводити цих службовців на посади нижчі за ті на яких вони зараз перебувають, щоб дане переведення не потягнуло за собою матеріальні втрати» [127, с. 71].

Якщо особа відповідала всім вище перерахованим вимогам, то вона могла бути прийнята до митної установи. Щоб вступити до митної служби, подавали заяву (прохання) до конкретної митної установи. До заяви додавали нотаріально засвідчену копію свідоцтва про народження і хрещення, свідоцтво про освіту, копію формулярного списку (при його наявності) [80, с. 29].

«Присутствие» митниці розглядало це прохання і приймає рішення, відповідно до припису начальника митного округу. Останнє відіграло вирішальну роль. Так, наказом від 20 листопада 1904 р. за № 6 по Ісаковецькій митниці «внаслідок припису начальника Радзивилівського митного округу від 17 листопада 1904 р. за № 6023, на вакансію звільненого від служби оглядача Нагурського, допускався з 23 листопада до виконання обов'язків оглядача, з випробувальним терміном один місяць, для виявлення здатності до митної служби селянин с. Опа, Радзивилівської волості Ігнат Іванюк, про що оголошено по митниці» [45, с. 25].

Складніше було з зарахуванням кандидата на посаду. У цьому статусі особа могла перебувати невизначений час, як доповідав у листі від 31 грудня 1910 р. командир Хотинської бригади 4 округу окремого корпусу прикордонної варти ревізору Південно-Західного митного округу, що ще «в тому році старший писар Велюнської бригади Михайло Семов подав на ім'я начальника Радзивилівського митного округу доповідну записку про прийом його на службу, був зарахований кандидатом, але на - жаль ця кандидатура ще до цього часу не розглядалась» [80, с. 2].

Процедура набору фахівців на керівні посади мала свої особливості. Керівний склад митної установи призначала вища влада з урахуванням пропозицій начальника митного округу або генерал-губернатора. Кандидатури чиновників визначав начальник митного округу про що йдеться зокрема у наказі управляючого Ісаковецької митниці від 1900 р. за № 1: «Син Колезького Асесора А. В. Кошицький, який працював в канцелярії Ісаковецької митниці вільнонайманим писарем, з дозволу «Його Превосходительства» начальника Радзивилівського митного округу від 11 січня 1900 р. за № 152, призначений з 14 січня на дійсну службу в штат канцелярії службовцем цієї митниці на наявну вакансію на оклад у 360 руб. в рік. Оголосити про це по митниці пропонує виконуючому обов'язки Члена Казначей Цинкевичу, привести в приміщенні церкви Кошицького до присяги на вірність службі і присяжний лист надати митниці» [45, с. 5].

На посадах управляючого митницею, його помічників, чиновників всіх рангів були, як правило, дворяни, які мали класні чини і звання. А у департаменті митних зборів служили представники царської родини [44].

Працівників митних установ, відповідно до правового статусу, умовно можна поділити на штатних і вільнонайманих. До штатних відносилося: керівництво митної установи і канцелярські чиновники. Одночасно з просуванням по кар'єрній драбині та відповідно до вислуги років вони отримували звання губернського секретаря, колезького секретаря, титулярного радника,

колезького асесора, чини надвірного радника, колезького радника, статського радника, дійсного статського радника [18].

Штатні митні оглядачі складали окрему категорію працівників, яка різнилася за своїми правами та обов'язками від попередніх.

Що ж стосується соціального забезпечення, то митники – штатні службовці – мали звання і жили набагато краще, ніж оглядачі і вільнонаймані. Розміри утримання чиновників митного відомства (зарплата, столові та квартирні) з 1870 р. визначалися особливим розкладом та особливими узаконеннями. Так, член Волочиської митниці надвірний радник Іордань щомісяця отримував тільки столових – 73 руб. 50 коп., квартирних – 118 руб. 33 коп., всього 191 руб. 83 коп., за рік набігало 882 руб. столових і 355 руб. квартирних [119].

Оглядачі ж столових та квартирних не мали, їм виплачувалась лише зарплата. Так, оглядачі, які мали вищі оклади, отримували 300 руб. в рік (25 руб. щомісяця), середні – 228 руб. в рік (19 руб. щомісяця), нижчі – 180 руб. в рік (15 руб. щомісяця) [78].

Окрім того, службовці користувалися казенними квартирами, за які з них вираховували в установах I-го розряду по 2 р. 50 коп. в місяць, II-го розряду – 1 руб. 75 коп. і III-го розряду – 1 руб.

Квартира управляючого Ісаковецької митниці складалася з восьми кімнат і кухні, контролера – з чотирьох кімнат і кухні, а пакагузного наглядача – з двох кімнат і кухні [77;83].

Найнижче оплачуваною була категорія вільнонайманих. Річний дохід сторожа становив 120 руб., а оглядача – 72 руб. [83].

Всі працівники митних установ, окрім зарплатні, отримували допомогу на виховання дітей, яка виплачувалась впродовж навчального року двічі [75, с. 1].

Для того, щоб отримати дану допомогу, працівник звертався до управляючого митницею, який, у свою чергу, надсилав лист до начальника митного округу з проханням посприяти працівникові у отриманні допомоги перед департаментом митних збо-

рів. До листа додавались відомості про сімейний стан прохача з детальною інформацією про кількість дітей, де вони навчалися і скільки за це платять батьки [75, с. 10-11].

За друге півріччя 1901-1902 навчального року працівникам Ісаковецької митниці на допомогу у вихованні дітей було виділено 274 руб. [120, с. 24].

Ще одним видом допомоги було виділення коштів на лікування. Керівництво митної установи зверталося до лікувального закладу, а потім проплачувало лікування працівника. Так, за лікування канцелярського чиновника Волочиської митниці Семова було надіслано у Житомирський лазарет 13 руб. і 84 коп. за медикаменти [80, с. 54], а пакгаузному наглядачеві Ісаковецької митниці Мазуреву виплатили на лікування 50 руб. [82, с. 12].

Крім того, в разі загибелі працівника при виконанні ним службових обов'язків сім'ї загиблого виплачували пенсію. Так, за заявою вдови митного оглядача Підмайданської митної застави Поцюпана з 1 грудня 1913 р. їй призначалася щорічна пенсія у розмірі 42 руб., а її малолітнім дітям по 14 руб. кожному (четверо дітей). Одноразово вдова отримувала допомогу у розмірі 71 руб. 40 коп., діти – 71 руб. 40 коп. [79, с. 13].

Також, для особового складу митних установ існувала система грошових винагород за затримання контрабанди, за огляд товарів, котрі вимагали хімічної чи механічної експертизи, за попередження або виявлення інших порушень Митного статуту, окрім контрабанди, а також адресні, одноразові винагороди.

Порядок отримання коштів, зокрема за затримання контрабанди, був такий: управляючий митниці направляв відомості про кількість конфіскованого товару до начальника митного округу, який у свою чергу, звертався з листом до департаменту митних зборів, з проханням надати митниці кредит. Після отримання відповідного розпорядження, одержані кошти за списками видавались митникам, про що засвідчує один із документів: «Ісаковецька митниця додає при цьому десять рублів тридцять одну копійку, які потрібно видати в нагороду за затримання

контрабанди митникам. Гроші потрібно видати за списком, який потім повернути до митниці» [20].

Водночас, митниці надавалося право проводити публічні торги при несплаті мита та інших зборів. Частина виручених від продажу грошей також виділялась на винагороди митникам.

Як зазначалося в «Збірнику урядових розпоряджень по міністерству фінансів 1870 року», по митному відомству за гарну службу призначалися й грошові адресні, одноразові винагороди. А саме: до свят, з нагоди урочистих подій. Так, на підставі припису департаменту митних зборів та з погодженням з Волинською казенною палатою до свята Святої Паски видали малозабезпеченим канцелярським чиновникам Ісаковецької митниці 75 руб., оглядачам 14 руб. 88 коп. [106, с. 83, 89].

Звичайно, всі ці заохочення сприяли високій продуктивності роботи митників і, як наслідок, збільшенню надходжень податків до казни. Проте, грошове забезпечення було недостатнім, оскільки часто митники опинялися у боргах. І що характерно не лише оглядачі [74], а й канцелярські чиновники та керівництво митної установи. Наприклад, начальник Радзивилівського митного округу у листі від 17 жовтня 1908 р. писав: «Житель с. Рашкова, Хотинського повіту, Бессарабської губернії міщанин Мошко Іосевич Барак звернувся до мене з проханням про утримання на його користь з управляючого митницею колезького асесора Троцького за наданою розпискою боргу у сумі 28 руб. Тому, додаю розписку для надання її Троцькому. У випадку, якщо він визнає свій борг, розпорядіться про утримання кожного місяця грошей з п. Троцького».

Для покращення якості особового складу митного відомства з 1911 р. запроваджено практику проведення щорічної атестації канцелярських чиновників. Порядок її проведення був таким: кожного року, не пізніше 10 лютого керівник митної установи надавав інформацію про кожного канцелярського чиновника (прізвище, ім'я, по батькові, вік, віросповідання, стаж роботи, оклад, сімейний стан) та давав йому характеристику (вказував

як він виконує службові обов'язки, чи підготовлений до переведення на іншу посаду і яку саме), після чого дані матеріали надсилалися до начальника митного округу, який робив загальний висновок і узагальнену інформацію надсилав до департаменту митних зборів [127].

Певного розвитку на той час набув інститут службових порушень. Вже наприкінці XIX ст. чинним законодавством чітко виписується поняття «службового порушення» та удосконалюється система покарань за зловживання своїм службовим становищем. До порушень, вчинених працівниками митних установ, відносились:

- умисне допущення та сприяння перевезенню через кордон контрабандного товару, за що винні звільняються зі служби;

- допущення вивантаження товару не у встановлений час, залишення оглядачем чергування на судні, дозвіл під час вивантаження відкрити гарматні вікна більше дозволеного, за що оглядачів негайно відстороняли від посади, а чиновників, які наглядали над суднами, карали в перший раз арештом, у наступний – відстороненням від посади;

- уникнення опечатування без поважних причин вантажу і надання дозволу відкрити в пакгаузі чи на судні товар без попереднього огляду, - винні відсторонювалися від посади;

- зникнення товару, котрий надійшов до пакгаузу, за що з винного стягували вартість товару на користь власника і мито за цей товар на користь казни;

- випуск товарів без отримання від митниці ярлика, без стягнення мита чи зі зменшенням мита, - винні відсторонювалися від посади, і якщо не було сплачено мито, з них стягувалося це мито; якщо при цьому були використані завідомо підроблені документи, то винних віддавали до виправного арештантського відділення терміном від 3,5 до 4 років;

- протизаконне таврування товарів і підробка клейм карались як підробка казенних печаток, а саме відповідно до ст. 296 Зібрання Законів Російської імперії каралось висилкою на про-

живання до Сибіру чи відправленням до виправного арештантського відділення;

– участь у торгівлі, виконання доручень по торговельним справам і купівля товарів, не випущених ще з пакгаузу, карались доганою, відрахуванням одного року з часу служби чи відстороненням від посади;

– перешкоджання відпуску навантажених суден від одного порту до іншого і зволікання з видачею паспорта судну, котре відходило у море, – з винних стягували на користь власника судна за кожну годину простою у першому випадку по 5 руб., вдруге – по 10 руб.;

– викрадення тими, хто упіймав і затримав таємно провезений контрабандний товар, за що з винних стягувалась подвійна ціна вкраденого і вони позбавлялись винагороди, яка була передбачена за затримання контрабанди.

У випадках допущення працівниками митних установ порушень у корисних цілях винні каралися як за хабарі. Постанова діючого Зібрання щодо покарання за хабарництво була у главі 6, розділу V під назвою «Про хабарництво і лиходійство». Вона стосувалася посадових осіб, які піймалися на хабарі; осіб, які сприяли хабарництву; приватних осіб, котрі схилили посадову особу до розкрадання, приховання чи знищення документів, що стосуються діяльності митної установи, чи підробки документів. Законодавством було визначено два види хабарництва. В першому випадку – «коли особа, яка перебуває на службі державній, у справі чи дії, що стосується обов'язків її по службі, прийме, хоча і без всякого порушення цих обов'язків, подарунок у грошах, речах або в іншому», – таке діяння називалося «хабарництвом» і каралося, якщо подарунок отримано до того, як особа приступила до виконання посадових обов'язків – грошовим стягненням в розмірі подвійної ціни подарунка, і відстороненням від посади; якщо ж подарунок був отриманий вже після «здійснення дії» [122], то тільки грошове стягнення. Якщо особа отримала подарунок без виявлення попередньої згоди (наприклад, якщо при-

ватна особа надішле подарунок по пошті), то вона повинна не пізніше як через 3 дні його повернути, неповернення протягом цього часу рівнозначне отриманню подарунка за згодою і каралося аналогічно. Прийняття подарунка через інших осіб чи прийняття його дружиною, дітьми чи родичами з відома чиновника, для якого був призначений хабар, прирівнювалось до безпосереднього отримання.

Прийняття в дар грошей, речей чи чого-небудь іншого за вчинення або допущення чогось протиправного обов'язкам служби кваліфікувалося «лиходійством» і каралося висилкою на проживання винних до Сибіру з позбавленням всіх особливих особистих і по соціальному статусу присвоєних прав і майна, чи для осіб непривілейованих – відправленням до виправних арештантських відділень на період від 1,5 до 3 років. Якщо ж вимагання супроводжувалось тортурами або іншим насильством, тоді винних карали позбавленням всіх прав стану і засланням на каторжні роботи на строк від 6 до 8 років.

Коли особа, яка отримала хабар, до вчинення порушення своїх службових обов'язків, повідомляла про це своєму керівництву, у такому випадку покарання зводилося до виключення її з служби, або звільнення з посади чи однією суворою доганою з внесенням чи без внесення до послужного списку. Якщо посадові особи митних установ, казнокради й розтратники великих сум, повертали викрадене, покарання для них обмежувалось грошовим стягненням, яке не перевищувало ціну розтраченого чи присвоєного, а також усуненням з посади чи служби взагалі, якщо ж вартість розтраченого або присвоєного була незначна – застосовували короткостроковий арешт.

Як вид покарання також практикували переведення працівника з однієї митної установи до іншої з обов'язковим пониженням окладу. Про це, зокрема, засвідчує лист начальника Радзивилівського митного округу від 11 грудня 1903 р.: «З рапорту чиновника для доручень титулярного радника Кульвеца видно, що оглядачі ввіреної вам митниці А. Козловський, І. Козлов-

ський, Продан, Кукрицький, Миколаєв, Загородний та Безпалько є місцевими жителями та близькими родичами. Перебування на службі оглядачів – місцевих жителів, я вважаю вкрай неприйнятним, а тим більше неприпустимим є брати до штату близьких родичів, які складають майже одну сім'ю. Маючи на увазі, що такий стан справ передався Вам від попередника, і що його потрібно негайно виправити, пропоную вище перерахованих оглядачів перевести з Ісаковецької митниці».

Що ж до того, чи можуть ці оглядачі бути переведеними до інших митних установ на такі ж оклади, то я заперечую. Оскільки пан Кульвець надав мені переконливі докази того, що, під час перебування на посаді управляючого митницею статського радника Срединського, дані оглядачі брали подарунки, отримували для себе безмитно різні предмети, пропускали через митницю без огляду осіб з простроченими білетами. Крім того, вони і далі продовжують діяти в такому ж дусі – переконували нового оглядача Метельського принести – собі з Австрії безмитно чоботи. Тому ці оглядачі повинні бути переведенні з значним пониженням окладу» [88;82].

Ще одним з видів покарання було звільнення з митної служби «без прошення». Так, начальник Радзивилівського митного округу листом від 9 березня 1905 р. повідомляв митні установи, що «начальник Московської головної складської митниці проінформував мене, що оглядача цієї митниці Михайла Алтунина за нетверезий стан і неетичну поведінку при виконанні службових обов'язків, звільнено, відповідно до параграфу 14 Положення про митних оглядачів «без прошення». Найбільш поширеними причинами звільнення були: сприяння у провезенні чи пронесенні контрабанди, самовільне залишення служби, пияцтво, хабарництво» [82], за втрату казенної зброї, за нечемну поведінку з керівництвом [81].

Чітке дотримання порядку застосування стягнень у митних установах контролювалося начальником митного округу. Наприклад, начальник Радзивилівського митного округу у листі від

30 квітня 1903 р. писав, що «при ревізії мною однієї з митних установ округу помічено, що за несумлінне виконання оглядачами покладених на них обов'язків, управляючий митницею застосовує до них покарання у вигляді грошових відрахувань з заробленої плати. Проте, Положенням про митних оглядачів 1896 р. подібні грошові стягнення не передбачені. Тому на майбутнє пропоную користуватися при застосуванні стягнень виключно Положенням про оглядачів» [128].

Деякі науковці вважають, що із набуттям чинності закону «Про допущення осіб жіночої статі на службу у місцеві митні установи і про відпуск із Державного казначейства додаткових коштів на утримання канцелярських чиновників і вільнонайманих службовців у означених установах» від 28 червня 1914 р. було зроблено ще один крок уперед у кадровій політиці митного відомства [24].

Відповідно до цього закону, вперше дозволялося приймати на роботу у місцеві митні установи жінок з призначенням на посаду до восьмого класу включно (до цього вони призначались на посади тільки за вільним наймом). Жінки повинні були мати освіту не нижчу за ту, що давали жіночі гімназії, інститути, епархіальні жіночі училища та інші, прирівняні до них, або мали свідоцтво на право займати посаду домашньої вчительки. Такі жінки – службовці могли користуватися службовими правами і перевагами, окрім отримання чинів, нагородження орденами. При цьому вказувалося, що «...на них покладаються однакові з особами чоловічої статі обов'язки і відповідальність» [24], їм зараховувалось до вислуги років період служби у митних установах за вільним наймом. Умови Першої світової війни не дали можливість належним чином втілити цей законодавчий акт у життя.

Отже, проаналізовані історичні факти та нормативно-правові джерела досліджуваного відрізка часу наштовхує нас на думку, що кадрова політика департаменту митних зборів була спрямована на:

– вироблення вимог до кандидатів на службу до митних установ;

- запровадження системи митної освіти, а саме: практикування ознайомлювального періоду (стажування на посаді), складання іспиту або навчання в інституті кандидатів на посади по митному відомству (формування кадрового резерву);
- удосконалення порядку проходження служби працівниками митних установ (порядок прийому на роботу, проведення атестації, формування кадрового резерву), що свідчить про підвищення вимог до якості особового складу митного відомства.

1.2 Концептуальні підходи до розуміння поняття відбору персоналу та його змісту

У сучасних українських соціально-економічних реаліях на ринку праці спостерігається зміна співвідношення попиту на робочу силу і пропозиції робочих місць на користь переважання попиту. Ринок праці стає більш диференційованим: на ньому представлені категорії фахівців різної кваліфікації. Надлишковий попит спричиняє ситуацію, коли кожен суб'єкт пропозиції робочої сили має можливість розглянути кілька еквівалентних за умовами вакансій. Такий стан речей призводить до того, що роботодавець цілком може і не отримати того кандидата, якого він потребує та на користь якого він зробив свій вибір [124, с. 189].

За таких умов суб'єктам попиту на ринку праці – роботодавцям – варто особливу увагу приділити ефективному та якісному процесу залучення кадрів, оскільки вдало сформований потужний кадровий потенціал зосереджує в собі попередньо набуті досвід, знання та вміння, а тому є джерелом подальшого розвитку фірми. Лише за умови раціонального відбору кадрів може бути сформований один із основних видів капіталу будь-якого підприємства – людський капітал.

Правильно відібраний персонал знижує плинність кадрів, підвищує ефективність діяльності підприємства, знижує рівень конфліктів і стресів, економить час і кошти на навчання та перекваліфікацію нових співробітників [15, с. 362]. Натомість, недосконало або формально організований відбір персоналу може призвести до невідповідності відбраного працівника вимогам, які висуваються до нього для зайняття певної посади. Це, у свою чергу, спричинить неминучі втрати, які нестиме усе підприємство. Такими втратами є:

1) втрати, пов'язані з проведенням процедури найму працівника на вакантну посаду;

2) втрати від недобросовісних дій або від неналежного виконання роботи (оцінити їх досить важко, оскільки вони є не явними, однак такі дії приносять суттєві збитки підприємству);

3) втрати, пов'язані з проведенням процедури звільнення (виплати працівникам, що звільняються);

4) втрати робочого часу – того інтервалу часу, який пройде від моменту звільнення співробітника до моменту прийняття нового робітника;

5) втрати робочого часу працівників кадрової служби [133].

Розуміння вище викладених положень, які сьогодні сприймаються практично як аксіоми, сформувалось ще у древніх цивілізаціях. Перші письмові згадки про відбір працівників можна відшукати в історичних письмових джерелах, створених 4-5 тисяч років тому. Наприклад, у Стародавньому Єгипті осіб, чия функціональна та професійна навантаженість можна умовно співвіднести зі сферою діяльності сучасних державних службовців, а також майбутніх жерців відбирали за принципом відповідності певним «шаблонам» розумових здібностей, культури поведінки, освіти, фізичної підготовки, стійкості до спокус тощо. У Древній Греції особливі вимоги висувались до ремісників, мореплавців та воїнів, оскільки саме ці галузі професійної діяльності виступали основою політичної та соціально-економічної стабільності Греції. У Давньому Китаї уже в XVII до н. е. використовували систе-

му іспитів на державну службу для наймання обмеженого числа державних чиновників із представників аристократії.

У Середньовіччі прототипом відбору персоналу був військовий рекрутинг, сутність якого полягала у тому, що королі запрошували васалів із досвідом, набутим у військових походах, а ті, у свою чергу, здійснювали наймання солдатів-рекрутів.

Протягом XVIII – XIX ст. під впливом великої індустріальної революції відбувались докорінні зміни форм і видів праці, умов її здійснення та розподілу, що зумовило об'єктивну необхідність переглянути принципи формування кадрового потенціалу на підприємствах. Одним із перших проблему відбору робітників на науково-практичному рівні дослідив Ф. Тейлор. Саме він розробив різноманітні тести для перевірки здібностей працівників виконувати певні види діяльності, перелік ознак, за якими менеджери могли здійснити ефективний відбір персоналу. Німецький вчений М. Вебер вважав, що відбір персоналу повинен здійснюватися на основі оцінки технічної кваліфікації претендента на посаду шляхом формальних екзаменів та освіти.

Наприкінці XIX - на початку XX ст. при відборі кадрів орієнтувалися на професійні якості претендентів на посаду. У цей період розвивалося профконсультування та профвідбір.

Особливим феноменом у процесі історичного генезису відбору персоналу стала «заводська соціологія» 60-х років минулого століття. Згідно із цією концепцією основним результатом, якого прагнули досягти соціологи, психологи та економісти, введені у штати підприємств, були встановлені державою норми і показники, без зацікавленості у покращенні їх рівня.

Наприкінці 80-х - на початку 90-х рр. більшість підприємств у розвинутих країнах світу стали активно використовувати техніку управління якістю (Techniques Quality Management — TQM), системи управління якістю (Quality Management Systems — QMS), механізми реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) із метою безперервного покращення якості. У ключі цих управлінських тенденцій у 1991 р. Сті-

вен Хілл довів, що діяльність із відбору персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості: якщо на підприємстві створюються максимально ефективні процедури відбору, тобто відбираються найкращі кандидати, які здатні реагувати на будь-які вимоги споживачів, то якість роботи буде відображатись не тільки на якості кінцевого продукту, а й власне на процесі відбору персоналу [31].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки питання формування кадрового потенціалу в цілому та відбору персоналу (як складової частини формування кадрового потенціалу) зокрема стало предметом студіювань багатьох дослідників. У процесі наукової дискусії сформувались різні підходи до розуміння поняття відбору персоналу.

Так, наприклад, О. Турчинов крізь призму державної служби пропонує *системний підхід* до розуміння відбору кадрів, трактуючи його як систему заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням державної служби [121]. Прикладом *системного підходу* до розуміння відбору персоналу можна вважати також визначення цього поняття як науково обґрунтованої частини системи управління кадрами, що включає в себе також підготовку, планування, оцінку кадрів, направлені на раціональне використання останніх, підвищення ефективності виробництва і – як результат – покращення життєвого рівня працівника [36, с. 126]. Із незначними нюансами, поняття відбору персоналу у межах *системного підходу* також розуміють як системну послідовність реалізації декількох етапів, здійснюваних у рамках процесу найму персоналу:

1) загальний аналіз потреби (теперішньої та майбутньої) в кадрах;

2) формулювання вимог до персоналу – точне визначення який саме працівник потрібен організації, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), підготовки опису цієї роботи, а також визначення термінів та умов набору;

- 3) визначення основних джерел «походження» кандидатів;
- 4) вибір методик оцінки та відбору кадрів [124, с. 190].

Подібний тезис щодо етапності відбору персоналу, який містить дещо більш сепарований перелік етапів, знаходимо й в інших джерелах, наприклад, у [30], де етапи відбору персоналу визначені таким чином: визначення потреб замовника, визначення компетенцій спеціалістів на кожен окремо взятую посаду, встановлення стандартів для прийняття рішень, оптимізація розробки процедури відбору та оцінки, вибір або розробка методів оцінки кандидатів на посаду, коректування й удосконалення методик оцінки.

Таку системну етапність відбору персоналу якнайкраще відображає один із методів здійснення відбору персоналу – *метод аналізу ієрархій (MAI)*, запропонований американським математиком Т. Сааті для відбору висококваліфікованого персоналу. Його сутність полягає у структуруванні проблеми у вигляді ієрархії або мережі, у котрій складні задачі розбиваються на простіші. При використанні MAI *кількісні та якісні оцінки розглядаються в сукупності*, а проблема суб'єктивних суджень розв'язується завдяки використанню попарних порівнянь і визначенню їх ваг на основі спеціальної шкали.

У контексті системного підходу до розуміння відбору персоналу застосування MAI зводиться до проблеми обґрунтованого вибору певної альтернативи із числа можливих. Хід побудови ієрархії проблеми відбору персоналу такий:

- основну мету (підбір оптимального кандидата на вакантну посаду) встановлюємо у вершині ієрархії;
- підцілі та проміжні критерії (залежать від організаційної структури підприємства і у даному випадку відсутні) формують нижчі рівні ієрархії;
- часткові критерії (вимоги), за якими і буде здійснюватися відбір, розміщують на передостанньому рівні;
- на нижньому рівні ієрархії розміщують можливі варіанти (кандидатури) [133].

Існує думка, що відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді, або висунутих організацією, сферою діяльності, з характеристиками персоналу, конкретної людини; це багатоактивна дія, в якій людина бере участь протягом практично всього періоду своєї активної професійної діяльності [87]. Проте, коли автор веде мову про відбір персоналу у сфері державної служби, то вектор розуміння дещо зміщується: проведений дослідником аналіз сучасного стану здійснення відбору персоналу на державній службі дає їй підстави стверджувати, що відбір персоналу – це не що інше, як кадрова *технологія*, яка забезпечує селекцію фахівців із метою заповнення ними вакантних посад державної служби [87].

Розвиваючи даний тезис, автор стверджує, що чинні сьогодні методи відбору персоналу на державну службу не відповідають сучасним потребам, оскільки за їх допомогою відбирають загальний (уніфікований) тип державного службовця. Проте, не кожен державний службовець може бути керівником або виконавцем. Наслідком цього є несистемне необґрунтоване зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади (а не покращення якості ефективності діяльності урядових структур), недотримання нормативно-встановлених процедур та правил призначення на посаду, порушення демократичних принципів відкритості, гласності та справедливості при вирішенні кадрових питань. Однак помилки (прорахунки) у відборі працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей [87].

Тобто, із наведеного вище можна зробити висновок, що дана дослідник є представником *процесуального підходу* до розуміння поняття «відбір персоналу», коли мова йде про загальне значення даного поняття, але відходить від цих позицій, досліджуючи

окремо взяту сферу трудової діяльності, у даному разі – державну службу, та закладаючи основи *технологічного підходу*.

Доволі очевидно *процесуальний підхід* до розуміння поняття відбору персоналу простежується й у визначенні, даному Єрмалович Л.П., згідно з яким автор розмежовує стадії відбору персоналу. «У найбільш загальному вигляді процес відбору персоналу складається із таких стадій: первинний відбір, випробовування, співбесіда, яка проводиться працівниками кадрової служби, збір інформації про кандидата, співбесіда, котру проводить керівник структурного підрозділу та, зрештою, вибір кандидата» [30]. При цьому автор одразу наголошує, що запропонований ним перелік стадій відбору персоналу описує лише *типовий процес* відбору.

Процесуальний підхід до розуміння поняття відбір кадрів міститься й у тезисі про те, що, відбір персоналу полягає, перш за все, у процесі вивчення психологічних і професійних якостей працівника із метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, характеру діяльності та інтересам підприємства [108].

У цьому контексті, на нашу думку, цілком доцільно розглянути сукупність методів, за допомогою яких може здійснюватись відбір персоналу відповідно до наведеного вище визначення.

Серед найбільш відомих і поширених у практиці відбору персоналу називають метод *використання професіограм* (перелік та опис загальнотрудових і спеціальних вмій та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності), яка складається з 2-х блоків: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограм до опису вимог щодо якостей людини певної професії, виду діяльності, а також *кваліфікаційні карти та карти компетентії* (портрети або профілі ідеальних співробітників) [87].

Проте, існує й ряд інших, менш відомих і популярних, але при цьому більш раціональних у застосуванні методів відбору

персоналу. Такі методи ґрунтуються на визначенні кожним із експертів, залучених до процесу відбору персоналу, на основі єдиного критерію (особистих професійних якостей претендента) переваги на користь котрогось із кандидатів на посаду або переваги при розгляді довільної пари претендентів. При цьому байдужість експерта не допускається. Рішення опирається на індивідуальні думки експертів, які повинні бути продуманими та логічно обґрунтованими. Методи, про які йтиметься далі, раціонально застосовувати у випадках, коли критерій відбору встановлюється не безпосередньо роботодавцем, а формується загальним рівнем претендентів на посаду. Незважаючи на їхню простоту, за їх допомогою неможливо об'єктивно оцінити кандидата на посаду. По-перше, така оцінка не дає відповіді на питання, скільки претендентів відповідає вимогам посади, по-друге, не враховує багатокритеріальність задачі вибору.

До таких методів належать:

1) *метод відносної більшості*. Кожен експерт віддає свій голос найкращому, на його думку, претенденту. Кандидати ранжуються за кількістю відданих їм голосів. Посаду отримує кандидат, який набрав найбільшу кількість голосів. Такий спосіб можна використовувати при невеликій кількості претендентів (до чотирьох). Уже при наявності трьох кандидатів рішення може суперечити думці більшості;

2) *метод етанів (турів)*. За результатами першого туру, проведеного за першим методом, виключають претендента(ів) з найменшою сумою голосів. Операцію повторюють доти, поки не залишиться мала кількість претендентів, для якої можна без застережень застосувати метод відносної більшості;

3) *метод Борда*. Кожен член експертної групи оцінює всю множину з n претендентів і формує список від найкращого до найгіршого. Претенденти отримують $n-1$ очок за перше місце, $n-2$ – за друге, і так далі, а останній не отримує нічого. Перемагає претендент, який отримав найвищу оцінку. Такий метод допомагає більш якісно оцінити безпосередньо професійні якості;

4) *метод Сімпсона*, за яким експерти розглядають список претендентів за алфавітом. При порівнянні осіб з номерами i та j обчислюють величину r_{ij} , яка відповідає кількості експертів, що визнають перевагу i -го претендента над j -м. Кандидатів ранжують за значенням R_i . Переможцем визнається претендент з максимальним R_i [133].

Необхідно наголосити, що при виборі методу відбору персоналу потрібно упевнитися в тому, що: за допомогою обраного методу можна виявити у кандидата якості та компетенції, які шукаються; метод дозволяє досягти найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу; метод забезпечує точне вимірювання досліджуваної якості кандидата; метод дозволяє отримати надійні та стійкі результати з мінімальним впливом випадкових похибок; метод віддзеркалює здібності кандидата та дозволяє їх порівнювати зі здібностями іншого кандидата; метод потребує раціонально обґрунтованих затрат ресурсів на його використання; метод дозволяє комплексно оцінити максимальну кількість якостей з усіх обраних; отримані за допомогою використання методу результати відповідають цілям відбору персоналу; метод є етично виваженим і прийнятним для кандидатів [15, с. 364]. Можна припустити, що відповідність методу відбору персоналу зазначеним критеріям є запорукою ефективного та раціонального власне відбору персоналу, котрий, у свою чергу, є підґрунтям для формування якісного та адекватного вимогам сьогодення кадрового потенціалу установи, організації, підприємства.

Одним із визначень, яке, на нашу думку, найбільш повно розкриває сутність поняття «відбір персоналу» саме у рамках *процесуального* підходу до розуміння досліджуваного поняття, є визначення сформульоване Красношашкою В.В. Вона розглядає процес відбору персоналу на підприємстві як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із

сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що відповідають цілям організації [50].

За рамки процесуального підходу до розуміння відбору персоналу не виходить і перелік принципів його здійснення, представлений у роботі Назарової Г.В. На її думку, при відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини;
- відмова від «ідеалізації» кандидатів, що передбачає об'єктивне співвідношення їх якостей із вимогами до кандидата на посаду;
- відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечення відповідності наявних у кандидата індивідуальних якостей та фізичних і психічних показників, необхідних для виконання певної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення конкретних критеріїв відбору персоналу [70, с. 162-163]. В якості таких критеріїв, як один із варіантів, пропонують розглядати валідність; надійність; практичність; сприйняття кандидатом; об'єктивність; нормованість; порівнянність; доцільність; економічність [15, с. 364].

Пласт сучасної управлінської науки містить й інші, не такі «традиційні», як системний або процесуальний, підходи до розуміння поняття «відбір персоналу». Так, наприклад, привертає до себе увагу спроба дефініціювати відбір персоналу як *причину плинності кадрів на підприємстві*. Автори такого підходу аргументують свою позицію тим, що процес відбору персоналу на будь-якому підприємстві, в установі чи організації спричиняє:

- відсіювання значної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи як із ініціативи організації, так і за ініціативи самих нових працівників;

– зростання протягом першого місяця роботи нового співробітника невдоволення ним з боку безпосереднього керівника внаслідок певних особливостей, стереотипів, установок і сформованих традицій як працівника, так і компанії;

– зростання невдоволення власне нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи [124, с. 188].

І хоча охарактеризований вище підхід не розкриває у повній мірі змісту поняття «відбір персоналу», все ж він є неординарною та цікавою з наукової точки зору спробою трактувати класичний понятійно-категорійний апарат управлінської науки, зокрема, у частині управління персоналом. Саме тому він має право на існування і певні перспективи у подальших наукових пошуках за досліджуваною нами тематикою.

Отже, на даному етапі дослідження робимо висновки, що, за результатами проведеного нами аналізу трактувань поняття «відбір персоналу», можна виділити три основних підходи до розуміння досліджуваного поняття: 1) *системний*, у межах якого відбір персоналу у загальних рисах визначають як систему певних заходів, спрямованих на формування ефективного кадрового потенціалу підприємства, установи, організації; 2) *процесуальний*, представники якого дефініціюють відбір персоналу як процес вивчення професійних та психологічних якостей претендента на посаду та їх співставлення із шаблонними вимогами до нього; 3) *інноваційний*», відповідно до якого у зміст поняття «відбір персоналу» вкладають не зовсім звичний, відмінний від загальноприйнятого, сенс, як то, наприклад, одну із причин плінності кадрів на фірмі або кадрову технологію.

Неможливо отримати повноцінне уявлення про сутність досліджуваного поняття відбору персоналу, якщо не взяти до уваги нормативно-правові засади його здійснення. Таке припущення видається нам цілком справедливим, якщо розглядати сукупність різнопланових наукових визначень досліджуваного поняття як теоретичний базис, а нормативно закріплені засади – як практичну площину втілення цих понять.

Найбільш загальні принципи здійснення відбору персоналу в Україні закріплено на конституційному рівні. На нашу думку, положення Конституції України, у яких визначено право кожної людини на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей і виконуються обов'язки перед суспільством, в якому власне відбувається особистісний розвиток людини (ст. 23) [49], передбачає і право на вільний розвиток особистості шляхом добровільного вибору та реалізації трудової діяльності. Це, у свою чергу, означає, що перешкоджання будь-яким чином, у тому числі шляхом здійснення недоброякісного відбору персоналу або створення бар'єрів при цьому процесі, прагненню людини розпочати або продовжити свою трудову діяльність є перешкоджанням вільному розвитку особистості.

Крім того, ст. 43 Конституції України прямо вказує, що кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується [49]. Закріплення конституційно права людини на працю знайшло своє продовження у Кодексі законів про працю України, ст. 2 якого повторює положення Конституції України, пояснюючи його як право на вільний вибір професії, роду занять і роботи, а також розширюючи його правом на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня і про щорічні оплачувані відпустки, право на здорові і безпечні умови праці, на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку, на участь в управлінні підприємством, установою, організацією, на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, на матеріальну допомогу в разі безробіття, на право звернення до суду для вирішення трудових спорів незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади, крім випадків, передбачених законодавством [49].

І якщо принцип дотримання права людини на вільний розвиток своєї особистості є доволі абстрактним принципом здійснення

відбору персоналу і потребує вибудови логічного ланцюга для позиціонування його у контекст дослідження, то задекларований ст. 24 Конституції України принцип щодо рівності прав, свобод та відповідальності перед законом громадян, який полягає у тому, що «не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками» [49] є безпосереднім. Це означає, що при відборі персоналу не може допускатися дискримінації будь-якого характеру. Основний Закон держави також запобігає проявам гендерної дискримінації, декларуючи рівність прав жінки і чоловіка у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї (ст. 24) [49], тобто здійснюючи відбір персоналу роботодавця не може віддавати перевагу котромусь конкретному кандидату лише за ознакою статі.

Конституційний принцип недискримінації роботодавцем при працевлаштуванні відображено також у КЗпПУ у вигляді принципу рівності прав і можливостей громадян при здійсненні трудової діяльності [46].

Таким чином, основоположні принципи здійснення відбору персоналу можна сформулювати, виходячи із положень Конституції України та КЗпПУ. Узагальнюючи усе вище викладене, можна констатувати, що до таких принципів належать:

- *вільного розвитку особистості*, який означає, що громадянину України не може чинитися незаконне перешкоджання у процесі відбору персоналу щодо зайняття ним вільно обраного виду трудової або професійної діяльності, здійснення якої є одним із шляхів вільного розвитку особистості;

- *принцип права на працю*, сутність якого витікає із принципу вільного розвитку особистості та доповнює його;

- *недискримінації*, що полягає у тому, що відбір персоналу не може здійснюватися із наданням переваги тому чи іншому кандидату за расовими, релігійними, політичними, гендерними тощо ознаками.

Названі принципи, в силу свого загального характеру, на нашу думку, можуть бути розглянуті як засадничі, вихідні для здійснення відбору персоналу у будь-яких установах, організаціях, на підприємствах не залежно від їх форми власності та змісту діяльності. Проте, крізь призму нашого дослідження, більш цікавими є засади здійснення відбору персоналу у сфері державної служби України, оскільки діяльність ДФС України відбувається саме у цій сфері.

У зв'язку із цим, увагу привертає до себе положення ст. 4 ЗУ «Про державну службу», де у якості одного із принципів державної служби визначено забезпечення рівного доступу до державної служби, тобто, заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження [95]. Це положення є практично аналогічним за змістом до визначеного нами вище засадничого принципу недискримінації, та означає, що відбір персоналу на державну службу має здійснюватися в рівних для усіх претендентів умовах.

Проте, декларуючи заборону на будь-які прояви дискримінації при вступі на державну службу, ЗУ «Про державну службу», все ж встановлює певні обмеження щодо вікового цензу, освітньо-кваліфікаційного рівня тощо претендентів. Зокрема, у ст. 19 зазначається, що право на державну службу мають повнолітні громадяни України, але не старші шістдесятип'ятирічного віку, які вільно володіють державною мовою та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

1) магістра - для посад категорій «А» і «Б»;

2) бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії «В»» [95]. Крім того, встановлюється ряд обмежень щодо вступу на державну службу України, серед яких статус дієздатності особи, наявність судимостей та адміністративних стягнень за корупційні правопорушення, фактор люстрації тощо.

При відборі персоналу на державну службу особи, які здійснюватимуть відбір, крім вище зазначених аспектів придатнос-

ті претендента до державної служби також оцінюватимуть його відповідність загальним та спеціальним вимогам до їхньої професійної компетентності (ст. 20) [95].

Також ЗУ «Про державну службу» визначає організаційні засади здійснення відбору персоналу, декларуючи, конкурс як єдино можливий шлях вступу на державну службу громадянина України (ст. 21). Конкурс на зайняття вакантної посади проводиться з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки та із урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади [95] відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [99]. Конкурс на зайняття вакантної посади на державній службі здійснюється поетапно шляхом тестування претендентів, розв'язування ними ситуаційних завдань.

Таким чином, можна констатувати, що відбір персоналу у такому диференційованому специфічному сегменті трудової діяльності, як державна служба, має здійснюватися не лише із врахуванням сформульованих вище загальних принципів, закріплених законодавчо – *вільного розвитку особистості, не-дискримінації, права на працю*, – але й специфічних, до яких, за результатами аналізу ЗУ «Про державну службу», на наше переконання, належать: 1) *рамковість*, що означає, що відбір персоналу на державну службу здійснюється в умовах законодавчо встановлених цензів, обмежень та вимог; 2) *одновекторність*, відповідно до якого існує єдино можливий шлях здійснення відбору персоналу на державну службу, а саме – конкурс; 3) *етапність*, зміст якого полягає у тому, що конкурс на зайняття вакантних посад проводиться у кілька етапів, результати яких взаємообумовлюють кінцевий результат здійснюваного відбору.

1.3 Особливості мотивації державних службовців ДФС

Одним із основних завдань інституційних реформ, що відбуваються в Україні, є створення оптимальної та ефективної системи органів державного управління. Така система на якісно новому, реальному, а не декларативному рівні має реалізувати основний конституційно визначений зміст і спрямованість діяльності держави щодо забезпечення життя, здоров'я, честі, гідності, недоторканності й безпеки людини як найвищої соціальної цінності (КУ ст.3) [49].

На виконання цього вищого призначення української держави має бути спрямований державний механізм – система структурованих державних органів, елементарну основу якого складає посада. У свою чергу, якісне функціонування посади залежить від її суб'єктивного втілення – державного службовця, а ефективність його діяльності залежить від значної кількості об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких одним із найважливіших є належна мотивація.

Згідно із новим Законом України «Про державну службу» [95], а також відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [99], претенденти на посади державних службовців разом із іншими документами, необхідними для участі у конкурсі на заміщення вакантної посади, подають письмову заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів до зайняття посади державної служби. Таким чином, претенденти на державну службу не лише засвідчують наявність власної внутрішньої вмотивованості до державної служби, але й визначають свої пріоритети майбутнього служіння українському народу та державі. Із врахуванням ключових позицій внутрішньої вмотивованості потенційного державного службовця, роботодавець може не лише визначити придатність кандидата на посаду в системі державної служби до виконання функцій

держави, але й окреслити майбутню стратегію мотивації окремо взятого претендента у разі його вступу на державну службу.

У сучасній українській науці державного управління існує значна кількість підходів до розуміння мотивації, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за трьома напрямками: 1) мотивація розуміється як процес спонукування до праці [8]; 2) мотивація розуміється як стан працівника [56]; 3) мотивація ототожнюється зі стимулюванням [135, с. 345]. Усі три підходи мають право на існування, але, у контексті нашого дослідження, більш доцільним є використання першого, оскільки стан людини, пов'язаний із мотивацією, визначається як вмотивованість, а в третьому – відбувається певна підміна понять, так як стимул впливає на мотив, але не є ним.

Підґрунтям для формування таких підходів стали теорії мотивації, що поетапно розвивались у межах економічної науки протягом XVIII – поч. XX ст., а потім – на перетині психологічної, соціологічної та економічної наук.

I етап розвитку теорії мотивації ознаменувався висновком видатного економіста Адама Сміта про те, що головним мотивом діяльності людини є її економічний інтерес.

На **II етапі** Фредерік Тейлор, заснувавши «школу наукового управління», розвинув думку про необхідність наукового підходу до вивчення трудової діяльності та довів, що основними мотиваторами трудової діяльності є відбір і навчання робітників, співпраця керівників і підлеглих, справедливий розподіл обов'язків і відповідальності.

Подальшого розвитку положення Ф. Тейлора набули у працях Е. Мейо – основоположника «школи людських відносин», у яких відстоювалась думка про те, що, перш за все, робітників мотивують морально-психологічні чинники.

Особливістю **III етапу** стали розроблені Д. Мак-Грегором «теорія співучасті», сутність якої полягала у необхідності розвитку демократії на робочих місцях, залучення працівників до управління, та «теорія Х-У», за якою всі працівники діляться на

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

дві категорії: «Х» – ті, що потребують примусу до праці, та «У» – ті, що здатні брати на себе відповідальність, креативні та ініціативні.

Початок сучасного **IV етапу** розвитку теорії мотивації визначила концепція людських ресурсів, згідно з якою працівник – головна рушійна сила виробництва. Ця концепція послугувала базою для розвитку цілої низки теорій мотивації, як то: теорія «збагачення змісту праці», «гуманізації праці», «якості трудового життя», «співучасті працівників» тощо.

Усі теорії мотивації, які стали найбільш поширеними в управлінській науці, прийнято класифікувати за двома великими групами – змістовою та процесуальною (рис. 1.1).

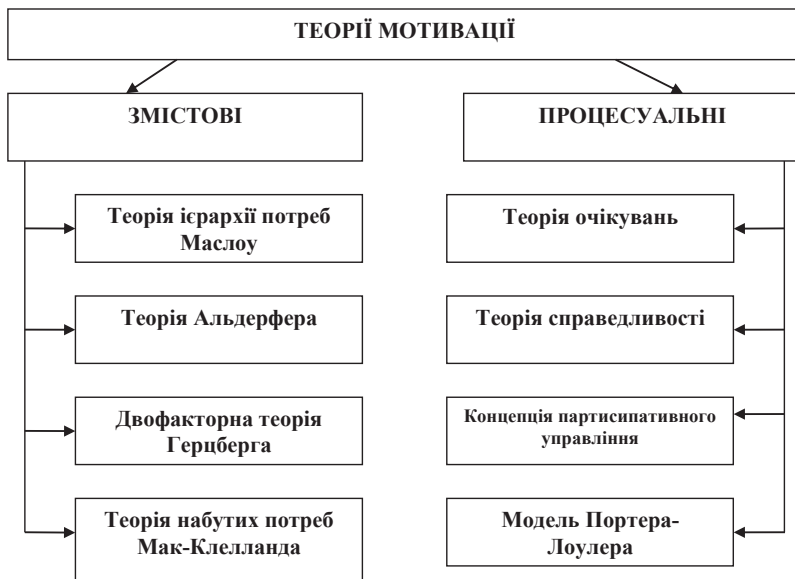


Рисунок 1.1 – Теорії мотивації

Джерело: розроблено авторами

Розкриємо основні положення змісту наведених на рис. 1.1 теорій мотивації працівників у табл. 1.1.

Зазначимо, що надзвичайно складна і суспільно значима сфера праці державних службовців характеризується високим

інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом фізичної активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, інтенсивністю надходження завдань, що потребують виконання у стислі терміни. Поряд із цим, можна виділити ряд найбільш вагомих факторів, які знижують мотивацію державних службовців, а саме: 1) нечіткий механізм проходження державної служби;

Таблиця 1.1 – Зміст основних груп теорій мотивацій

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ			
ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ		ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	
Назва теорії	Зміст теорії	Назва теорії	Зміст теорії
Теорія ієрархії потреб Маслоу	<p>1) люди постійно відчують потреби;</p> <p>2) явно виражені потреби об'єднуються у 5 груп: фізіологічні; безпеки; належності й причетності; визнання і самоствердження; самовираження;</p> <p>3) ці групи потреб ієрархічно розташовані у порядку зростання від фізіологічних до самовираження;</p> <p>4) не задоволені потреби спонукають людину до дій;</p> <p>5) місце задоволеної потреби одразу займає інша незадоволена;</p> <p>6) як правило, людина має одночасно кілька різних потреб;</p> <p>7) процес задоволення відбувається від найпростіших до найскладніших потреб;</p> <p>8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба; потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.</p>	Теорія очікувань	<p>1) існує три важливих видів взаємозв'язків: 1) затрати праці – результати; 2) результати – винагорода; 3) винагорода –валентність;</p> <p>2) мотивація – це добуток очікуваних результатів, очікуваної винагороди та очікуваної валентності цієї винагороди</p>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

<p>Теорія Альдерфера (ERG)</p>	<p>1) існує три ієрархічних групи потреб: 1) існування (фізіологічні); 2) зв'язку (соціальні); 3) зростання (статусні); 2) незадоволення потреби вищого порядку збільшує силу впливу потреби нижчого порядку;</p>	<p>Теорія справедливості</p>	<p>1) у процесі праці людина постійно порівнює те, як були оцінені її дії чи заслуги, з тим, як були оцінені дії чи заслуги інших; 2) для людини є принципово важливим співвідношення її норми (співвідношення витрат до сприйняття винагороди) з нормою інших; 3) якщо, при порівнянні норм, на думку індивіда має місце несправедливість, то у нього виникає невдоволення і знижується продуктивність праці</p>
<p>Двофакторна теорія Герцберга</p>	<p>1) усунення факторів невдоволення не обов'язково приводить до задоволення і мотивує до праці; 2) процес «задоволення-незадоволення» в основному перебуває під впливом 2 груп факторів: внутрішніх «мотиваційних» (пов'язаних зі змістом роботи) та зовнішніх «здоров'я» (пов'язаних із оточенням, у якому здійснюється праця); 3) до «мотиваційних» факторів належать: досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, творчість; 4) до факторів «здоров'я» належать: безпека на робочому місці, рівень заробітної плати, умови праці, розпорядок і режим роботи, стосунки з колегами, контроль керівництва, статус працівника; 5) забезпечення належного рівня факторів «здоров'я» дозволяє запобігти незадоволенню працівників, а задля їх мотивації необхідно активізувати «мотиваційні чинники».</p>	<p>Концепція партисипативного управління</p>	<p>1) працівники отримують право самостійних рішень щодо вибору засобів здійснення трудового процесу, режиму роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи; 2) працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти; 3) працівникам надається право контролювати якість кінцевого продукту та результату; 4) право працівника на формування робочих груп, у яких він братиме участь; 5) працівник залучається до різних творчих груп та проектів на різних рівнях менеджменту</p>

<p style="text-align: center;">Теорія набутих потреб Мак-Клел- ланда</p>	<p>1) існує три групи потреб: 1) досягнення (успіху), 2) співучасті (причетності), 3) владарювання; 2) ці потреби є набутими під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду; 3) потреби досягнення виявляються в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання краще, ніж вона це робила досі; 4) потреби співучасті проявляються у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням; 5) потреби владарювання проявляються у прагненні контролювати дії людей, впливати на їх поведінку та брати на себе відповідальність за їх поведінку.</p>	<p style="text-align: center;">Модель Портера- Лоулера</p>	<p>1) існує 5 складових мотивації: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення; 2) досягнуті результати працівника детермінуються витраченими зусиллями, здібностями і характерними особливостями людини, а також усвідомленням людиною своєї ролі у процесі праці; 3) рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди та ймовірності зв'язку між зусиллями і можливою винагородою; 4) рівень результативності визначається внутрішніми (відчуття значущості своєї праці, досягнутого результату, самоповагою) та зовнішніми винагородами (заробітна плата, похвала керівництва, просування по службі).</p>
--	---	--	--

Джерело: розроблено авторами за [34, с.23-46]

2) формалізм у навчанні, підвищенні кваліфікації держслужбовця; 3) загроза звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні; 4) проблема статусного престижу державного службовця; 5) використання атестації державних службовців з метою їх звільнення; 6) недосконала система оплати праці; 7) необ'єктивна та несправедлива оцінка особистих професійних досягнень; 8) недостатні умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань [55]; 10) низька професійність кадрової служби у ролі консультанта з питань мотивації праці, тоді як сучасні кадрові служби у повній мірі несуть відповідальність за виявлення та забезпечення можливості реалізації матеріальних та моральних потреб державних службовців [136].

Можемо припустити, що задля нівелювання вище перерахованих демотиваційних факторів необхідно запровадити систему

компенсаторів. Результати окремих соціологічних досліджень показали, що у ролі такої системи найбільш вагомих компенсаторів можуть виступати дві групи мотиваційних факторів державних службовців: матеріальні та нематеріальні.

До матеріальних мотиваційних факторів належать: заробітна плата (78% респондентів), забезпечена пенсія і соціальні виплати (67%), винагороди за заслуги (54%), наявність деяких допоміжних переваг (службова машина, персональний телефон) (54%). До нематеріальних мотиваційних факторів належать: самоствердження (65% респондентів), прагнення до влади (45%), процесу й змісту діяльності (57%), гарного колективу й хороших умов праці (75%), можливість для творчості та ініціативи (64%), можливість широкого спілкування з колегами і цікавими людьми в процесі роботи (47%), внутрішнє підвищення, просування по службі (45%), певний авторитет в організації (44%), керівник, який бере до уваги саме Вашу думку (43%) [14].

Поряд із тим, результати Моніторингу сприйняття прогресу реформ, що проводить TNS спільно з Національною радою реформ (далі – Моніторинг), свідчать, що 56% українців визнають відсутність належної системи мотивації (програм навчання, кар'єрного росту тощо) у сфері державної служби. При цьому, основними демотиваційними чинниками для державних службовців, на думку більшості учасників Моніторингу, є бюрократизм держслужби, низькі зарплати держслужбовців, особисті якості чи недостатній рівень кваліфікації держслужбовців [37]. У цілому, портрет ідеально вмотивованого державного службовця з точки зору українців виглядає так (рис. 1.2).

Таким чином, можна зробити висновок, що трудова діяльність державних службовців характеризується певними особливостями, що впливають на визначення мотиваційних факторів державних службовців. Серед таких особливостей, зокрема, необхідно виділити:

1) специфіку сфери цього виду трудової діяльності (як то високе інтелектуальне, психоемоційне напруження, низька фізична активність тощо);

2) наявність значної кількості демотиваційних факторів, що обумовлює об'єктивну необхідність запровадження системи компенсаторів, складовими якої матеріальні та нематеріальні мотиваційні фактори.

Ще однією особливістю, що впливає на визначення мотиваційних факторів державних службовців, на яку треба звернути окрему увагу, є те, що головну роль відіграють суб'єкти управління (керівництво, кадрова служба та лінійні керівники).

Портрет ідеального держслужбовця



PR5. Які з наведених нижче якостей, на Вашу думку, мають бути притаманні ідеальному державному службовцю? Вибірка: хвиля 1.7, N=1000

Рисунок 1.2 – Портрет ідеального українського державного службовця

Джерело: [37]

Це впливає з того, що мотивація є здебільшого психологічним явищем, а її методи мають індивідуальний підхід до кожної окремої особистості, а відтак логічним є покладання здійснення функції мотивації саме на керівників і кадрову службу установи. Особливу увагу керівники установ, де працюють державні службовці, повинні приділяти забезпеченню справедливості та прозорості у винагородженні державних службовців, а також інформувати про проблеми та недоліки чинної системи мотивації праці державних службовців і пропонувати шляхи вирішення цих проблем вищому керівництву [136]. Поряд із тим, значну роль у процесі мотивації кандидата на службу відіграють загальносуспільні процеси, що або підвищують рівень вмотивованості до якісної ефективної праці, або понижують цей рівень. Так, наприклад, спостерігається високий рівень вмотивованості кандидатів на службу в новостворених патрульних підрозділах Національної поліції МВС України. Цей високий рівень вмотивованості обумовлений двома чинниками: *перший* – задекларований та підтверджений керівництвом МВС якісно-новий рівень правового статусу та соціально-правового захисту полісменів, зокрема, підвищений рівень грошового забезпечення та службового матеріально-технічного забезпечення, створення кардинально нового позитивного іміджу патрульного полісмена, система підготовки та перепідготовки із використанням кращих європейських та світових методик підготовки співробітників правоохоронних органів тощо. Умовно цей чинник можна назвати «*відомчим мотиваційним чинником*»; *другий* – загальносуспільні процеси, що обумовили перегляд та переосмислення суспільних цінностей та суб'єктивної ролі окремо взятого громадянина у розбудові держави, та проявилися у бажанні реалізувати особистий потенціал шляхом безпосередньої участі у соціотворчих процесах. Цей чинник умовно назвемо «*загальносуспільний мотиваційний чинник*».

Необхідно наголосити, що обидва із названих вище чинників тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені загальносуспільними викликами та необхідністю державних інституцій адекватно реагувати на них.

У той же час, у контексті дослідження, більший інтерес становить підвищення ефективності впливу першого («відомчого») чинника високого рівня вмотивованості державних службовців. Тому пропонуємо ряд рекомендацій щодо організації процесу мотивації державних службовців суб'єктами роботи з персоналом:

- систематично здійснювати оцінювання мотиваційного потенціалу;
- формувати та постійно оновлювати карти мотиваторів для окремо взятих державних службовців на основі попереднього оцінювання мотиваційного потенціалу;
- здійснювати аналіз карти мотиваторів та моделей поведінки із наголосом на послідовність і пріоритетність мотиваторів, притаманних кожному окремо взятому державному службовцю;
- за результатами проведеного аналізу карти мотиваторів та моделей поведінки розробити рекомендації лінійним керівникам щодо конкретних заходів мотивації державного службовця з метою впливу на його найактуальніші потреби, цінності, інтереси;
- проводити періодичний моніторинг ефективності системи мотивації (раз на 6 місяців або за потребою);
- вносити пропозиції керівництву щодо удосконалення чинної системи мотивації.

Зазначимо, що карти мотиваторів розробляються шляхом визначення і короткого опису вибраними для тестування працівниками від трьох до п'яти найбільш вагомих для них чинників мотивації їх діяльності. Це дозволяє визначити найважливіші мотиватори працівників та оцінити пріоритетність чинників для кожного працівника індивідуально та у сукупності у структурному підрозділі.

На підставі узагальненої інформації необхідно розробити відомчі заходи підвищення рівня мотивації, внаслідок чого зросте ефективність, якість і результативність діяльності працівників.

Таким чином, у підсумку наголосимо, що для вибудовування ефективного процесу мотивації державних службовців необхідно, на нашу думку, враховувати як основні «внутрішні» мотиви до зайняття посади державного службовця у системі органів ДФС, які зазначені у заяві на участь у конкурсі на зайняття посади, так і «зовнішні», обумовлені специфікою функціонування системи органів ДФС та сфери державної служби в цілому. Такий підхід забезпечить можливість виробити та застосовувати оптимальний механізм мотивації державних службовців, що, в свою чергу, виступить одним із наріжних каменів перетворення інституту державної служби у високоефективний, клієнтоорієнтований, конкурентноздатний у сенсі представництва на міжнародній арені інститут надання управлінських послуг громадянам України.

1.4 Теоретичні засади запобігання і протидії корупції на державній службі

Сучасні світові тенденції розвитку держав різних типів, із відмінними соціально-економічними показниками життя, різноманітними культурними особливостями свідчать, що якою високо розвинутою, прогресивною не була би країна, їй все одно не вдається подолати корупцію абсолютно. Як і в країнах, які прийнято називати такими, що розвиваються, так і в передових країнах світу існує корупція в цілому та її окремі модифікації. Проте, варто зауважити, що у країнах із високим рівнем соціально-економічного розвитку корупція має менший розмах, ніж у країнах, що розвиваються. Першим вдалось обмежити досліджуване явище, створити дієвий механізм контролю за ним та ефективно запобігати цим негативним тенденціям.

Сьогодні Україна, попри всі намагання влади вивести державу на належний світовий рівень, на жаль, не є розвинутою краї-

ною. Про це свідчать рівень економічного розвитку, соціального, духовно-культурного росту, показники життя у нашій країні. На такому тлі виникають усі передумови для «процвітання» в Україні такого негативного явища, як корупція з усіма її наслідками: підривання довіри до влади та державних структур; поширення бюрократизму у найгіршому значенні цього слова; укорінення та безкарність злочинності; неможливість чесно працювати державним службовцям й іншим представникам влади та реально отримати громадянином управлінські послуги у потрібному обсязі, у визначені строки без додаткових «стимулів»; формування величезного тіньового сектора економіки тощо. Названі процеси аксіоматично мають місце в Україні, що свідчить про те, що корупція в нашій державі охопила усі сфери суспільного життя, міцно вкоренилося у владних, економічних, політичних, соціальних процесах. Отже, ситуація сьогодні є такою, що потребує негайного вирішення проблеми корупції.

Проте, перш ніж вирішувати певне питання, необхідно з'ясувати, у чому полягають його сутність і першопричини, дослідити понятійно-категорійний апарат, особливості. Вихідним поняттям у даному разі є «корупція».

У наукових публікаціях, працях, довідникових джерелах існує чимало визначень корупції. Так, наприклад, Великий тлумачний словник української мови трактує корупцію як «діяльність осіб, уповноважених на виконання функцій держави, спрямована на протиправне використання наданих їм повноважень для одержання матеріальних благ, послуг, пільг або інших переваг; пряме використання посадовою особою свого службового становища з метою особистого збагачення; підкупність, продажність урядовців і громадських діячів» [17, с. 457]. Очевидно, що академічне визначення категорії «корупція» містить широке (перша частина дефініції) та вузьке (друга і третя частини) розуміння досліджуваного поняття.

Поняття корупції визначено і законодавчо як використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з

ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [96].

У наукових публікаціях знаходимо ще й такі визначення корупції:

- корупція – це багатоаспектне соціальне явище, що є своєрідним відображенням політичних, економічних, ідеологічних інших соціальних явищ та процесів, які мають місце у суспільстві та державі, і є результатом недосконалого функціонування державних та суспільних інститутів, закономірною реакцією членів суспільства на вади суспільного розвитку [67, с. 12];

- корупція – це соціальне явище, а не конкретне суспільно небезпечне діяння, яке притаманне усім державам світу, невід'ємний атрибут публічної влади [61, с. 67];

- корупція – психологічне явище, пов'язане з внутрішнім світом чиновників, які переходять межу моральності на деякий час або залишаються за цією межею назавжди [86, с. 112-113];

- корупція – певна система, особлива інфраструктура повсякденних взаємовідносин, до якої входять представники всіх органів влади, правоохоронних і контролюючих органів, політичні діячі, керівники підприємств, установ, організацій [21, с. 10].

Отже, як бачимо із наведених вище визначень, корупцію не можна трактувати однозначно. Вона – явище багатоаспектне, і саме тому її визначають і як соціальний феномен, і як психологічний ноумен, і з точки зору системи. Тому при подальшому аналізі явища корупції та шляхів запобігання і протидії їй необхідно враховувати усі вказані моменти, бо лише за такого комп-

лексного підходу до розуміння сутності корупції можна говорити про ефективність запобігання і протидії їй.

Але для визначення сутності будь-якого явища замало лише його дефініціювання. Для того, щоб зрозуміти усі особливості досліджуваного об'єкта, необхідно виявити та вивчити основні фактори, що впливають на його виникнення, причини та наслідки цього об'єкта тощо.

Щодо розуміння факторів корупції ми принципово погоджуємось із М. Мельником, який визначає їх як «... явища, процеси, чинники, які здійснюють будь-який детермінуючий вплив на корупцію, обумовлюючи корупцію як явище та породжуючи її конкретні прояви» [63, с. 12].

Дослідник наводить такий перелік факторів, що спричиняють корупцію: особливості соціально-економічної формації, політичної системи; рівень, структура та динаміка корупційних процесів зокрема і криміногенних процесів загалом; економічна ситуація (характер економічних відносин, рівень «тіньової» економіки, основні тенденції економічного розвитку); вибір стратегії напрямку протидії корупції; наявність науково обґрунтованих програм декриміналізації економіки, політики, інших соціальних сфер, протидії найбільш небезпечним та найбільш поширеним корупційним діянням, насамперед, злочинного характеру; стан антикорупційного законодавства; стан правоохоронної системи; наявність сильної незалежної судової влади; рівень розвитку демократичних інститутів суспільства; культурні та політичні особливості суспільства; наявність політичної волі щодо протидії корупції та характер її вияву [62, с. 24].

Проте, більш об'єктивним та оптимальним видається дещо уточнений підхід М. Мельника щодо факторів корупції, який дає змогу усі фактори корупції поділити на три групи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація факторів корупції

Джерело: складено авторами за даними [63, с.12-13]

Конкретизуємо фактори третьої групи (за сферами поширення та змістом) у табл. 1.2.

Отже, як бачимо із рис. 1.3, до першої групи факторів належать соціальні передумови – соціальні, економічні, політичні, правові та інші процеси та явища, що існують на загально-соціальному рівні, у тому числі у формі протиріч, і, не маючи правильного розвитку чи своєчасного вирішення, створюють детерміністичне підґрунтя корупції; та причини і умови корупційних діянь – чинники, які, перебуваючи у прямому причинному зв'язку з корупційними діяннями, породжують їх чи сприяють його вчиненню [63, с. 12-13].

Таблиця 1.2 – Фактори корупції за сферами поширення та змістом

№ з/п	Фактори	Складові факторів
1.	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • Прорахунки в політиці реформування; • Гальмування назрілих політичних процесів; • Політична нестабільність, яка проявляється у нестабільності політичних інститутів; • Дисбаланс повноважень та функцій гілок влади; • Відсутність ефективного парламентського контролю за діяльністю виконавчої гілки влади; • Невизначеність і необґрунтованість антикорупційної політики.
2.	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Тривала економічна криза; • Криміналізація та тінізація економіки; • Надмірне втручання держави в економіку; • Хибна методологія та недостатньо прозора процедура приватизації державного та комунального майна.
3.	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Недосконала система організації влади; • Неефективна система державного управління; • Гіпертрофовані повноваження бюрократичного апарату; • Недосконалість формування владних структур.
4.	Правові	<ul style="list-style-type: none"> • Незабезпечення в ОДВ верховенства права та закону; • Правовий нігілізм суб'єктів правовідносин; • Безсистемна, необґрунтована зміна законодавства
5.	Ідеологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність чітко визначеної і впровадженої в практику ідеології державної служби та системи цінностей держави.
6.	Морально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> • Деморалізація суспільства, девальвація моральних цінностей; • Дух невизначеності й непевності у завтрашньому дні; • Невизнання населенням корупції як соціального зла.

Джерело: складено автором за даними [63, с. 13-16]

Як видно із табл. 1.2, група факторів корупції, яку формують за ознакою сфер поширення та змістом, містить шість основних чинників, складові яких конкретизують та уточнюють їх зміст та смислове навантаження. Проте, варто зауважити, що навряд чи наведені елементи організаційно-управлінських факторів можна назвати вичерпними. На нашу думку, наведений перелік слід доповнити такими складовими, як надмірне дублювання функцій управління органами влади різних рівнів, що породжує неможливість встановити чітку відповідальність за виконання тих чи

інших завдань. Також надзвичайним негативом є фактична відсутність ефективно сформованого механізму реалізації владних повноважень окремих посадових осіб органів державної влади, що спричиняє неможливість визначити стратегію, а отже – і основні напрями та цілеспрямованість державної політики.

При детальнішому розгляді кожен фактор можна доповнити додатковими складовими, які би конкретизували та глибше розкривали його зміст. Так, наприклад, при вивченні ідеологічного фактора недоцільно говорити про відсутність ідеології та цінностей державної служби без зауваження, в першу чергу, про несформованість української національної ідеї. Адже абсолютно незаперечним є той факт, що без визначення загальнонаціональних цінностей, без формування суспільної свідомості та мети для країни й народу в цілому не можна говорити про якісь ідеї та, тим більше, ідеології на рівні окремих сфер суспільного та державного розвитку.

Ідеологічна визначеність як на загальнодержавному рівні, так і в сфері державної служби, надає стратегічну зорієнтованість у процесі запобігання та протидії корупції, встановлення переліку найважливіших заходів щодо запобігання і протидії їй, формування логіки та послідовності програмних та планових антикорупційних дій тощо. Фактично, визначення національної ідеї, а через неї – ідеології державної служби є необхідними кроком для формування антикорупційної політики держави. У свою чергу, антикорупційна політика є одним із каталізаторів середовища, у якому та під впливом якого формується ідеологічний пласт генезису інституту державної служби. Таким чином, ідея, ідеологія, антикорупційна політика становлять послідовність, у якій кожен елемент взаємопов'язаний з іншим причинно-наслідковими зв'язками (рис. 1.4).

Як зображено на рис. 1.4, вихідним пунктом формування ідеологічних засад державної служби виступає національна ідея, під впливом якої формуються ідея державної служби та державна ідеологія. Щоб краще зрозуміти сутність цього процесу, роз-

криємо сутність понять «державна ідеологія» та «ідеологія державної служби».

Державну ідеологію розуміють як систему ідей, ідеалів, норм та цінностей, що відображає особливості державного буття суспільства, на основі спільного інтересу визначає державну мету, виступає ідейною та ціннісною основою формування теорій і концепцій державного будівництва та знаходить практичне втілення в програмах державного розвитку. Її суб'єктом є держава як політичний інститут, об'єктом – суспільство в межах його державної організації, основними функціями – вивчення спільних потреб та інтересів громадян держави; формування на їх основі мети державного розвитку; визначення засобів її досягнення [54, с. 10].



Рис. 1.4 – Формування ідеології державної служби

Джерело: розроблено автором

За іншим підходом, державна ідеологія – це означена перспективна модель, що вже закріплена в Конституції та нормативно-правовій базі, та вимагає своєї реалізації через соціальні й державні механізми налагодження консенсусу, примирення й злагоди [48, с. 123].

Із врахуванням вище наведених розумінь поняття «державна ідеологія» сформулюємо дефініцію категорії «ідеологія державної служби». Отже, на нашу думку, *ідеологія державної служби* – це сукупність ідей, цінностей, світоглядних орієнтирів інституту державної служби, які визначають основні, програмні вектори її розвитку, відповідають основними положеннями державної ідеології та формуються під її впливом і в її межах.

На шляху втілення національної ідеї у державну ідеологію можуть виникати перешкоди – нестача або недостатня якість матеріальних, кадрових, фінансових, політичних, організаційних, управлінських та інших ресурсів; несприйняття суспільством, нацією визначеної ідеї; відсутність зворотного зв'язку із суспільним утворенням тощо. Якщо такі перешкоди суттєві, то формування державної ідеології не відбудеться: процес повернеться на вихідні позиції. Проте, якщо національна ідея все ж втілюється у державну ідеологію, то остання, впливаючи на формування ідеї державної служби, виступає передумовою генезису ідеології державної служби. Цей процес відбувається у так званому *середовищі формування* під впливом ряду *каталізаторів*: місії, цілей, стратегії розвитку державної служби; суспільно-економічних орієнтирів розвитку держслужби; державної політики щодо інституту державної служби; кадрового наповнення, кадрової політики. У цьому переліку специфічним каталізатором, який одночасно є і причиною, і наслідком формування ідеології державної служби, є антикорупційна політика, логіку взаємозв'язків якої з ідеологічними пластами розвитку державної служби обґрунтовано вище.

При ретельному аналізі можна уточнити зміст кожного із шести факторів корупції, наведених у третій групі (за сферами

поширення та змістом) (рис. 1.3, табл. 1.2). Наприклад, до складових політичного фактору в сучасних умовах необхідно віднести нецивілізоване протистояння між політичними силами України, що в кінцевому результаті може призвести до повної руйнації політичних, економічних та соціальних зв'язків, які були напрацьовані в Україні протягом років її незалежності, та спричинити глибоку кризу у всіх сферах функціонування держави. Елементом політичного фактору виступає також і надмірна залежність органів виконавчої влади від політичних процесів та персоналії в державі: зміна політичних сил негайно тягне за собою кадрові зміни в органах виконавчої влади на усіх рівнях ієрархії. Така непевність у завтрашньому дні підштовхує державних службовців «отримати недоотримане» негайно. Економічний фактор доцільно було би доповнити ще й таким елементом, як невиважена та неефективна бюджетно-податкова політика держави, що в кінцевому результаті призводить до ускладнення процедур провадження підприємницької діяльності, змушує окремі галузі економіки існувати, а не функціонувати, заганяє економічних суб'єктів через необхідність сплати надмірних податків в «глибоку» тінь. Міцне підґрунтя для розвитку корупції у сучасних умовах створює і стрімкий розвиток світової фінансово-економічної кризи, матеріальні наслідки якої, підсилені соціально-психологічними особливостями українського суспільства, суттєво вразили і без того нестабільну національну економіку. У перелік складових правового фактору варто включити також і притаманне сьогоденню явище *суспільно-правового абсентеїзму*, яке полягає у поступовому, але абсолютному відчуженні як соціуму, так, власне, і правових структур від узаконеного та об'єктивно необхідного процесу дотримання та реалізації правових та – як наслідок – моральних норм.

Морально-психологічний фактор не можна вважати повним без зазначення такої очевидної складової, як колективні психологічні особливості українського народу, однією із характеристик якої у контексті досліджуваної проблеми є сприйняття проявів корупції

як належного, що закладено на генетичному рівні через існування попередніх поколінь протягом тривалого часу в системі «не підмажеш – не поїдеш».

Аналіз джерел свідчить також і про інші підходи до розуміння факторів корупції. До останніх відносять:

- бюрократичні – завищення ролі органів влади та їхнє надмірне втручання в економіку, невинувато великий обсяг нормативно-правових актів, суб'єктивний контроль над інституцією державної служби та розподіл у ній винагород і покарань;

- транснаціональні – кредитування, матеріальна допомога та інші фінансові потоки, які надаються розвиненими країнами країнам, що розвиваються; програми міжнародних фінансових інститутів та агентств міжнародної допомоги [105, с. 14-16];

- глобальні – рівень дотримання права власності, рівень доходів, рівень освіти тощо;

- специфічні – тип корупції, кількість корупційних «гравців», співвідношення між тими, хто програє, і тими, хто виграє в результаті здійснення корупційних правопорушень [25];

- інформаційні – неоприлюднення інформації, оприлюднення неповної та / або необ'єктивної інформації, неналежна поінформованість учасників правовідносин тощо [59, с. 106];

- духовно-кризові – духовна криза суспільства;

- духовно-інтелектуальні – систематичне нищення інтелектуальної еліти, інтелігенції, деградація інтелектуально-духовних сфер суспільства [60];

- політична нестабільність в країні – постійна зміна вищих ешелонів влади за результатами виборів, багаточисельні звільнення та призначення, політичні рокіровки, ігнорування такого принципу формування та провадження державної служби, як її аполітичність: зміна вищої влади обов'язково супроводжується змінами на нижчих рівнях, через що державні службовці непевні у стабільності своєї посади;

- низький рівень матеріального забезпечення державних службовців.

Також до факторів поширення корупції, на нашу думку, можна віднести: взаємозалежність бізнесу із державним управлінням та політикою; руйнація суспільної та управлінської моралі; відсутність належного антикорупційного законодавства; практична відсутність соціальних гарантій для державних службовців; несформованість державної, національної та управлінської ідеології.

Вище зазначалось, що повне розуміння сутності корупції можливе за умови визначення не лише факторів, що призводять до неї, але й причин досліджуваного явища. Тому детальніше зупинимось на причинах корупції.

Сучасні причини розвитку та поширення корупції в Україні дещо відрізняються від тих, які узагальнено притаманні світовій спільноті. В цілому, вони полягають у відсутності політичної та економічної стратегії формування нового суспільного ладу, позитивних перетворень у сфері діяльності управлінського апарату, наявності значних залишків старої командно-адміністративної системи у вигляді надмірно великого державного управлінського апарату з необґрунтовано широкими повноваженнями, зокрема розпорядчо-дозвільного змісту, переускладненим, забюрократизованим та неконтрольованим порядком задоволення нагальних потреб населення, відсутності чіткої системи надання управлінських послуг [66, с. 50]. У комплексі всі ці причини призвели до такого стану речей, коли Україна у своєму соціальному розвитку характеризується корупцією як одним із атрибутів державного управління.

Повністю розкрити сутність явища чи процесу можна лише за умови вивчення або, принаймні, прогнозування наслідків, які настають у разі активізації даного явища чи процесу. Тому, для повного розуміння сутності корупції, на нашу думку, доцільно, крім дефініціювання та переліку факторів і причин корупції, також навести й розтлумачити наслідки досліджуваного явища.

У наукових дослідженнях прийнято вважати, що корупційне діяння породжує різні правопорушення – кримінально-правові,

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

адміністративно-правові і дисциплінарні [107, с. 48]. Розкриємо особливості кожного виду правопорушення у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Види правопорушень, які виникають внаслідок корупційних діянь

№ з/п	Вид правопорушення	Зміст правопорушення
1.	<i>Кримінально-правове</i>	Вчинене корупційне діяння містить ознаки кримінального злочину чи/або економічного злочину, злочину проти правосуддя, національної безпеки, життя і здоров'я людини, у сфері державної діяльності.
2.	<i>Адміністративно-правове</i>	Ситуація виникає кожного разу, коли фізична або юридична особа звертається в державну установу, відомство, підприємство, громадську організацію із законним проханням здійснити дії, які належать до функціональних обов'язків державного службовця. Останній зволікає із відповіддю, затягує винесення рішення по суті, чим провокує безконфліктну корупційну ситуацію
3.	<i>Дисциплінарно-статутне</i>	Законодавством не конкретизується і потребує детального наукового вивчення.

Джерело: складено автором за даними [107, с. 49-50]

Як бачимо із табл. 1.3, дані види наслідків корупційних діянь мають виключно правовий характер. Це значно обмежує можливість вичерпно пояснити сутність наведених вище правопорушень. Так, наприклад, зміст кримінально-правового правопорушення потребує звернення до Кримінального кодексу України. Адміністративно-правові та дисциплінарно-статутні правопорушення, хоча і розкриті в табл. 1.3, законодавством, зокрема Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції», недостатньо висвітлені.

Тому очевидно, що наслідки корупції не можна розглядати лише в межах юридичного підходу – він надто обмежений не лише характером законодавчих актів, але й особливостями галузей права, якими регулюють корупційні правопорушення. Корупція вражає усі сфери функціонування суспільно-державних

утворень і, з огляду на це, варто передбачати багатоаспектність її наслідків:

- «забруднення» ділового середовища у державі;
- дорощання послуг управлінського апарату;
- зменшення загальної суми, спрямованої на задоволення громадських потреб;
- руйнація суспільної моралі;
- встановлення недовіри народу до органів влади;
- створення бар'єрів для політичного розвитку та позитивного іміджу держави;
- пониження загального показника продуктивності праці;
- збільшення кількості судових процесів;
- незадоволення потреб середньостатистичного громадянина і, натомість, задоволення не завжди чесних і справедливих потреб представників із більш забезпечених верств населення [41, с. 23].

Існують також підходи, які класифікують наслідки корупції відповідно до сфер їх прояву. Так, у *соціальной сфері* корупція призводить до виникнення двох соціальних підсистем, одна із яких дотримується правових і моральних норм, інша – використовує протиправні методи [73, с. 16]; формування у членів суспільства «подвійних стандартів» моралі; зниження спроможності влади вирішувати соціальні проблеми; перерозподілу життєвих благ на користь вузьких олігархічних груп суспільства; беззахисності громадян перед владою і злочинністю; зміцнення позицій організованої злочинності та розширення можливостей її доступу до влади; збільшення соціальної напруги. В *економічній сфері* наслідками корупції є розширення тіньової економіки; порушення механізму ринкової конкуренції; гальмування розвитку інституту ефективною приватної власності; неефективний розподіл засобів державного бюджету; погіршення інвестиційного клімату в країні; підвищення цін на товари та послуги; зменшення ефективності функціонування неурядових організацій. Проникнення корупції у *політичну сферу* характеризується такими на-

слідками: переорієнтація цілей політики на користь олігархічних кланів і груп; зрада інтересів національної безпеки держави; поступова політична ізоляція країни від світової спільноти; сприяння переходу до більш жорсткої форми державного правління [25]; застосування кримінально-правових засобів до державних діячів та політиків, розправа з політичними опонентами в процесі політичної боротьби [73, с. 17].

На нашу думку, наслідки корупції значною мірою визначаються факторами, котрі спричиняють дане суспільне явище. Тому пропонується виділити такі *наслідки корупції*:

- девальвація цінностей соціально-економічної формації та деформація політичної системи;
- зростання рівня криміналізації суспільства;
- збільшення відсотка «тіньової» економіки;
- часто недоцільне нагромадження антикорупційного законодавства, що дестабілізує суспільні сфери, які безпосередньо керуються нормативно-правовими актами досліджуваної проблематики;
- підривання авторитету правоохоронної системи та ослаблення незалежності судової влади;
- гальмування розвитку демократичних інститутів суспільства;
- формування неприйнятних, антигуманних цінностей суспільства, за яких корупція та її окремі прояви стають нормами суспільної моралі;
- ослаблення політичної волі щодо запобігання і протидії корупції та корумпування власне суб'єктів такої волі.

Як видно із запропонованого переліку, наслідки корупції такі ж багатоаспектні, як, власне, і саме це явище. Проте, якщо уважно проаналізувати вказані наслідки корупційних проявів, то стає зрозуміло, що найбільше останні вражають суспільний устрій, моральні загальнолюдські цінності, а отже – руйнують гуманні засади функціонування держави та суспільства і деформують менталітет народу.

Таким чином, ми розглянули такі основні елементи теоретико-наукових основ корупції як її визначення, фактори та наслідки.

Наступною складовою, котра визначає та деталізує сутність корупції, і яка, на нашу думку, потребує аналізу, є розмежування загального поняття «корупція» та деяких похідних від неї понять, окремих її проявів, зокрема – хабарництва та лобізму.

У повсякденному вживанні дані терміни сприймаються як синоніми, проте, навіть при не прискіпливому аналізі стає абсолютно зрозуміло, що корупція – ширше поняття, ніж хабарництво та лобізм. Доведемо це, порівнявши дефініції та окремі характеристики досліджуваних термінів.

Так, хабарництво визначається як «одержання хабарів службовою особою» [17, с. 1337]. Власне, без уточнення поняття «хабар», можна й ототожнювати корупцію та хабарництво. Але при розкритті сутності категорії «хабар» стає очевидним, що корупція, як уже наголошувалось, поняття ширше, а хабарництво – його окремий прояв. Отже, хабар слід трактувати як «гроші або речі, що даються службовій особі як підкуп, плата за які-небудь злочинні, незаконні дії в інтересах того, хто їх дає» [17, с. 1337]. З наведеного визначення випливає, що хабарництво – вужче поняття, ніж корупція, оскільки корупція передбачає, крім «грошей та речей», ще й послуги. Також відмінністю між корупцією та хабарництвом є те, що останній передбачає отримання плати за вчинення незаконних дій на користь того, хто платить, тоді як корупція означає вчинення таких діянь і задля своєї власної вигоди або вигоди близьких людей.

Проте, було б несправедливо стверджувати, що корупція та хабарництво – абсолютно різні поняття. Ми вже говорили, що друге поняття є складовою частиною першого. Хабарництво цілком охоплюється поняттям «корупція». Варто погодитися, що хабарництво є традиційним, найбільш поширеним і в історичному аспекті найбільш давнім проявом корупції, її ядром [129, с. 112]. Хабарництво традиційно визначають як одну із найбільш небезпечних форм

корупції, що характеризується використанням службовими особами в особистих або вузько групових інтересах службових повноважень, пов'язаних із ними авторитету та можливостей [73, с. 10], а також як «дії посадовців, що вимагають незаконної сплати за певні послуги, і вчинки приватних осіб, які винагороджують чиновників за незаконне здобуття переваг, наприклад за одержання державних замовлень, пільг, ліцензій, зниження податків, вирішення юридичних питань тощо» [105, с. 10]. Хабарництво – це родове поняття, яке охоплює три самостійних, але взаємопов'язані склади злочину: одержання хабара, давання хабара, посередництво у хабарництві [129, с. 113]. Отже, враховуючи усі зазначені вище аспекти, на нашу думку, хабарництво варто визначити як інтегрований термін: хабарництво – це родове, похідне від корупції поняття, її найпримітивніший та найдревніший прояв, яке охоплює одержання та давання хабара, а також посередництво у даному процесі. Таким чином, виходячи із інтегрованого нами поняття, видно, що корупція та хабарництво – відмінні поняття, проте їх об'єднує те, що корупція – ширше поняття, яке включає в себе хабарництво.

Ще одним проявом корупції, який звикли сприймати тотожно із нею, є лобізм. І варто зауважити, що для України це цілком справедливо. Нецивілізований або корупційний лобізм не є особливістю лише нашої держави, проте, саме в Україні склалися найсприятливіші умови для розвитку цього явища:

- перехідний стан економіки, що в Україні затягнувся не виправдано довго;
- масова, не завжди законна приватизація та формування багаторівневої економіки, становлення нових форм господарювання;
- реформування податкової, грошово-кредитної та політичної системи [86, с. 111].

На цьому ґрунті лобізм у нашій державі оформився у специфічне явище, що характеризується низкою особливостей:

- лобіювання в Україні існує у форматі «квазілобіювання», яке асоціюється у населення з проявами корупційних діянь;

- лобіювання, попри його неоднозначний соціально-правовий статус, є ваговою складовою національного правотворчого процесу;

- інститут лобіювання залишається законодавчо невнормованим;

- лобіювання має вузький соціальний характер і, швидше, протиставляється інтересам і законним правам інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів правовідносин, ніж відтворює їх у нормативно-правових актах органів державної влади;

- лобіювання в Україні тісно пов'язане із корупцією, яка є своєрідним системотворчим імперативом представництва групових інтересів на правотворчому рівні [9, с. 20].

З огляду на вказані особливості функціонування лобіювання в Україні, під корупційним лобізмом, на думку О. Обертинського, потрібно розуміти такі технології лобіювання, за якими використовується підкуп осіб, уповноважених на виконання функцій держави; це – посередництво у відносинах третіх осіб з органами державної влади [84, с. 4].

Проте, не варто вважати, що факт переплітання корупції та лобізму, який має місце в Україні, є правилом. Швидше, це – виключення з правил, яке обумовлюється в Україні у зв'язку з проникненням корупції, як уже зазначалось, у всі суспільні сфери. Цивілізований лобізм або лобізм у «чистому» вигляді є не чим іншим, як діяльністю громадян і їх об'єднань будь-якого виду та форми, не заборонених законом, в тому числі політичних, релігійних, профспілкових, комерційних, жіночих, молодіжних тощо, зареєстрованих як «лобісти» для легального впливу на органи законодавчої та виконавчої державної влади та органи місцевого самоврядування, метою якої є відстоювання інтересів різних зацікавлених верств та груп населення в здійсненні певної економічної, соціальної, культурної політики в Україні, сприяння у здійсненні державою протекціоністської політики на національному, регіональному, галузевому рівнях, формування адек-

ватного інтересам лобістів правового поля, системи практичної реалізації відповідних політичних і соціально-економічних програм, формування певної громадської думки в державі [9, с. 24].

Реальні кроки щодо розмежування, принаймні, на теоретико-нормативному рівні, цивілізованого та корупційного лобізму в Україні було зроблено із прийняттям ряду нормативно-правових актів: Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції проекту Закону України «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів» від 22 квітня 2009 р. №448-р [104]; а також проектів законів «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів» [94] та «Про регулювання лобістської діяльності в Україні» від 20 жовтня 2010 р. №7269 [102]. Зокрема, останній із зазначених нормативно-правових актів визначає лобіювання як «законний вплив зареєстрованих та акредитованих в установленому порядку осіб (лобістів), який здійснюється на замовлення, на органи державної влади та місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб під час розробки та прийняття (участі у прийнятті) ними нормативно-правових актів» [102].

У цьому сенсі лобізм виконує такі позитивні функції: посередництво між громадянами та державою, оскільки лобісти представляють інтереси різних соціальних об'єктів у владних структурах суспільства; інформаційна функція, оскільки цивілізоване посередництво полягає, в першу чергу, в обміні інформацією; організація плюралізму суспільних інтересів, оскільки лобізм здатен створити можливості для забезпечення інтересів меншин; посилення самоорганізації громадянського суспільства; досягнення компромісу – взаємного урівноваження та примирення різних інтересів [86, с. 111].

Відповідно до дефініціювання законодавцем лобіювання є невід'ємною складовою частиною сучасного політико-правового процесу в демократичному суспільстві та виконує важливу функцію посередників між громадянами, інститутами громадянського суспільства, суб'єктами господарювання і органами державної влади, інформуючи зазначені органи про інтереси

різних соціальних груп населення, стан справ у різних сферах суспільного життя, а також функцію організаційного упорядкування плюралізму суспільних інтересів. До того ж лобіювання є особливим механізмом зворотного зв'язку, що дає змогу суспільно оцінити результати реалізації державної політики [104].

Виходячи із наведених вище позитивних функцій, які виконує лобізм, можна зробити висновки, що лобізм – це невід'ємна та повноправна явище демократичної політичної системи, що допускає політичний та економічний плюралізм як норму життєдіяльності. Головна його перевага – створення легітимних можливостей для участі у виробленні та прийнятті рішень як найбільш зацікавлених суспільних груп, так і високо компетентних фахівців.

В ідеалі, корупція та лобізм не взаємопов'язані, але на практиці, як ми можемо бачити на прикладі України, корупція та лобізм переплітаються та взаємообумовлюють одне одного. Такий стан речей провокується, крім решти причин, ще й недосконалою моделлю організації державної влади, а саме механізмом призначення, а не виборності керівників органів виконавчої влади на місцях центральною владою [71, с. 128]. Підсумуємо, що корупція та лобізм – різні за сутністю поняття, але пов'язані на практиці через криміналізацію та тінізацію суспільно-економічних відносин. Тому лобізм як прояв корупції можна розглядати лише в межах окремих країн.

Робимо висновки, що корупція – це багатоаспектне явище, яке визначають і як соціальний феномен, і як психологічний ноумен, і з точки зору системи повсякденних відносин та відносин між владними структурами і суспільними групами, а також між суспільними групами. Корупційні діяння та прояви обумовлюються трьома групами факторів, які формуються за характером детермінуючого впливу, за притаманністю державам та за сферами поширення й змістом. Одним із підходів до наслідків корупційних діянь є їх розподіл на три види правопорушень: кримінально-правові, адміністративно-правові та дисциплінарно-статутні. Проте, на нашу думку, більш доцільним

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

є визначення наслідків корупції відповідно до класифікації її факторів за сферами поширення та змістом. Також для повного визначення сутності корупції необхідно відмежовувати від неї та усвідомлювати взаємозв'язок із корупцією таких понять, як хабарництво та лобізм. Хабарництво – це вужче поняття, ніж корупція, воно є похідним від неї, її найпримітивнішим та найдревнішим проявом. Лобізм у «чистому» вигляді не є корупцією, це система посередницьких відносин між владою та суспільними групами; але в межах певної країни лобізм та корупція переплітаються, утворюючи негативний феномен – «корупційний лобізм».

Отже, корупція активно функціонує в цілому й через окремі свої прояви – хабарництво, «корупційний лобізм» тощо. Дана проблема потребує термінового вирішення задля збереження стабільності суспільства, відновлення загальнолюдських цінностей та налагодження конструктивних та чесних взаємовідносин між владою та суспільством.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1 Науково-практичні рекомендації щодо реалізації професійного відбору персоналу ДФС у контексті реформування державної служби

Сучасний період розбудови української держави характеризується наявністю ряду проблем соціально-економічного, політичного, управлінського, ментально-культурного, морально-етичного змісту. Вирішення цих проблем, із врахуванням їх різновекторності, потребує комплексних та системних заходів практично у всіх площинах соціально-економічного розвитку. Серед цих заходів не останнє місце належить законодавчому регулюванню суспільних відносин, адекватному українським реаліям та адаптованому до європейських норм і стандартів.

На цьому тлі та в контексті інституційних реформ, що відбуваються у сфері державного управління в Україні, особливу увагу, привертають до себе останні зміни у законодавстві, що регулює дану сферу в цілому та сферу державної служби зокрема. Варто наголосити, що необхідність таких змін продиктована навіть не стільки недосконалим попереднім законодавством про державну службу, скільки якісно відмінним євроінтеграційним поступом української держави, помітною переоцінкою українськими громадянами ключових суспільних установок, морально-етичними метаморфозами у суспільній ментальності внаслідок, перш за все, значимих соціальних потрясінь і зовнішньої військової інтервенції.

Зміни, яких зазнало законодавство у сфері державної служби, торкнулися аспекту деполітизації державної служби (заборона членства в політичних партіях держслужбовцям категорії

«А»); розмежування політичних та адміністративних посад; диференціювання категорій посад державних службовців (категорії «А» (вищий корпус державної служби), «Б» та «В») та їх квотування (кількість посад державної служби категорій «А» і «Б» в державному органі повинна становити не більше третини його штатної чисельності); зменшення суб'єктивного впливу керівника на структуру зарплати (70% – становитиме посадовий оклад, 30% – премії та надбавки).

Проте, одними із найбільш ефективних і очікуваних змін, яких зазнало законодавство про державну службу, можна вважати новели щодо конкурсного добору на усі посади державної служби та участі громадськості у цьому процесі.

Проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на вакантну посаду державної служби на основі оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Необхідно наголосити, що порядок проведення конкурсу містить ряд особливостей, серед яких варто виокремити такі:

- допущенню до конкурсу кандидата на посаду категорії «А» передуює перевірка спеціальним структурним підрозділом документів, поданих для участі в конкурсі, на відповідність встановленим законом вимогам;

- конкурс проводиться у три етапи:

- 1) *тестування* – проводиться з метою визначення рівня знань законодавства. Одне завдання включає 40 тестових питань, які обираються для кожного учасника тестування автоматично із загального переліку (не менш як 100) питань. Кандидати, які за результатами тестування отримали менше 1 балу із 2 можливих, є такими, що не пройшли тестування та не можуть бути допущені до наступного етапу конкурсу;

- 2) *розв'язування ситуаційних завдань* – проводиться з метою об'єктивного з'ясування спроможності кандидатів використовувати

вати свої знання, досвід під час виконання посадових обов'язків. Кожен кандидат, залежно від категорії посади та вимог, які необхідно оцінити, розв'язує письмово від одного до трьох ситуаційних розв'язуються. Оцінювання результатів розв'язання ситуаційного завдання здійснюється від 0 до 2 балів;

3) *співбесіда* – проводиться з метою оцінки відповідності досвіду, досягнень, компетенції, особистих якостей вимогам до професійної компетентності кандидата та до відповідних посадових обов'язків. Співбесіда дає змогу оцінити відповідність кандидата вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу. Оцінювання відповідності кандидата кожній окремій вимозі до його професійної компетентності за результатами співбесіди здійснюється від 0 до 2 балів;

- передбачено формування підсумкового рейтингу кандидатів, за допомогою якого визначається переможець конкурсу, шляхом додавання середніх оцінок, проставлених членами конкурсної комісії у зведеній відомості середніх оцінок за кожен окрему вимогу до професійної компетентності, та тестування на знання законодавства;

- результати конкурсу оприлюднюються не пізніше, ніж протягом 45 календарних днів з дня оприлюднення оголошення про проведення такого конкурсу [99].

Зазначимо, що усі три основні етапи конкурсного відбору потребують чималих знань, вмінь, зусиль, наполегливості як кандидата на посаду, так і тих, хто організовує та проводить конкурс. Результати усіх трьох етапів конкурсу дають змогу сформулювати цілісне уявлення про претендента на посаду в органах державної служби, рівень його готовності до виконання посадових обов'язків.

Таким чином, сучасні державотворчі процеси в Україні відбуваються під знаком реформ, метою яких є створення раціональної та ефективної системи органів державної влади. Така система повинна функціонувати не лише на загальноприйнятих засадах верховенства права, превалювання прав людини і

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

громадянина над правами держави, законності, демократизму тощо, але й на адекватних вимогам сьогодення принципах, які б забезпечили вихід системи органів державної влади в Україні на якісно новий, відмінний від чинного, рівень розвитку. До таких принципів, на нашу думку, належать: орієнтованість на служіння українському народу, клієнтоорієнтованість, позиціонування органу державної влади як «виробника» і «постачальника» управлінських послуг, доброчесність державних службовців, їх аполітичність, тощо.

Якісна реалізація усіх вище зазначених принципів у щоденній практиці роботи органів державної влади, серед яких особливе місце займає ДФС України, обумовлюється такими вагомими детермінантами, як професіоналізм, компетентність та чітко окреслені компетенції осіб, уповноважених на виконання функцій держави. Саме тому у сучасній світовій практиці управління персоналом пріоритетну позицію займає компетентністний підхід, котрий і в Україні дедалі активніше використовується в системі менеджменту персоналу.

Компетентністний підхід в управлінні персоналом – це технологічний інструмент, за допомогою якого забезпечується ефективне досягнення якісних результатів професійної діяльності підприємств, установ, організацій за умов функціонування у динамічному середовищі, що характеризується дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів з одного боку, та наростаючою вимогою суспільства отримати більш якісний управлінський продукт. Суть компетентнісного підходу полягає в розробці та застосуванні на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбору, оцінці та підготовці у відповідності з цими моделями.

Оскільки ефективність роботи працівників тісно пов'язана з наявними у них компетенціями, логічним є висновок про те, що саме формування, підтримка й підвищення компетенцій персоналу відповідно до обраної підприємством, установою, організацією стратегії розвитку забезпечить йому жадану конкурентну позицію на ринку. Застосування такого підходу в сфері управ-

ління персоналом є надзвичайно важливим з огляду на необхідність досягнення найбільш якісного результату діяльності органу державної влади, функції якого реалізуються через спільну діяльність державних службовців. Тому, як і у бізнес-середовищі, формування системи персоналу органів державної влади передбачає прийняття на службу осіб, які мають необхідні базові або професійні компетенції, а в подальшому необхідність та можливість підвищення компетенцій пов'язують із самоосвітою та професійним навчанням працівників підприємства, підвищенням та підтримкою необхідного рівня компетентності шляхом здійснення комплексу заходів матеріального та нематеріального заохочення осіб, які мають відповідну систему компетенцій або бажають набути її. Це підвищує рівень задоволення їх потреб і, таким чином, заохочує до активної участі в процесі підвищення власних компетенцій, а також знижує рівень плинності кадрів. Допоміжну, але дуже важливу роль в комплексному процесі розвитку персоналу підприємства з використанням компетентнісного підходу відіграють процеси розробки моделей компетенцій для підприємства в цілому, окремих функціональних груп та ключових посад, а також оцінки компетенцій персоналу [12].

Проте, до сьогодні існує дилема щодо претендентів на службу: кому надати перевагу – особі, яка є досвідченим фахівцем, але має посередній рівень управлінських якостей, чи сильному управлінцю із посереднім рівнем вузько специфічних знань. Такі ж питання виникають і у приватному секторі. З одного боку, є бажання отримати працівника, який відразу виконує обов'язки за посадою без додаткового стажування, навчання тощо, але з іншого, для розвитку служби, компанії він не додасть нічого нового, а іноді навіть буде гальмувати впровадження нестандартних (некомфортних для виконання), проте спрямованих на розвиток, рішень. Професор Влад Генін у своїй науковій доповіді окреслюючи аналогічну проблему відбору спеціалістів для компаній Кремнієвої долини, зазначив, що претендент на службу, у першу чергу, повинен відповідати таким 10 вимогам: 1) талант і

навички критичного мислення, аналізу, аргументації і прийняття рішень; 2) уміння бачити тренди; 3) глибокі знання і бачення майбутнього галузі. Уміння працювати з потоками інформації; 4) уміння прогнозувати наслідки і результати; 5) здатність діяти і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності; 6) постійна зосередженість усього спектру зусиль на потребах кінцевого споживача продукції, послуг, наукової продукції; 7) мудрість і стійкість як лідера і управлінця. Знання усього спектру місії, бізнес стратегій і посадових обов'язків керівника; 8) здатність і навички формування команд та ефективного управління ними; 9) лідерські та управлінські таланти і навички ефективних ділових і між культурних комунікацій з колегами; 10) глибокі знання і навички з кількісної та якісної оцінки результатів роботи (своєї і колективу) [7]. І лише після перевірки відповідності зазначеним вимогам, перевіряється рівень його професійних компетенцій.

Поряд із тим, у сучасній вітчизняній науковій літературі проблематика компетенцій загалом і компетенцій державних службовців зокрема, є однією із часто і широко обговорюваних, що обумовлено наявністю тісного взаємозв'язку між компетентністю працівників та ефективністю функціонування системи державної служби. Тим не менше, досі не сформовано єдиного підходу до визначення сутності поняття «компетенція» та «компетентність» та залишається невирішеним питання про співвідношення цих понять. Тому для повного розуміння необхідно чітко диференціювати ці терміни.

У контексті вивчення застосування компетентнісного підходу у відборі персоналу ДФС України пропонуємо визначати *компетенцію* як сукупність взаємопов'язаних якостей (знань, умінь, досвіду, способів діяльності) особи, необхідних для належного здійснення нею професійної діяльності, а *професійну компетентність посадових осіб* – як систему компетенцій, яка детермінує готовність і здатність особи до реалізації наданих їй державно-владних повноважень [69].

У зв'язку із постійними змінами у структурі ДФС України науковцями було прийнято рішення про те, що професійні компетенції варто розробляти відповідно до функцій фіскальної служби, визначених у положенні про ДФС України, та функцій, зазначених у положеннях про структурні підрозділи ДФС України. Відтак, відповідні компетенції посадових осіб структурних підрозділів будуть визначатися змістом закріплених за цими підрозділами функцій ДФС України.

На порядок формування вимог до претендента на посаду впливає ряд об'єктивних факторів, котрі необхідно врахувати, зокрема: вимоги, визначені Законом України «Про державну службу»; вимоги, що випливають із функцій ДФС України, визначених Положенням про ДФС України; вимоги, закріплені у положенні про відповідний структурний підрозділ ДФС України.

Під час визначення структурних підрозділів ДФС України, за якими закріплено здійснення певних функцій, з'ясувалося, що у Положенні про ДФС України є функції, виконання яких не передбачено жодним із департаментів чи самостійним управлінням. Так, щодо здійснення функції 56) «отримує і реєструє заяви, повідомлення та іншу інформацію про кримінальні та інші правопорушення у сфері оподаткування та бюджетній сфері, приймає щодо них передбачені законом рішення» зазначено, що її здійснення покладається «на працівників, діяльність яких регулюється спеціальним законодавством». Функція 84) «організовує науково-технічну, інвестиційну, інформаційну, видавничу діяльність, є засновником державних підприємств, навчальних закладів та науково-дослідних установ» закріплена за Департаментом кадрової політики та роботи з персоналом лише у частині організації науково-технічної діяльності, а інші функції нормативно чітко не закріплено за жодним департаментом ДФС України. При цьому вважаємо, що виконання даної функції можна покласти і на Департамент організації роботи Служби: 01 (19, 25, 29). Також потребує внесення змін і 22) функція, оскільки пе-

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

редбачене Положенням про ДФС України ліцензування митної брокерської діяльності регулюється на даний час наказом Мініфіну від 04.08.2015 № 693 (у зв'язку зі скасуванням ліцензування митної брокерської діяльності відповідно до Закону України від 02 березня 2015 року № 222-VIII «Про ліцензування видів господарської діяльності» зі змінами», який запроваджує процедуру отримання дозволу на провадження митної брокерської діяльності. Тому, на нашу думку, необхідно доповнити до виконавців цієї функції і Департамент організації митного контролю, тобто 18 (176). Враховуючи викладене вище, та те, що розроблені науковцями компетенції корегувалися фахівцями відповідних структурних підрозділів ДФС України, виникає необхідність доповнення компетенціями таких функцій, як 15), 22), 65), 84).



Рисунок 2.1 – Рівні менеджменту ДФС України

Джерело: розроблено авторами

Не можна оминати увагою вплив на порядок формування вимог до претендента на посаду такого об'єктивного фактору, як структура рівнів менеджменту ДФС (рис. 2.1), так як належність посади до того чи іншого управлінського рівня визначає перелік компетенцій, якими повинен володіти претендент на цю посаду.

Рівні менеджменту визначають набір професійних компетенцій, які у свою чергу розподіляються на дві важливі групи ключових і спеціальних компетенцій.

Формування вимог до претендента на посаду пропонуємо здійснювати за принципом пазлу (рис.2.2):



Рис.2.2 – Схема формування вимог до претендента на посаду державного службовця ДФС України

Джерело: розроблено авторами

Для працівників, які розроблятимуть паспорт посади, пропонуємо покрокову інструкцію щодо формування вимог до посади і відповідно вимог до претендента на посаду (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Покрокова інструкція формування паспорта посади

№ з/п	Зміст дій	Підстава
1	Визначаємо до якої категорії посад відповідно до ЗУ «Про державну службу» належить посада	ЗУ «Про державну службу»

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2	Заповнити частину картки, що стосується: освіти, стажу роботи, володіння мовами	ЗУ «Про державну службу», Положення про ДФС, Положення про с/п
3	Визначаємо, до якого рівня менеджменту належить посада	Модель рівнів менеджменту ДФСУ (рис. 2.1)
4	Відповідно до визначеного рівня менеджменту вибираємо вимоги до ключових компетенцій, у т.ч. етичних	Ключові компетенції (загальні) (додатки Б, В)
5	Відповідно до функцій ДФС та відповідного структурного підрозділу, посадових обов'язків формуємо перелік професійних компетенцій	Професійні компетенції (спеціальні) (додаток Е)
6	Перевіряємо заповнену картку, звертаємо увагу, щоб перелік компетенцій був наповнений об'єктивно основними компетенціями, та не було помилок та дублювань	-
7	Оперативне внесення служби управління персоналом пропозицій щодо актуалізації спеціальних вимог у зв'язку із змінами спеціального законодавства	Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 № 72

Джерело: розроблено авторами

У кінцевому варіанті структура вимог до претендента на посаду у відповідному підрозділі ДФСУ може мати наступний вигляд (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «В» **Таблиця 2.2 – Форма вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «В»**

Посада: Головний державний інспектор Департаменту охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ:
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ		
1	Освіта	вища
	Ступінь вищої освіти	молодший бакалавр або бакалавр
2	Стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної категорії)	не потребує
3	Володіння мовами	вільне володіння державною мовою
СПЕЦІАЛЬНІ ВИМОГИ		
1	Знання законодавства	1. Конституція України. 2. Закон України «Про державну службу». 3. Закон України «Про запобігання корупції». 4. Закон України «Про державну таємницю». 5. Закон України «Про інформацію». 6. Закон України «Про доступ до публічної інформації». 7. Закон України «Про захист персональних даних». 8. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»
		1. Знати порядок організації та забезпечення режиму секретності в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, і організаціях. 2. Знати форми реалізації права та уміти здійснювати правозастосовну діяльність щодо охорони державної таємниці. 3. Знати порядок обліку, зберігання і використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять службову інформацію. 4. Мати знання, вміння та навички із забезпечення криптографічного захисту інформації з обмеженим доступом. 5. Мати знання, вміння та навички забезпечення технічного захисту інформації та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах
		1. Наявність високого рівня знань, умінь, навичок у сфері діяльності ДФС. 2. Вміння визначати пріоритети. 3. Високий рівень знань сучасного вітчизняного законодавства та європейських норм, що регулюють податкову та митну сферу діяльності. 4. Знання процесів інтегрованого управління. 5. Стресо- та конфліктостійкість, вміння обирати правильну стратегію у процесі вирішення конфлікту. 6. Націленість на результат. 7. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації .
2	Професійні знання	
3	Якісне виконання поставлених завдань	

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

4	Командна робота та взаємодія	<ol style="list-style-type: none">1. Знання принципів державного управління та діяльності ДФС.2. Вміння підтримувати міжособистісні професійні зв'язки, налагоджувати зворотній зв'язок та дотримуватися esprit de corps (командного духу).3. Навички управління процесами
5	Сприйняття змін	<ol style="list-style-type: none">1. Вміння впроваджувати інновації
6	Технічні вміння	<ol style="list-style-type: none">1. Наявність високого рівня знань, умінь, навичок у використанні комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.2. Наявність високого рівня умінь у використанні офісної техніки
7	Особистісні компетенції	<ol style="list-style-type: none">1. Креативність.2. Організованість, навички тайм-менеджменту.3. Високий рівень морально-етичної поведінки.4. Неухильне дотримання Присяги державного службовця та службової дисципліни.5. Добросесність.6. Некорумпованість, здатність протистояти корупційним ризикам і уникати конфлікту інтересів.7. Патріотизм.8. Політична неупередженість.9. Особистий високий рівень вмотиваності, вміння мотивувати інших.10. Прозорість інформації про власну діяльність.11. Емпатія та об'єктивність.

Підпис керівника структурного підрозділу _____ /П.І.Б.

Разом з тим, під час формування паспорта посади необхідно уникати помилок, що можуть призвести до ситуації, коли на конкурс не будуть подані заяви. Наприклад, на сайті ДФС України з'явилась інформація про проведення конкурсу на посаду начальника Тернопільської митниці ДФС (<http://sfs.gov.ua/prosfs-ukraini/roboza-z-personalom/konkurs-na-zamischennya/265476.html>). Умовами проведення конкурсу, як і передбачено законодавством, є вимоги до знань законодавства та професійних чи технічних знань. Але при цьому зазначається перелік із Конституції України, 3 кодексів, 16 законів України, 10 міжнародних конвенцій, 28 постанов КМУ, 23 наказів Мініфіну, постанови

Правління Національного банку України, 4 наказів Держмитслужби, 2 наказів спільних з іншими органами державної влади. Тобто, будь-яке положення із зазначеного переліку нормативних актів може перевірятися тестовими питаннями чи ситуаційними завданнями (нюанс, який не обов'язково повинен знати керівник митниці). Але оскаржити такі результати або говорити про їх об'єктивність складно, та й запитання чи можливо знайти людину, яка б відповідала таким критеріям, є риторичним.

Тому, під час формування вимог до претендента на посаду необхідно, на нашу думку, чітко (відповідно до посадової інструкції) зазначати, що саме наприклад, з митного або іншого законодавства, повинен знати претендент на посаду. Відповідно, тестові завдання, ситуаційні завдання повинні бути спрямовані на виявлення саме таких компетенцій.

У зв'язку зі зміною порядку прийому на державну службу, зокрема поява норми щодо працевлаштування випускників вищих навчальних закладів на загальних підставах (крім окремих категорій) через конкурсне випробування, актуалізується і питання формування науково-методичного забезпечення навчального процесу. Випускники вищих навчальних закладів повинні бути конкурентноздатними на ринку праці, а для цього необхідно врахувати вимоги працедавців, які також оновлюються, та запропонувати студентам відповідні освітні послуги.

Враховуючи, що для ДФС розроблено професійні компетенції, їх необхідно врахувати і під час підготовки студентів, особливо Університету державної фіскальної служби України. Схематично механізм формування майбутнього фахівця ДФС розроблено нами на основі компетентнісного підходу (рис.2.3).

Отже, компетентністний підхід максимально орієнтований на подальшу практичну діяльність майбутнього фахівця завдяки спрямованості на комплексне засвоєння знань та способів практичної діяльності та забезпечує формування нових професійних якостей завдяки використанню стратегії підвищення гнучкості.

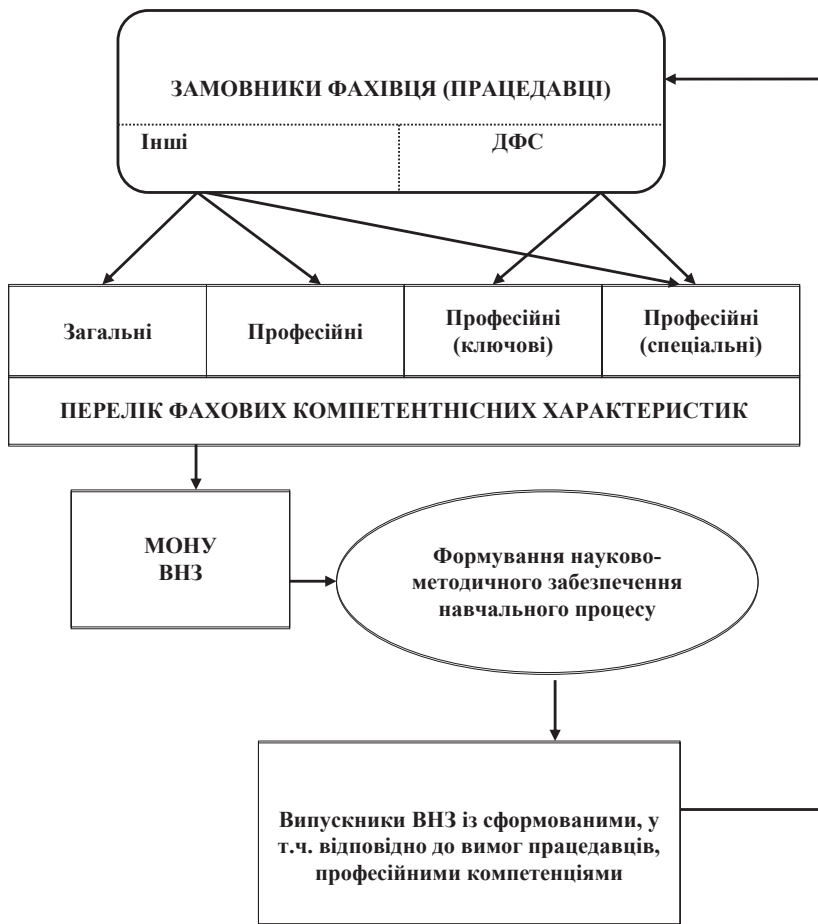


Рис.2.3 – Механізм формування майбутнього фахівця на основі компетентнісного підходу

Джерело: розроблено авторами

Більше того, чітко визначені професійні компетенції державних службовців дають змогу адекватно співставити індивідуально-психологічні особливості та якості особи з вимогами, необхідними і достатніми для зайняття тієї чи іншої посади, та

ефективного виконання повноважень, передбачених цією посадою.

Чи не найважливіше місце у процесі визначення рівня готовності кандидата на посаду до виконання його службових обов'язків під час проведення конкурсного відбору відіграє етап розв'язування ситуаційних завдань, оскільки саме на цьому етапі створюється практичне підґрунтя для виявлення набору компетенцій, котрими володіє кандидат на посаду, і порівняти цей набір із бажаним, еталонним для конкретної посади. Крім того, що не менш важливо, розв'язування ситуаційних завдань дає можливість додатково перевірити фактаж теоретичних знань кандидата, екстраполюючи його на практичну площину майбутньої безпосередньої професійної діяльності. Варто також наголосити, що розв'язування кандидатом на посаду ситуаційних завдань дає йому змогу розкрити власний управлінський творчий потенціал, а членам конкурсної комісії та залученим експертам – виявити інші, ніж уже вони оцінили, професійно-етичні якості кандидата.

Розв'язування ситуаційних завдань проводиться з метою об'єктивного з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання, досвід під час виконання посадових обов'язків, а також із метою комплексної перевірки кандидатів на відповідність професійній компетентності, оцінки комунікативних якостей, володіння комп'ютером, знань іноземної мови та вміння приймати рішення (за наявності таких вимог до посади).

Необхідно врахувати, що Порядком проведення конкурсу передбачено розв'язання ситуаційних завдань кандидатами на посади категорії «А» та «Б» та не передбачено для претендентів на посади категорії «В».

Існують також певні відмінності у підготовці та проведенні етапу розв'язування ситуаційних завдань кандидатами на посади різних категорій державних службовців. Так, ситуаційні завдання для кандидатів на посади категорії «А» затверджує Конкурсна комісія, а ситуаційні завдання для категорії «Б» розробляє

та затверджує державний орган, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу.

До повноважень Конкурсної комісії на початковій стадії проведення етапу розв'язування ситуаційних завдань також належить визначення кількості ситуаційних завдань для кандидатів.

Кожен кандидат розв'язує письмово *від одного до трьох ситуаційних завдань* залежно від категорії посади та вимог, які необхідно оцінити. Усі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують *однакові ситуаційні завдання*.

Основні організаційні завдання щодо проведення процедури даного етапу конкурсного відбору на посади державних службовців покладаються на *адміністратора* конкурсної комісії. Адміністратор перед оголошенням ситуаційного завдання надає кандидатам два конверти: один – з бланком для заповнення кандидатом персональних даних, а інший – з бланком для розв'язання ситуаційного завдання. Адміністратор оголошує ситуаційне завдання, яке розв'язують кандидати протягом часу, який не переважає однієї години.

Після розв'язання ситуаційного завдання або після закінчення часу, відведеного на його розв'язання, кандидати пакують бланки відповідей та бланки персональних даних у конверти та надають адміністратору.

Адміністратор присвоює однаковий номер для конвертів з відповідями та із заповненим бланком персональних даних кандидата (неправильно заповнені дані бланку персональних даних можуть бути закреслені (виправлені) лише кандидатом з представленням ним підпису). Після отримання від усіх кандидатів конвертів адміністратор передає членам конкурсної комісії тільки конверти з розв'язанням ситуаційного завдання для визначення результатів, а конверти з персональними даними залишає у себе.

За рішенням Комісії кандидати на посаду категорії «А» презентують результати розв'язання ситуаційних завдань, а тому

така форма виконання не потребує конвертування та кодування бланків відповідей та бланків персональних даних.

Конкурсна комісія визначає результати розв'язання ситуаційного завдання згідно з вимогами до професійної компетентності кандидата, на виявлення яких спрямоване дане завдання.

Для оцінювання результатів розв'язання ситуаційного завдання використовується така система:

2 бали виставляється кандидатам, які виявили глибокі знання та успішно розв'язали ситуаційне завдання;

1 бал виставляється кандидатам, які розв'язали ситуаційне завдання в обсязі, достатньому для подальшої роботи;

0 балів виставляється кандидатам, які не розв'язали ситуаційне завдання в установленій строк.

Визначення результатів розв'язання ситуаційних завдань здійснюється кожним членом Комісії або конкурсної комісії індивідуально та вноситься до відомості про результати ситуаційних завдань за затвердженою формою.

Остаточною оцінкою у балах за розв'язання ситуаційного завдання є середнє арифметичне значення індивідуальних оцінок членів Комісії або конкурсної комісії.

Конкурсна комісія може прийняти рішення про залучення експертів (не менше двох) у відповідній сфері для проведення оцінки відповідності окремим вимогам, які оцінюються за допомогою ситуаційних завдань. У такому разі оцінку (0-1-2) дає експерт. Така оцінка враховується членами Комісії або конкурсної комісії під час надання власної оцінки. Після оцінювання члени конкурсної комісії надають відомості про результати розв'язання ситуаційних завдань кандидатів адміністратору, який відкриває конверти з персональними даними кандидата, фіксує їх у зведеній відомості середніх оцінок за затвердженою формою та оголошує кандидатам.

Кандидати, які отримали середній бал 0,5 або нижче за однією з вимог, не можуть бути допущені до наступного етапу конкурсу – співбесіди.

Враховуючи, що розв'язування ситуаційних завдань відіграє особливу роль у визначенні рівня готовності претендента на посаду, можна рекомендувати конкурсній комісії під час оцінювання результатів цього етапу конкурсного відбору звертати увагу на:

1. Розуміння ним своєї діяльності на посаді.
2. Знання нормативно-правових актів, що регулюють сферу, описану в ситуаційному завданні.
3. Рівень володіння професійною термінологією.
4. Вміння обґрунтовувати думки, використовуючи спеціальні знання.
5. Розуміння управлінських взаємозв'язків (внутрішніх, зовнішніх, горизонтальних, вертикальних).
6. Законність прийнятих рішень та дій у варіантах відповідей, тобто рішення та дії вчинені:
 - у відповідності до чинного законодавства;
 - у межах повноважень, визначених чинним законодавством;
 - у порядку, визначеному чинним законодавством.
7. Рівень уміння виявити та визначити проблему ситуаційного завдання.
8. Логічне осмислення проблеми ситуаційного завдання та поставленого питання.
9. Вміння аналізувати проблему ситуаційного завдання та поставлене питання.
10. Вміння визначати необхідні дії для розв'язування ситуаційного завдання.
11. Чітке і зрозуміле письмове (усне) викладення розв'язання ситуаційного завдання.
12. Повноту та глибину розв'язання ситуаційного завдання.
13. Послідовність викладення розв'язання ситуаційного завдання.
14. Вміння презентувати результати розв'язання ситуаційного завдання (для претендентів на посаду категорії «А»).

Розглядаючи питання запровадження компетентнісного підходу у системі фіскальної служби, на нашу думку, необхідно також врахувати, ряд вагомих факторів впливу, серед яких:

- політична воля керівника щодо формування персоналу відповідно до компетенцій особи;
- чіткість у визначені місії та завдань, що поставлені перед фіскальною службою;
- наявність лідерських якостей керівників фіскальної служби різних рівнів;
- спротив змінам наявного персоналу;
- зниження мотивації персоналу (різний рівень компетентності жодним чином не впливає ні на оплату праці, ні на кар'єрне зростання);
- здатність до самоудосконалення та розвитку, оскільки рівень отриманої післядипломної освіти в умовах дистанційно-очної форми підвищення кваліфікації постійно знижується та не відповідає очікуванням як слухачів, так і їх керівників та отримувачів послуг;
- рух кадрів;
- співпраця із вищими навчальними закладами з метою відбору талановитої молоді на службу в органи ДФС.

Отже, питання формування кадрового потенціалу ДФС України є актуальним, але в умовах постійних реорганізаційних змін та оновлення законодавчої бази потребує наукового супроводу, ретельного аналізу та моніторингу. Громадські очікування від діяльності ДФС України, суперечлива зміна вектора діяльності з безпекової на сервісну, зумовлюють потребу у посиленій увазі до проблемних питань, окреслених вище, і актуалізують необхідність відбору персоналу з відповідними компетенціями.

2.2 Науково-методичні рекомендації з питань соціально-психологічної складової системи професійного відбору персоналу органів Державної фіскальної служби України

Цикл роботи посадових осіб кадрових підрозділів системи органів ДФС України починається із процедури професійного відбору кандидатів на заміщення певних посад, що передбачають виконання широкого кола різноманітних функцій. Складність даної процедури закладена у завданні її проведення – залученні до забезпечення функціонування системи органів ДФС якісного персоналу, здатного ефективно реалізовувати власні вміння та здібності у професійному середовищі.

Складовою частиною професійного відбору персоналу системи органів ДФС України є професійно-психологічний відбір, особливості якого полягають у тому, що комісія з конкурсного відбору, не володіючи спеціальними знаннями, має спробувати виявити (спростувати) наявність у кандидата якостей, що сприятимуть успішній професійній діяльності.

Із врахуванням багатоаспектності функціонування системи органів ДФС України, різноманітності завдань, що ними виконуються, можна стверджувати, що процедура професійного відбору є досить непростюю, та повинна здійснюватися так, щоби звести до мінімуму можливі помилки.

Професійний відбір, орієнтуючись на вимоги професії та певної спеціальності, передбачає здійснення:

- перевірки даних щодо стану фізичного та психічного здоров'я кандидата;
- перевірки документів, що свідчать про освітній рівень кандидата;
- вивчення психологічних якостей та здібностей особи;
- стажування, спостереження за роботою кандидата протягом певного часу, що відіграватиме вирішальну роль у винесенні заключного рішення щодо призначення на посаду.

Результати роботи працівників кадрових підрозділів на кожному із перерахованих етапів суттєво впливають на якість професійного відбору. Разом із тим, потрібно наголосити на особливому значенні психологічного компоненту, оскільки саме він стає «запобіжником» відбору до системи органів ДФС України випадкових осіб. Водночас, психологічний компонент сприяє оптимальному розташуванню в організаційній структурі кадрів, здатних ефективно виконувати завдання за призначенням, здійсненню раціонального розподілу за посадами, своєчасній діагностиці й прогнозуванню можливості професійних та особистих відхилень.

Зупинимось на найістотніших моментах професійного відбору, які необхідно враховувати під час його проведення.

Під *професійним відбором*, зазвичай, розуміють складну спеціалізовану процедуру оцінки придатності того чи іншого кандидата до оволодіння спеціальністю, досягнення рівня майстерності і успішного виконання обов'язків як у звичних, так і в екстремальних умовах. Разом із тим, не зважаючи на суспільне значення процедури професійного відбору, у процесі його здійснення виникає цілий ряд труднощів суб'єктивного та об'єктивного характеру.

Суб'єктивні труднощі, у першу чергу, пов'язані зі ступенем готовності до специфічної професійної діяльності, оскільки не існує чітких вимог до психологічних якостей посадової особи системи органів ДФС України.

Об'єктивні труднощі полягають у тому, що більшість професійних обов'язків посадової особи системи органів ДФС України складно формалізувати. Ці професійні обов'язки характеризуються багатофункціональністю, різноманітністю соціальних відносин, стереотипами щодо їх виконання, необхідністю постійних комунікацій із різними категоріями людей, у тому числі, зі складним соціально-психологічним контингентом. Численні посади й спеціальності у системі органів ДФС України пов'язані

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

зі складними видами професійної діяльності, для котрих характерними є такі ознаки:

- наявність екстремальних службових ситуацій, що характеризуються небезпекою для власного життя і здоров'я посадової особи;
- різноманітність і складність професійних завдань, що вимагають від особи швидкості реакцій, лабільності інтелектуальних функцій;
- високий рівень психічного напруження, необхідність контролювати власні емоції та поведінку;
- жорсткі часові обмеження для досягнення необхідного професійного рівня;
- підвищена соціальна відповідальність за професійні помилки тощо.

Тобто, уся професійна діяльність посадової особи системи органів ДФС України, незалежно від специфіки, представляє собою складне переплетіння людських взаємозв'язків, вимагає наявності широкого кола розвинених якостей особи, пред'являє жорсткі вимоги до соматичного і психічного здоров'я, що перетворює професійний відбір на об'єктивно складний вибір найбільш підготовлених до служби в системі органів ДФС України осіб.

У той же час, прийняття кінцевого рішення у процесі професійного відбору часто носить суб'єктивний характер, залежить від рівня фахової підготовленості конкурсної комісії.

Найважливішою проблемою, котру необхідно вирішити для успішного здійснення конкурсного відбору кандидатів для служби в системі органів ДФС України, є визначення своєрідного еталона професіонала, який би міг успішно виконувати основні види діяльності в даній системі, ефективно опановувати нові професійні знання та уміння.

Із врахуванням результатів досліджень іноземних та вітчизняних науковців у галузі кадрового менеджменту, доцільно виокремити основні змістовні характеристики даного процесу, а

також суттєві ознаки придатності (непридатності) особи до виконання складних професійних функцій.

Для успішного вирішення завдань професійного відбору важливо визначитись із загальним підходом до розуміння сутності понять «особа», «індивідуальність», умови формування успішного індивіда.

Загальновідомим є той факт, що особа формується під впливом соціальних та біологічних факторів. Таким чином, початкове вивчення особи має відбуватися у двох основних напрямках:

1) біологічному, що обумовлює необхідність розуміння посадовою особою кадрового підрозділу таких категорій, як «спадковість», «стан та особливості фізичного, психічного здоров'я особи» та оперування ними;

2) соціальному, що передбачає ознайомлення посадової особи кадрового підрозділу із характеристиками соціального середовища, у котрому народилась та сформувалась особа.

На етапі **вивчення біологічних факторів формування особи** доцільно сформувати так зване «дерево особистості». Розглядаючи модель «дерева особистості» у контексті психологічного вивчення кандидата на посаду, потрібно, перш за все, дослідити особливості «грунту», на якому воно росте, – тобто, батьківської сім'ї та обумовлених генетичними характеристиками вроджених біологічних і психофізіологічних властивостей, які живлять «корені дерева», створюючи основу і умови формування основоположних особливостей індивіда.

Інформацію про батьківську сім'ю посадова особа кадрового підрозділу має змогу почерпнути із автобіографії кандидата, під час проведення із ним уточнювальної бесіди, вивчення матеріалів його особової справи, отримання інформації з інших офіційних джерел.

За можливості, також варто отримати відповіді на такі запитання:

1. Чи були у близьких членів сім'ї серйозні хронічні соматичні захворювання?

2. Чи були випадки психічних захворювань, суїцидів у родині?

3. Якою професійною діяльністю займались (займаються) близькі родичі та які їх професійні здобутки?

4. Які здібності (в тому числі, видатні) є/були у близьких членів родини?

5. Якими були/є шкідливі звички близьких родичів? тощо.

Вивчення соціальних факторів формування особи під час професійного відбору кандидатів на службу у систему органів ДФС України здійснюється кадровими підрозділами із метою детального вивчення середовища формування їх особистості. На даному етапі з'ясовують демографічні, біографічні, моральні характеристики цього середовища, робиться спроба виявити наслідки їх впливу на становлення та розвиток особи, що вивчається. Фактори середовища, все багатство навколишнього світу, культури соціуму, моральні норми і цінності не просто відображаються у свідомості індивіда, а й опосередковуються через індивідуальний стиль сприймання і переробки отриманих даних із подальшим проявом у практичній діяльності.

Необхідну для професійного відбору інформацію можна отримати із різноманітних джерел, доступних працівникові кадрового підрозділу. Чим різноманітнішими є дані джерела, тим змістовнішою буде зібрана інформація, що дозволить сформулювати якнайповніше уявлення про особу кандидата (матеріали особової справи, індивідуальні бесіди, уточнювальні бесіди із представниками кола спілкування особи тощо).

Під час збору необхідних відомостей варто отримати відповіді на наступні запитання:

1. Чи повною була сім'я, в якій виріс кандидат?

2. Якою була кількість дітей у сім'ї? Якою за рахунком дитиною був він сам?

3. У яких матеріально-економічних умовах виховувався кандидат?

4. Хто домінував у сім'ї, хто мав вирішальний голос (мати, батько, інші родичі)?

5. Чи були випадки ранньої смерті близьких родичів, що мали беззаперечний авторитет в очах кандидата? У якому кандидат був віці, коли це сталося?

6. Якими були особливості сімейних традицій та виховання?

7. Які місцеві традиції підтримувались та культивувались у родині? Яким є віросповідання членів родини та самого кандидата? тощо.

Розглянемо тепер особливості вивчення характеристик основних груп особистих якостей – мотиваційних, комунікативних, інтелектуального, професійно-управлінського.

Мотиваційний компонент є найістотнішим у структурі особистих якостей, що відповідає за швидкість та ефективність набуття професійних знань, умінь, професійних навичок. Ці стійкі провідні індивідуально-особисті характеристики впливають на формування більш високих рівнів орієнтації особи – соціальної спрямованості, ієрархії цінностей, моральних орієнтирів, вибору пріоритетних мотивів діяльності. Зрештою, від типу професійної мотивації залежить успішність виконання поставлених перед працівником завдань навіть у несприятливих для нього умовах, якщо цього вимагає певна службова ситуація.

Посадових осіб кадрового підрозділу під час вивчення професійної мотивації кандидатів на заміщення вакантних посад повинні цікавити відповіді на такі запитання:

1. Чому саме даний вид професійної діяльності приваблює кандидата?

2. У який період життя і в наслідок яких подій, життєвих ситуацій сформувалось бажання кандидата вступити на службу в ДФС?

3. Чи були (є) особи, які орієнтували кандидата на здійснення такого професійного вибору? Хто є цими особами?

4. Якими кандидат бачить свої перспективи кар'єрного просування?

5. Яким кандидат уявляє своє професійне життя, наприклад, через 5 років?

Залежно від характеру наданих відповідей посадова особа кадрового підрозділу може прийняти рішення щодо наявності у кандидата сприятливої, несприятливої або невизначеної (проміжної) мотивації.

Сприятлива мотивація характеризується такими ознаками:

1. Соціальною спрямованістю (хочу бути корисним суспільству; мати відповідальну роботу, реалізувати свої позитивні якості у державній установі тощо).

2. Чітким баченням свого місця в тій організації, в якій особа має працювати, знанням її структури.

3. Сформованим уявленням про коло майбутніх функціональних обов'язків.

4. Бажанням подальшого професійного зростання, здобути (при відсутності) фахову освіту вищого рівня.

5. Наявністю позитивних емоцій, щирості, відвертості під час надання відповідей на уточнювальні запитання.

Несприятлива професійна мотивація може бути двох основних видів:

1. Несприятлива професійна мотивація кримінального (утилітарного) спрямування.

2. Несприятлива професійна мотивація егоцентриського спрямування.

Ознаками несприятливої мотивації кримінального (утилітарного) спрямування є:

1. Наявність бажання у кандидата під час співбесіди із представником кадрового підрозділу з'ясувати ту інформацію, що може бути використана для зловживання майбутнім службовим становищем.

2. Відсутність запитань (дуже мала їх кількість), що виявляють справжню зацікавленість кандидата в успіхах своєї майбутньої професійної діяльності, її вимогами до його особи.

3. Зверхність, холодність мови, бравада близьким знайомством із відповідальними посадовими особами різних структур, організацій.

4. Намагання запропонувати свою допомогу у вирішенні будь-яких проблем.

5. Непунктуальність, відверте нехтування вимогами посадової особи кадрового підрозділу (не подав документи без поважних причин у визначені терміни, не з'явився без попередження для проведення наступного етапу конкурсу тощо), намагання жити за своїми внутрішніми установками, що суперечать вимогам ДФС України.

Ознаками несприятливої мотивації егоцентриського спрямування можуть бути:

1. Пихатість, завищена самооцінка, що простежуються візуально, проявляються під час бесіди.

2. Велика кількість уточнювальних запитань, що стосуються перспектив просування по службі, матеріального стимулювання, якості обладнання робочого місця, кількості вільного від роботи часу.

3. Зайва зацікавленість в отриманні додаткової інформації щодо майбутніх колег.

4. Багато розповідей про себе, власні досягнення, здобутки, побажання.

5. Категоричність суджень.

6. Схильність до монологів.

7. Невміння слухати співрозмовника.

8. Зміна теми розмови на таку, яка є більш цікавою.

Посадова особа кадрового підрозділу, впевнившись у наявності ознак несприятливої професійної мотивації кандидата, має в обов'язковому порядку поставити до відома конкурсну комісію, яка врахує дану інформацію під час прийняття остаточного

го рішення щодо доцільності здійснення подальшого вивчення особи.

Особливості вивчення якостей комунікативного блоку полягають у тому, що професійна діяльність посадових осіб системи органів ДФС України передбачає встановлення та безконфліктне підтримання міжособових контактів із різними категоріями осіб, як у межах професійного середовища, так і за його межами. Враховуючи це, посадова особа кадрового підрозділу має звернути особливу увагу на ступінь сформованості комунікативних якостей особи. Саме вони, разом зі сприятливою професійною мотивацією, є ядром становлення посадової особи ДФС України і визнаються основою синтезу, органічної єдності його професійної свідомості, професійної готовності до якісного виконання службових обов'язків. У даному контексті професійна свідомість розглядається як процес і результат відчуття особою своєї здатності цілеспрямовано регулювати власну поведінку з метою налагодження повноцінних партнерських стосунків, що безпосередньо відображається на результатах практичної діяльності та якості комунікації з різними прошарками населення.

Основним завданням посадової особи кадрового підрозділу на етапі вивчення комунікативних якостей особи кандидата є адекватне сприйняття та розуміння співрозмовника.

Увага посадової особи кадрового підрозділу має бути зосереджена на:

- швидкості мовлення, її чистоті (відсутності чи наявності жаргонізмів, нецензурної лексики, слів – паразитів);
- якості вимовляння звуків (відсутність чи наявність відповідних дефектів);
- логічності та грамотності побудови речень, зрозумілості того, про що має бажання висловитися кандидат;
- емоційності висловлювань (повній відсутності такої, монотонності мовлення тощо);
- висоті тону розмови, її гучності (чи не зривається кандидат під час бесіди на писк, чи не переходить на шепіт);

- тембр голосу (приємний, неприємний).

Кожен із перерахованих критеріїв оцінки має суттєве значення для виявлення рівня комунікативних якостей особи, без яких виконання нею службових обов'язків у ДФС України буде значно ускладнюватися, або стане практично неможливим. Так, якщо кандидат на службу, швидко говорить, «ковтає» слова і, при цьому, не вимовляє половину звуків, зрозуміти його складно не лише малознайомим особам, а й тим, хто спілкується з особою щоденно.

Наведемо деякі мовні характеристики, за допомогою яких можна краще розібратися в якостях особи, яку вивчаємо.

Так, особи, що шепелявлять, часто бувають емоційно незрілими та такими, що зберегли дитячу психологію. Те саме стосується й осіб із занадто високими голосами. Особа з писклявим голосом – не важливо, чоловік це чи жінка, – під час спілкування створює враження безстатевої особи, яка є недосвідченою, невпевненою у собі, слабкою і дратівливою. До того ж, тон розмови може провокувати і дратівливість тих людей, які вступатимуть із нею у контакт. Підсвідомо особа, що постійно говорить занадто високим голосом, знаходиться у стані внутрішнього незадоволення або навіть страху, які здатні проявлятися під час екстремальних або конфліктних ситуацій.

Тремтіння голосу, зриви тону – ознаки невралгічного стану. Особа, що розмовляє таким голосом, часто розлючується і нервує.

Хриплий і різкий голос – характеристики тяжкої за характером особи, яку є за що недолюблювати.

Хриплість свідчить про можливу схильність до частого вживання алкогольних напоїв, надмірне куріння, наявність проблем з верхніми дихальними шляхами, частих простудних хвороб.

Манера занадто голосно висловлювати думки, притаманна кандидату на посаду в системі органів ДФС України, може свідчити про зайве хвилювання, або проблеми зі слухом. І те, й інше має насторожити працівника кадрового підрозділу.

Люди зі солодкуватим голосом зазвичай нещирі, лицемірні, їм складно довіряти.

Значний блок інформації несе у собі манера спілкування.

Так, люди, що перескакують із предмета на предмет розмови, зазвичай не можуть довго займатися однією і тією ж справою, вони швидко втрачають інтерес до обраних занять.

Манера весь час говорити про себе свідчить про наявність серйозного внутрішнього дискомфорту, комплексу неповноцінності, бажання самоствердитися в очах співрозмовника, егоцентризму, прогалинах у вихованні, відсутності почуття такту.

Занадто відверті люди є дуже невпевненими у собі та своїх можливостях, у них відсутні стримуючі центри і відчуття міри.

Манера висловлювати своєї думки вкрай заплутаними шляхами свідчить про те, що особа начебто боїться потрапити у халепу, сказати щось не те і не так. Таку особу складно зрозуміти, розібратися в її почуттях та відношенні до предмета розмови.

Прямо переходити до справи – дуже добре. Разом із тим, є особи, які роблять це дуже швидко, нехтуючи дипломатичними нормами спілкування.

Люди, схильні до самоприниження, що живуть під впливом страху, лякаються власної тіні, у розмові мають схильність часто та неумисно просити пробачення.

Схильність до брехні, хитрощів, приховування можна визначити за допомогою виявлення манери підбирати слова для висловлення думки, нібито забувати закінчити речення, обривати його на півслові, що роблять у випадку схвильованості, втрачаючи контроль над емоційним станом, намагаючись виплутатися із неприємної ситуації, закінчити неприємну розмову. Ще одна ознака синдрому брехуна – зайва щедрість на компліменти.

Особи, що бубоняють, також страждають від заниженої самооцінки. Вони почуваються сором'язливими, лякливим, так як щиро впевнені: зміст їх розмови не має для оточуючих ніякого значення.

На практиці зустрічаються також особи, які тягнуть час надання відповіді на запропоновані їм запитання унаслідок своєї

високомірності, пихатості, наявності бажання управляти іншими. Для них самих висловлені речення – безцінні скарби мудрості. Зазначені мовні характеристики є показником прагнення особою влади у самому гіркому її розумінні, коли у поведінці особи проглядаються тенденції до приниження людської гідності, відверта неповага до точки зору опонента, сарказм, критиканство, під час конфліктних ситуацій – грубощі та повне ігнорування позицій протилежної сторони.

Велике значення у момент спостереження за мовною активністю співрозмовника має констатація їх мало- чи багатослівності. Часто небагатослівні люди мають ряд психологічних проблем, які примушують особу жити ніби «у собі», замкнено і відлюдно. Слід зазначити, що і багатослівність не оптимальний варіант для характеристик мовної діяльності посадової особи. Багатослівна особа приречена заважати іншим, порушувати робочий режим, шукати «вільні вуха».

Під час здійснення професійного відбору слід пам'ятати, що вербальне спілкування у бесіді займає менше ніж 35% її обсягу, а більше 65% інформації надходить за допомогою невербальних засобів:

- словесним каналом передається чиста інформація;
- невербальним (безсловесним) – відношення до партнера по спілкуванню.

Важливим завданням для конкурсної комісії та посадової особи кадрового підрозділу зокрема, є формування власного вміння безпомилково визначати емоційний фон спілкування, використовуючи коди міміки обличчя та мови тіла особи, швидко помітити момент зародження негативних емоційних зарядів, надавати характеристику особи, спостерігаючи за її зовнішніми проявами, виокремлюючи позитивні та негативні якості.

Посадовій особі кадрового підрозділу слід знати про візуальні ознаки надання кандидатом неправдивої інформації, переживання ним у дану хвилину негативних емоцій, про небажання «розкритися», знаходження особи у негативному психоемоцій-

ному стані тощо. Зібрана інформація може мати суттєвий вплив на рішення щодо професійної придатності чи непридатності кандидата.

Візуальними ознаками надання особою неправдивої інформації можуть бути:

- мимовільне швидке потискування плечима;
- засунуті у кишені кисті рук;
- обіймання себе руками;
- міцне стискання предметів (наприклад, спинки стільця);
- часте торкання пальцями рук обличчя, намагання закрити від співрозмовника руками рот;
- кліпання очима;
- переминання з ноги та ногу;
- облизування губ.

Візуальними ознаками переживання особою у дану хвилину негативних емоцій можуть бути:

- почісування голови – сором'язливість;
- витягування шиї, вип'ячування підборіддя, стискання кулаків, напруження м'язів обличчя, почервоніння шкіри обличчя – виказують розлюченість;
- тремтіння пальців рук – переляканість, знервованість, при постійних проявах – надмірне вживання алкоголю, розхитаність нервової системи;
- пальці рук, якими барабанять по столу – нетерплячість, передознака «виходу із себе»;
- блідість шкіри – сильна схвильованість;
- сильна пітливість – ознака серйозних переживань, якщо є постійною – проблеми зі станом здоров'я, ознака можливого систематичного вживання наркотичних речовин;
- розкачування з п'яти на носок – нетерпіння, ігнорування, незгода;
- якщо особи не знаходять собі місця, заламують руки, переминаються з ноги на ногу – дискомфорт, бажання швидше припинити розмову;

- опущені плечі – ознаки депресії, винуватості;
 - нервово перебирання предметів на столі, розглядання нігтів, шмаркання носом - нетерпіння;
 - позіхання «на публіку» – ознака байдужості, замаскованої роздратованості;
 - покусування губ – роздратування.
- Візуальні ознаки наявності небажання особи бути відкритою під час ведення бесіди:
- схрещені на грудях або животі руки;
 - сидіння у пів оберту до співрозмовника;
 - особа ховає кисті рук, схрещує у замок пальці;
 - слабке рукостискання під час вітання чи прощання;
 - схрещені під час сидіння ноги;
 - ледве відкритий під час бесіди рот, «цідіння звуків».

Важливе значення для якісно проведеного професійного відбору має також вміння посадової особи кадрового підрозділу читати мімічні коди.

Найяскравішим відображенням почуттів та емоцій можна впевнено вважати очі, які є потужним інструментом спілкування.

Основними критеріями оцінки змісту інформації, яку передають очі, є:

1. Якщо під час розмови з вами у співрозмовника збільшуються зіниці – це свідчить про те, що він до вас ставиться позитивно, а розмова викликає у нього приємні почуття та емоційні реакції.
2. Якщо особа уникає зустрічі з вами поглядами – це свідчить про наявність можливої сором'язливості або бажання замаскувати справжні емоції, приховати почуття.
3. Очі можуть яскраво свідчити про щирість посмішки. Наприклад, якщо ви візьмете фотографію особи, що посміхається, прикриєте рукою її губи, то про справжні почуття скажуть її очі, які можуть бути дуже сумними, навіть якщо губи вигнуті у широкій радісній посмішці. Справжня посмішка живить все обличчя

чя, особливо – очі. Якщо навколо очей не з'являються зморшки або нічого не змінюється на лобі, то така посмішка є фальшивою: люди вам зовсім не раді, хоч і намагаються стверджувати зворотне.

4. Стан потрясіння, здивування, страху примушує особу широко відкривати очі. Вона може стверджувати, що інформація є для неї очікуваною, але вираз її обличчя свідчить про інше.

5. Якщо особа дивиться на вас упритул – це може свідчити про наявність у неї негативних емоцій, ворожості до вас, накопичення агресії. В іншому разі, особа може просто вас вивчати і вести себе при цьому не дуже коректно.

6. Якщо особа одночасно примружується, хмуриться, піднімає брови, можливо вона сумнівається у тому, що ви сказали. Часто такий вираз обличчя може бути в особи, яка не знає, яке рішення у дану мить необхідно прийняти.

7. Коли особа соромиться, вона, замість того, щоб прямо поглянути вам в обличчя, кидає погляд з-під лоба, часто опускає очі, дивиться собі під ноги; створюється враження, що вона їх просто боїться підняти. Практично так само поводить себе особа, яка відчуває сором.

8. Правда та впевнена у собі особа, особливо якщо її у чомусь незаслужено обвинувачують, дивиться в очі іншій особі прямо, твердо, невідривно, не примружуючись.

9. Показовим може бути і кліпання очима. Якщо воно є дуже частим – це свідчить про нервозність, хвилювання, невпевненість. Часте кліпання може виникнути і тоді, коли особа говорить неправду, або хвилюється через те, що співрозмовник не вірить у щирість її слів.

Наступним елементом формування мімічних реакцій особи є губи. Про справжній зміст слів можна судити по тому, як губи беруть участь у передачі коду виразу обличчя. Губи красномовно говорять про те, що особа думає.

Назвемо декілька характеристик мімічних виразів, що формуються за допомогою губ:

1. Посмішка – один із найбільш потужних засобів впливу на інших. Щиру посмішку легко розпізнати, вона світиться, миттєво викликає зворотну позитивну реакцію, заряджає масою яскравих емоцій, підштовхує до продовження спілкування. Фальшива посмішка є натягнутою, відразу зрозуміло, що особа посміхається вимушено, не відкриваючи справжніх почуттів.

2. Багато про що можуть свідчити направлені до низу кути губ: невдоволеність, злість, агресія. Тобто практично всі негативні емоції виражаються за допомогою такої візуальної реакції, якщо не брати до уваги сарказм.

Мімічні коди, які передаються за допомогою основних їх засобів – очей, губ та м'язів – формують суцільний вираз обличчя особи, який нами характеризується як приємний та неприємний, що відображає ставлення до особи, до якостей її особи. Рухливе, емоційне, доброзичливе, усміхнене обличчя, зазвичай, сприймається позитивно під час спілкування. І, навпаки, – абсолютна нерухливість мімічних м'язів, скупість відображених емоцій формує про особу негативне враження.

Враховуючи загальні правила вивчення особливостей осіб, читання змісту їх візуальних проявів, слід пам'ятати про наявність певних відмінностей у зовнішніх реакціях різного типу осіб на одну і ту ж подію чи ситуацію, внаслідок чого рекомендується враховувати індивідуальність кожної особи та намагатися уникати узагальнень.

Варто проаналізувати деякі фактори, що внаслідок суб'єктивного оцінювання заважають правильно сприймати та характеризувати людей, серед яких потрібно назвати наявність:

1. Заздалегідь заданих установок щодо оцінки даної особи.
2. Сформованих стереотипів щодо віднесення партнера по спілкуванню до певної категорії осіб з притаманними їм характеристиками.
3. Прагнення зробити передчасний висновок щодо особи, яка оцінюється.
4. Впливу ефектів «ореолу», «проекціонування», «первинності сприйняття», «останньої інформації».

5. Відсутності бажання об'єктивно сприймати особу та її прояви, незалежно від характеру попереднього досвіду спілкування з нею, внаслідок поганого настрою тощо.

Зміст інших факторів, що заважають адекватно сприймати співрозмовника:

1. Вплив ефекту «ореолу» є значним перебільшенням кількості позитивних характеристик особи з різних причин. Наприклад, наявність декількох дипломів про здобуття вищої освіти може спровокувати формування хибного уявлення про працелюбність, працездатність, комунікабельність особи, її емоційну зрілість тощо.

2. Вплив ефекту «проекціонування» виявляється у невинуватому перенесенні позитивних (негативних) якостей однієї особи на іншу.

3. Вплив ефекту «первинності сприйняття» полягає у впливі першого враження від спілкування з особою на винесення відносно неї узагальнених характеристик. Часто перше враження буває помилковим, що викликається суб'єктивними факторами.

4. Вплив ефекту «останньої інформації» характеризується тим, що останні почуті про особу відомості, коментарі можуть сформувані хибне уявлення про її якості. Оцінюючи особу, слід опиратися лише на власні враження, отримані від спілкування з нею, результати власних спостережень, вивчень, аналізу.

5. Ще одним негативним фактором, що заважає адекватно сприймати особу, є настрої тієї особи, що здійснює професійний відбір. Відсутність бажання об'єктивно сприймати особу та її прояви, незалежно від характеру попереднього досвіду спілкування з нею, внаслідок поганого настрою є найбільш невинуватаною помилкою, що може зруйнувати весь процес професійного відбору, відштовхнути перспективного кандидата на посаду.

Важливими складовими етики професійного спілкування успішної посадової особи системи органів ДФС України визнано вміння правильно обирати залежно від характеру ситуації та характеристик співрозмовника необхідний вид слухання, основними з яких названо:

- рефлексивне (активне) слухання, що полягає в активній участі у монолозі співрозмовника (дзеркальне повторення його слів; надання власних коментарів відносно ситуації, висловлення припущень, певних характеристик тощо);

- нерефлексивне (пасивне) слухання, змістовною ознакою якого є вміння уважно мовчати, не втручаючись у хід думок співрозмовника. Такий вид слухання застосовується тоді, коли особі необхідно виговоритися, або у випадках, коли співрозмовнику вкрай складно висловити свої думки внаслідок серйозних емоційних переживань;

- емпатійне слухання – намагання зрозуміти почуття іншої особи під час сприйняття її мови шляхом уявлення себе на її місці.

Важливими складовими структури особистих якостей кандидатів на заміщення вакантних посад в системі органів ДФС України є їх *інтелектуальні якості*.

Організаторська діяльність посадової особи, здійснення нею виконавських та контролюючих функцій передбачає поряд з комунікативними вміннями наявність розвиненого інтелекту, здійснення динамічних розумових операцій (аналізу, синтезу, порівняння, абстракції, конкретизації), що складають основу механізму інтуїтивного (раптового, неусвідомленого) пізнання, який в свою чергу, ґрунтується на професійному досвіді. Також, слід відмітити, що процеси планування, організації службової діяльності та контролю за виконанням поставлених завдань відбуваються на основі складних вольових актів, які включають велику кількість послідовно здійснюваних інтелектуальних етапів: усвідомлення мотиву та мети майбутньої дії, обдумування шляхів досягнення бажаної мети, аналіз реальних засобів виконання завдання, планування можливих дій, прийняття рішення, аналіз отриманих результатів тощо [6].

Таким чином, враховуючи специфіку діяльності посадової особи системи органів ДФС України, структуру та зміст її основних складових, а також отримані результати наукових досліджень, мож-

на зробити висновок, що саме недосконалість розвитку якостей інтелектуальної сфери потенційної посадової особи викликатиме нарікання на результати її службової діяльності з боку представників управлінської ланки, що ставить під сумнів успішність функціонування підрозділу в цілому та можливість особи здобути авторитет серед колег по службі.

Посадовій особі кадрового підрозділу під час здійснення професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад при оцінці рівня сформованості якостей інтелектуального блоку необхідно звернути увагу на такі питання:

1. Чи швидко особа під час спілкування накопичує та у подальшому успішно використовує нову інформацію? (багато ставить уточнюючих запитань, переписує, переробляє тощо).

2. Чи ефективною є оперативна пам'ять? (швидко забуває, не може вчасно активізувати необхідну інформацію).

3. Чи спостерігається під час ведення розмови постійне посилення на попередньо набутий особистий чи професійний досвід? («У нас було так – то», «краще робити таким чином», «я би зробив так»). Чи притаманне креативне мислення?

4. Чи має особа відкриту пізнавальну позицію? Чи є відкритою для накопичення нових знань?

5. Які особа має інтелектуальні схильності, переваги? Якими є суб'єктивні критерії відбору джерел необхідної інформації та засобів її переробки (книги, електронні бази даних, живе спілкування тощо), спрямування пошуку рішень (слідувати прикладу інших, придумати щось своє, креативність суджень)?

6. Чи вміє особа формулювати власні бачення ситуації, висловлювати індивідуальні висновки? Чи не соромиться це робити?

7. Чи здатна особа працювати колегіально, враховувати точку зору колег?

Якщо кількість відповідей негативного забарвлення на запропоновані запитання є значною, варто замислитися над доцільністю здійснення подальшого професійного відбору.

Одне із ключових значень для організації якісної інтелектуальної діяльності особи на новому робочому місці має її власний досвід включення у процеси різноманітної розумової активності: чим більшим та результативнішим він є, тим впевненіше відчуває себе особа під час вирішення багатоаспектних завдань.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що для посадової особи системи органів ДФС України мають бути притаманними відчуття власної успішності, основою чого є наявність відповідних компетенцій, ініціативності, творчості, саморегуляції та усвідомлення можливості реалізації власних інтелектуальних ресурсів.

До якостей особи *професійно-управлінського блоку* належать такі, що мають суттєве значення для ефективного виконання посадових обов'язків.

До таких якостей належать:

1. Здатність швидко приймати обґрунтовані самостійні рішення при відсутності підтримки ззовні.
 2. Здатність наслідувати, продовжувати діяльність інших.
 3. Наявність уміння формулювати завдання для себе та інших, реальні для виконання у заданих умовах.
 4. Здатність при необхідності пристосовуватися до поведінки та поглядів колег.
 5. Професійну спостережливість.
 6. Вміння раціонально розподіляти власні сили та енергію.
 7. Схильність аналізувати ситуацію перед прийняттям рішення щодо подальших дій.
 8. Здатність ухвалювати правильне рішення за відсутності повної інформації.
 9. Уміння правильно оцінювати людей, які оточують особу, виявляти їх сильні і слабкі сторони.
 10. Уміння робити об'єктивно-правильні висновки, використовуючи суперечливу інформацію тощо.
- Для надання об'єктивної оцінки ступеню сформованості перерахованих якостей професійно-управлінського блоку особи,

яка є кандидатом на заміщення вакантної посади, слід звернути увагу на наявність (відсутність) у неї:

1. Бажання безперервного їх розвитку незалежно від віку та професійного досвіду.
2. Бачення перспектив професійного зростання та удосконалення, усвідомлення свого внутрішнього потенціалу.
3. Уміння, у першу чергу, управляти самим собою.
4. Уміння та бажання надавати об'єктивну оцінку результатам власної праці, піддати самокритиці обрані в конкретній ситуації методи та форми роботи, об'єктивно віднестися до самого себе.

Успішна посадова особа системи органів ДФС України має бути, перш за все, самокритичною, що дозволить досягти неабияких результатів у роботі та особистій самореалізації.

Посадова особа ДФС України повинна мати самокритичний підхід до своїх дій, вміння бачити та вчасно усувати допущені помилки, формувати самоповагу до себе як до сильної особи, здатної шляхом власного удосконалення оптимізувати стосунки із тими, хто її оточує та досягти бажаних професійних успіхів.

Також слід зауважити, що професійно-управлінські якості посадової особи ДФС України (цілеспрямованість, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність, тактовність, особиста дисциплінованість тощо) успішно формуються лише на основі розвинених якостей мотиваційного, комунікативного та інтелектуального блоків. Якщо у процесі спілкування з кандидатом посадова особа кадрового підрозділу дійде висновку, що в особи слабко розвиненим є хоча би один із зазначених блоків особистих якостей, наявні всі підстави для відмови у проходженні нею подальшого професійного відбору.

При цьому слід враховувати, що особи, яка «ідеально» підпадає під описані критерії оцінки професійної придатності для служби в системі органів ДФС України, практично не існує. Тому у процесі професійного відбору кадрів не слід орієнтуватись на максимальні значення розглянутих характеристик, а врахову-

вати, в першу чергу, ті параметри особи, які є найважливішими для певного виду діяльності у конкретних підрозділах. Тобто, завдання конкурсної комісії та посадової особи кадрового підрозділу зокрема, полягає в адекватному оцінюванні професійно-важливих якостей кандидатів, вивченні їх особливостей з урахуванням наданих рекомендацій та відсіюванні тих з них, що очевидно не відповідають вимогам даної професії.

З огляду на усе вище викладене, можна упевнено стверджувати, що чільне місце у професійному відборі до органів ДФС України, посідає психологічна компонента. Адже реалізація та ефективність впровадження дієвих програмних документів та програм розвитку залежить, в першу чергу, від інтелектуально-морального рівня керівників усіх рівнів та інших посадових осіб, відповідальних за досягнення поставленої мети. Тим більше в умовах глобальної інтеграції, коли виклики, які постають перед державами світу ставлять їх у взаємозалежність (кіберзлочинність, контрабанда наркотиків, зброї тощо), коли необхідне розуміння сутності, форм та засобів інтеграції з колегами з інших держав, вплив якості підготовленості кадрів, зокрема керівних, на систему інституціонального розвитку ДФС України зростає в геометричній прогресії.

Тому, на нашу думку, у перспективі було б доречно створити у структурі ДФС України (на рівні центрального апарату) особливий підрозділ – психологічну службу, або на умовах аутсорсингу запрошувати фахівців-психологів, які могли б не лише допомагати у реалізації оперативних завдань в роботі з персоналом (відбір, оптимізація роботи посадової особи та її поведінки в цілому, встановлення причин відхилень у її діяльності та невдач, а також знаходження шляхів їх подолання), а й тісно співпрацювати із керівниками різних рівнів менеджменту ДФС України та фахівцями інших профілів задля досягнення високого рівня ефективності діяльності ДФС України.

2.3 Науково-методичні рекомендації щодо планомірного кар'єрного горизонтального та вертикального просування працівників органів ДФС

Сучасний ринок праці демонструє антропоцентричні тенденції, за яких індивідуалізований працівник і його потенціал – інтелектуальні та професійні знання, вміння та навички – виступають основною цінністю для суб'єктів суспільно-економічних відносин, що складаються на даному ринку. Стратегічно зорієнтований працедавець, якому вдалось залучити у штат свого підприємства, установи, організації саме того працівника, якого він нагально потребував у даний момент і який повністю відповідає вимогам, що висуваються до претендента на зайняття вакантної посади, цінуватиме це «надбання» та намагатиметься створити максимально сприятливе середовище для особистісного розвитку та зростання працівників. Такий підхід, зрештою, забезпечить формування потужного, конкурентноздатного, морально здорового кадрового потенціалу підприємства, установи, організації.

Головним інструментом формування та удосконалення кадрового потенціалу належного рівня, перш за все, виступає раціональна кадрова політика. Її застосування, крім того, що виконує футуристичну функцію, забезпечуючи формування у працівника перспективного бачення його професійного та кар'єрного зростання, також формує ряд переваг для персоналу:

- створює передумови цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- забезпечує потенційно вищу міру задоволення від роботи на підприємстві, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя;
- конкретизує бачення власних професійних перспектив та можливість планувати інші аспекти свого життя;
- підвищує конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці [53, с. 143].

Складовими ефективної кадрової політики є: комплексне бачення проблем і цілісний підхід до управління людськими ресурсами у взаємозв'язку зі стратегічними орієнтирами підприємства; розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; залучення працівників до управлінських процесів шляхом спільного прийняття рішень; створення атмосфери довіри на підприємстві та корпоративної культури інноваційного типу; розвиток механізмів управління кар'єрою для ключових працівників [111, с. 358].

На останній із перерахованих вище складовій кадрової політики необхідно зробити особливий наголос, оскільки працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

За умови розуміння поняття кар'єри як швидкого, успішного, прогресивного просування працівника обраним трудовим (професійним) шляхом із метою здобуття матеріальної вигоди або/і поваги, популярності, слави у своєму професійному колі за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей [53, с. 142] або як результату усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язана з посадовим або професійним зростанням кар'єри [47, с.87], тобто, з точки зору суб'єктивно-процесуального підходу, може скластися враження, що кар'єрне просування окремо взятого працівника залежить лише від його бажання, від суб'єктивного прагнення застосовувати накопичений досвід, вміння, знання, свій професіоналізм у межах певної установи, організації, підприємства, від вміння стратегічно осмислювати своє майбутнє.

Проте, майбутні професійні перспективи працівника обумовлюються також, і чи не перш за все, позицією роботодавця. Мотивувати працівника до професійного зростання та кар'єрного просування роботодавець може, на нашу думку, саме за допомогою активного застосування управління кар'єрою.

Як правило, під управлінням кар'єрою персоналу розуміють комплекс заходів щодо планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємств, що здійснюються кадровою службою підприємства [47, с.87].

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи із моменту прийняття працівника на підприємство, в установу, організацію, і, закінчуючи передбачуваним його звільненням із роботи, організовується його планомірне горизонтальне і вертикальне просування у системі посад або робочих місць, тобто мова йде про внутрішню організаційну кар'єру. Тут варто зазначити, що планомірне горизонтальне і вертикальне кар'єрне просування виступає одним із положень оперативного плану роботи з кадрами [34, с. 61].

Під *вертикальним кар'єрним просуванням*, як правило, розуміють підйом на вищу сходинку структурної ієрархії підприємства, установи, організації, а під *горизонтальним* – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на аналогічну за обсягом та змістом завдань посаді або виконання службової діяльності на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, розширення обсягу та ускладнення змісту завдань, виконання ролі керівника цільової програми, тимчасової робочої або цільової групи) [47, с.87].

Вертикальне та горизонтальне кар'єрне просування працівника є класичними напрямками управління його кар'єрою. Значно рідше згадують про третій напрям управління кар'єрою – *центроспрямоване кар'єрне просування*. Під ним розуміють рух працівника до «ядра» підприємства, установи, організації – до посад вищого керівництва. Найбільш яскраво такий напрям кар'єрного просування застосовується у японському стилі управління та проявляється у тому, що працівникові, який став суб'єктом центроспрямованого кар'єрного просування надають

доступ до участі у відповідальних нарадах, запрошують на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, дають окремі, особливо важливі, доручення вищого керівництва, забезпечують доступ до закритих джерел інформації, демонструють довіру [47, с.87].

У типово «українських» реаліях управління центроспрямоване кар'єрне просування може розумітися як різновид вертикального кар'єрного просування, і передбачатиме проходження усіх щаблів кар'єрного зростання від найнижчої посади до посади керівника найвищого рівня (у межах певної сфери професійної діяльності), що існують на підприємстві, в установі чи організації. Саме тому у подальших наших дослідженнях ми не зупинятимемось на центроспрямованому кар'єрному просуванні працівника як на окремому виді управління кар'єрою, а розглянемо окремі його елементи та прояви у контексті вертикального кар'єрного просування.

Отже, із вище наведеного, можна сформулювати загальне уявлення про актуальність та сутність управління кар'єрним просуванням працівників. Проте, необхідно зауважити, що викладений концепт не може і не повинен сприйматися як універсальний для будь-якого суспільно-економічного суб'єкта, оскільки кожна сфера професійної діяльності має свої особливості та специфічні риси, що, подекуди, обмежує можливості та інструментарій застосування теоретичних засад управління кар'єрним просуванням працівників.

Зокрема, мова йде про сферу державної служби, функціонування якої та здійснення власне професійної діяльності у котрій регулюється спеціальними законами. Так, Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10 грудня 2015 р. у ст. 20 містить абсолютно чіткі та вичерпні загальні вимоги до претендентів на зайняття посад категорій «А» – «В», а також закріплює у гл. 2 порядок проведення відбору на державну службу виключно шляхом проведення конкурсу [95]. Тобто, першим обмежувальним фактором кар'єрного просування на державній службі виступає

законодавче регулювання професійної діяльності державних службовців. Поряд із цим фактором, виокремлюють ще й такі обмежувальні фактори кар'єрного просування на державній службі: межі повноважень установи та їх відповідність професійному рівню державного службовця; спроможність керівника певного органу влади створювати відповідні умови для мотивування й стимулювання державного службовця до кар'єрного просування та власне бажання самого державного службовця рухатись кар'єрними східцями [51, с. 129].

У силу наявності зазначених вище обмежувальних факторів на сучасному етапі розвитку державної служби в Україні сформувався дещо критичний – у сенсі управління кар'єрним просуванням державних службовців – стан речей. Серед його характерних рис необхідно зазначити, перш за все, доволі низькі темпи розвитку кар'єри персоналу. При цьому, процес кар'єрного просування державних службовців органів державної влади відбувається хаотично, що супроводжується нерівномірними проміжками перебування державного службовця на певній посаді та призводить або до утворення так званих кар'єрних «тупиків», «смітників», або навпаки – до необґрунтовано швидких і «десантних» кар'єр.

У свою чергу, це, у сукупності із неналежним соціально-економічним забезпеченням державних службовців, спричиняє таке негативне явище, як високий рівень плинності кадрів. При високому рівні плинності кадрів, як правило, спостерігається відтік потенційно потужних, професійних, амбітних державних службовців, чиї знання, вміння та навички, застосовані на благо державної служби в Україні, могли би стати відмінною основою для реального, а не декларативного проведення комплексних реформ у державі. Крім того, перебуваючи на державній службі нетривалий період, державні службовці не встигають повноцінно реалізувати себе, розкрити свій професійний та творчий потенціал, а, з іншого боку, здобути ними за період роботи досвід, вміння та навички при звільненні із державної служби пере-

творюються у «відтокові» інтелектуальні інвестиції, зазвичай, із публічного у приватний сектор.

Аби запобігти охарактеризованим вище явищам та процесам і сформувавши гідний, професійний, статусний не лише у ментальному, але й у матеріальному сенсі інститут державної служби в Україні, необхідно вживати ряд заходів системного, комплексного характеру по управлінню персоналом. Серед таких заходів особливе місце, як уже неодноразово наголошувалось, належить плануванню кар'єри та кар'єрного просування державних службовців.

У сфері державної служби планування кар'єри покликане забезпечити максимально повну професійну віддачу державного службовця (але із уникненням професійного вигорання та професійної деформації) та отримання органом державної влади, що виступає у ролі роботодавця, користі від знань, умінь, навичок і кваліфікації державного службовця. У процесі професійної діяльності професійні та особистісні характеристики державного службовця, в ідеалі, повинні зазнавати позитивних змін: зростатиме кваліфікація, накопичуватиметься досвід, що створить підґрунтя для виконання завдань вищої складності.

За такої умови з часом професійна кваліфікація державного службовця досягне вищого, ніж попередній, рівня, і він зможе обіймати вищу посаду. Для того, щоб запобігти стихійності цього процесу, а також із метою умовної фіксованості моменту готовності державного службовця до подальшого кар'єрного просування, необхідно максимально вичерпно визначити перелік та зміст умов як для горизонтального, так і для вертикального планомірного кар'єрного просування державного службовця. Іншими словами, необхідно застосовувати планування кар'єри.

Планування кар'єри – це визначення цілей професійного розвитку працівника і шляхів їх реалізації, що проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується лише при його звільненні. Планування кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями та потребами кар'єри персо-

налу із загальною стратегією управління установою [109, с. 100]. Основною метою планування кар'єри державного службовця має стати ефективне використання усіх цінних професійних та особистісних якостей, якими володіє фахівець, та досягнення однієї з основних цілей державної служби — задоволення потреб та інтересів громадян України [51, с. 129].

Задля досягнення зазначеної вище основної мети управління кар'єрою у сфері державного управління, доцільно поєднувати у ній три основних складових:

1) планування індивідуальної кар'єри працівників (шляхом отримання окремо взятим державним службовцем професійних консультацій, створення робочих груп планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку, виявлення кар'єрного ресурсу);

2) загальне планування кар'єри державних службовців органу державної влади (шляхом здійснення аналізу рівня професійного розвитку персоналу, зокрема за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, паралельне планування кар'єри державних службовців різних структурних підрозділів);

3) організаційні процеси (призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, «промоушн» шляхів можливого розвитку, планування потреби в працівниках) [51, с. 130].

Лише за умови ефективного поєднання та налагодження постійного динамічного взаємозв'язку між цими складовими управління кар'єрою можна досягти якісного процесу управління кар'єрою, а отже – визначити перелік умов планомірного кар'єрного просування державного службовця.

Існують різні точки зору на умови планомірного кар'єрного просування державних службовців. До прикладу, вважається, що просування працівників кар'єрними щаблями значною мірою визначається: організаційною структурою органу державної влади, соціальними ієрархіями, що існують у ньому, організаційними формами залучення державного службовця у його безо-

середню професійну діяльність, індивідуальною професійною орієнтацією, оцінкою та самооцінкою особистих якостей і потенційних можливостей, рівнем освіти, мотивації, а також морально-етичними нормами державного службовця [109, с. 100].

Принципово погоджуючись із такою позицією, мусимо зауважити, що даний *перелік умов планомірного кар'єрного просування* державних службовців не можна вважати вичерпним, оскільки серед *об'єктивних умов* (до яких очевидно із вище наведеного переліку можна віднести оргструктуру органу державної влади, соціальні ієрархії, організаційні форми залучення держслужбовця до його безпосередньої діяльності, які практикуються в конкретному органі державної влади), необхідно також додати загальну політику держави щодо інституту державної служби, нормативно-правове забезпечення сфери державної служби, вплив елементів корпоративної культури органу державної влади та її складових – цінностей, артефактів тощо, психологічний клімат у колективі, його статево-вікову структуру тощо. На наше переконання, саме вплив названих умов об'єктивного характеру значною мірою детермінує процес кар'єрного просування державних службовців як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках, створюючи сприятливе чи навпаки несприятливе середовище для професійного та кар'єрного зростання державних службовців.

Серед *умов суб'єктивного характеру*, а саме – індивідуальної професійної орієнтації, оцінки та самооцінки державного службовця, рівня його освіти та морально-етичних цінностей, вмотивованості, – на нашу думку, не враховані такі важливі умови, як психологічний портрет та темперамент державного службовця, що суттєво визначає його бажання та мотиви до подальшого кар'єрного руху, професійного саморозвитку та навчання, персоніфіковане ставлення безпосереднього керівника та керівника органу державної влади до конкретного підлеглого та бачення керівника стратегії управління кар'єрою, сімейний стан та особисті обставини державного службовця тощо.

Такий набір суб'єктивних умов значною мірою здійснює вплив на кар'єрне просування в обох із досліджуваних нами напрямках, оскільки від внутрішнього переконання та професійних і життєвих цінностей державного службовця, чи не перш за все, залежать його дії щодо подальшого професійного самоствердження шляхом кар'єрного просування.

Не можна оминати увагою і такий цікавий у світлі нашого дослідження концепт, згідно з яким серед умов планомірного кар'єрного просування розглядають і оцінювання кадрового потенціалу підприємства, установи, організації. У «класичному» управлінському розумінні оцінювання кадрового потенціалу слугує підґрунтям для визначення перспектив кар'єрного зростання, потреби у навчанні, заходів із розвитку персоналу, розрахунку витрат на персонал. Такі ж процеси, спрямовані на удосконалення розвитку персоналу, мають місце і в сфері державної служби, хоча й із певними модифікаціями, оскільки бюджетні програми органів державної влади формуються виключно в межах державного бюджету, заздалегідь, і, як правило, не можуть зазнавати кардинальних змін.

Проте, навіть із врахуванням таких обмежувальних факторів, оцінювання кадрового потенціалу у сфері державної служби може і повинно здійснюватись за такими напрямками:

1) оцінювання укомплектованості кадрового складу в цілому та у розрізі рівнів управління;

2) оцінювання відповідності рівня підготовленості персоналу вимогам, які висуваються до претендента на зайняття певної посади;

3) аналіз структури кадрового складу відповідно до законодавчо визначених вимог і класифікатора посад;

4) аналіз структури кадрового складу за соціально-демографічними та ґендерними характеристиками;

5) оцінювання плинності кадрів та виявлення причин цього процесу.

Здійснення оцінювання кадрового потенціалу у сфері державної служби за такими напрямками дасть змогу сформувати

загальне уявлення про кар'єрне просування в органі державної влади та розробити план кар'єрного розвитку.

План кар'єрного розвитку – це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в організації. Він має включати положення плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку. План кар'єрного розвитку може бути коротко-, середньо- і довгостроковим. У ньому важливо враховувати терміни і стадії перебування на посаді. Документ слід складати виходячи з того, що оптимальний час перебування спеціаліста на одній посаді, як правило, становить 4-5 років. При складанні плану кар'єрного розвитку слід пам'ятати, що даний документ – не просто формальність, а підстава планомірного, постійного переміщення (ротації та обґрунтованих рокировок) персоналу, що сприяє підвищенню його трудової віддачі [51, с. 130].

Якісне оцінювання кадрового персоналу у сфері державної служби може розглядатися як умова планомірного кадрового просування лише за умови, що у процесі такого оцінювання враховуватимуться якісні та кількісні показники оцінюваного об'єкта, тобто кадрового потенціалу органу державної влади.

До якісних показників пропонують зараховувати:

- особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні характеристики: працездатність, професіоналізм, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість і вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток, фізичне та психічне здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість і зібраність;
- соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний

клімат, організаційна культура і корпоративні цінності підприємства.

Серед кількісних показників наголос роблять на:

- чисельності працівників;
- професійно-кваліфікаційному складі кадрів;
- статевому-віковому складі;
- стажі роботи в органі державної влади і на певній посаді;
- рівень ротації (руху) кадрів;
- укомплектованості кадрами;
- рентабельності праці;
- ресурсах робочого часу;
- продуктивності праці [34, с. 64].

Аналізуючи вищевикладене, не можна не помітити прямої схожості із тією частиною дослідження, у котрій мова йшла про суб'єктивні та об'єктивні умови планомірного кар'єрного просування. Складно не зауважити, що якісні показники оцінювання кадрового потенціалу майже повністю дублюють окреслені нами суб'єктивні умови планомірного кар'єрного просування, а чисельні – об'єктивні.

Існують ще й інші підходи до переліку умов планомірного кар'єрного просування. Проте, вони містять або лише монохарактерні умови, як от у Коломієць Ю.В., Фомової О.А., які наводять умови суб'єктивного характеру: результати роботи на посаді (успішне виконання обов'язків є найважливішою передумовою просування. Випадки підвищення співробітників (навіть тих, що володіють величезним потенціалом), що не впоралися зі своїми обов'язками, вкрай рідкісні); професійний та індивідуальний розвиток (співробітник повинен не тільки користуватися всіма доступними засобами професійного розвитку, але і демонструвати надбані навички, знання, досвід); ефективне партнерство з керівниками (реалізація плану розвитку кар'єри у величезній мірі залежить від керівника, який формально і неформально оцінює роботу співробітника на посаді і його потенціал, є найважливішим каналом зв'язку між співробітником

і вищим керівництвом організації, який ухвалює рішення про просування, має в своєму розпорядженні ресурси, необхідні для розвитку співробітника); авторитетний статус в органі державної влади (для просування в організаційній ієрархії необхідно, щоб існування співробітника у ній, його досягнення і можливості були помітними. Заявити про себе співробітник може за допомогою професійних досягнень, ефективного та якісного виконання службових обов'язків. Виключно важливим в даному разі є успішне партнерство із кадровою службою, позитивна думка співробітників якої про потенціал державного службовця є необхідною умовою поступального розвитку його кар'єри; періодична оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони: державний службовець, його керівник, кадрова служба. Оцінюється не тільки прогрес в реалізації плану, але і реалістичність самого плану серед подій, що відбулися за звітний період, ефективність його підтримки з боку керівника і організації в цілому. Результатом оцінки стає скоректований план розвитку кар'єри [47, с.88]; або біхарактерні умови без чіткого розмежування їх на умови суб'єктивного та об'єктивного плану. Прикладом такого підходу можна вважати підхід Соколової Т.А., у дослідженнях якої йдеться про те, що планомірне кар'єрне просування передбачає урахування низки умов, серед котрих – правові (чинна нормативно-правова база), соціально-професійні (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, професійні здібності, досвід конкретного державного службовця); психологічні (орієнтації та установки, соціально-психологічні властивості); демографічні (стать, вік, природні дані); географічні (локація установи); організаційні (умови роботи, особливості трудового колективу, досвід та стиль керівництва); випадкові обставини (збіг обставин, походження, стосунки з керівником) [113].

Отже, усе вищевикладене, дає змогу визначити *умови планомірного кар'єрного просування державних службовців* як систему необхідних обставин об'єктивного та суб'єктивного характеру, що роблять можливим горизонтальне та/або вертикальне переміщен-

ня із посади на посаду державних службовців у межах конкретного органу державної влади або у межах конкретної функціональної сфери державної служби (у контексті даного дослідження – у сфері ДФС України).

Варто наголосити на тому, що класифікація умов планомирного кар'єрного просування на умови суб'єктивного та об'єктивного характеру є справедливою і для горизонтального, і для вертикального напрямів кар'єри. Проте, слід зауважити, що принциповою відмінністю у наборі умов планомирного горизонтального кар'єрного просування від умов вертикального кар'єрного просування державних службовців стане дві умови суб'єктивного характеру. Перша – бажання державного службовця залишатися у так званій «зоні професійного комфорту», що виникає у індивідів, які досягли високого рівня професіоналізму у певному сегменті службової діяльності, і які прагнуть накопичувати знання, досвід, вміння саме за цим напрямом, не бажаючи при цьому брати на себе функції вищого управлінського рівня. Друга умова суб'єктивного характеру – стратегічне бачення керівника щодо вмінь, знань та навичок свого підлеглого державного службовця та необхідності застосування ним цих професійних якостей саме на конкретному управлінському рівні у сфері державної служби.

І перша, і друга із названих умов суб'єктивного характеру планомирного горизонтального кар'єрного просування є змінними – в силу певних життєвих та професійних метаморфоз ці умови можуть втратити свою актуальність, що створить сприятливий ґрунт для подальшого вертикального кар'єрного просування державного службовця.

Як правило, науковці, розглядаючи різні варіації планування кар'єри, представляють за бажану мету зайняття посади керівника найвищого рівня в організації, установі тощо або політичної посади. Попри це, спілкування з керівниками різного рівня свідчить про те, що на початку їх трудової діяльності у переважній більшості із них було абсолютно відмінне від реальності бачення

свого майбутнього. Таким чином, можемо стверджувати, що на початку трудової діяльності варто звернути увагу на особистісні компетенції працівника, особливо на морально-етичні якості, та його здатність до розвитку, навчання. На нашу думку, саме ці характеристики є передумовою досягнення успіху у майбутньому без прив'язки до установи, сфери діяльності та очікуваного кар'єрного зростання.

Також варто звернути увагу й на інші чинники, які умовно можна назвати *коректорами кар'єри*:

- глобалізаційні зміни у суспільстві (наближення України до Європейського Союзу, АТО, трудова мобільність та міграція людей);

- інституційні зміни (об'єднання Державної митної служби України та Державної податкової служби України у Міністерство доходів і зборів України, а згодом – у ДФС України з перспективою відокремлення податкової міліції);

- поява або гіперактивізація суспільного запиту на певні послуги (ІТ, вивчення іноземних мов, зокрема англійської та китайської);

- нівелювання або мінімізація суспільного запиту на окремі види праці та послуг (сільськогосподарська ручна праця, яку замінено новими технологіями в агросекторі, послуги листонош, бібліотекарів тощо);

- зміна політичної ситуації, активізація громадського суспільства;

- сімейні обставини;

- стан здоров'я, у тому числі психологічний стан;

- лінь;

- трудоголізм;

- завищені вимоги до себе;

- викривлене сприйняття реальності;

- архаїзм у поглядах щодо свого майбутнього;

- належність до різних поколінь (вікових груп);

- наявність/відсутність впливових друзів або знайомих;

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

- наявність/відсутність авантюризму;
- оцінка можливостей колективом та керівництвом;
- рівень корпоративної культури у колективі.

Отже, на нашу думку, планування кар'єри більш як на 1-3 роки мінімізує можливість досягнення поставленої мети. Із врахуванням вище викладеного, а також враховуючи вимоги Закону України «Про державну службу» пропонуємо універсальну модель кар'єрограми (додаток В), при цьому ми свідомо не зазначаємо періоди перебування на одній посаді, а робимо акцент на кількості конкурсних випробувань залежно від мети.

Допомогти працівникові у плануванні власної кар'єри може розроблена Резніком С. Д. технологія планування кар'єри [43, с. 99-100], яка передбачає виконання трьох завдань (табл. 2.3-2.5).

**Таблиця 2.3 – Завдання 1. «Баланс особистих успіхів і невдач»
На підставі аналізу основних етапів свого життя складіть
баланс особистих успіхів і невдач:**

Особистий баланс				
успіхів		невдач		
Мої найбільші успіхи, досягнення і т. п.	Здібності, що були необхідними для цього	Мої найбільші поразки, невдачі і т. п.	Здібності, яких мені не вистачало	Як я подолав невдачі
1		1		
2		2		
3		3		

**Таблиця 2.4 – Завдання 2 «Мої здібності»
Групування переваг і недоліків та виділення двох-трьох
найважливіших сильних і слабких сторін:**

Мої здібності		
Перелік здібностей	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Професійні знання та досвід	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Соціальні та комунікативні здібності	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Особисті здібності	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Здібності керівника	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Інтелектуальні здібності	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Інше	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) порівнюються з реальними. Наприклад, виберіть п'ять найважливіших цілей, визначте необхідні для їх досягнення засоби. Потім потрібно перевірити, що ще потрібно зробити, щоб ближче підійти до досягнення відповідної мети, вказати необхідну кваліфікацію і поставити конкретні реальні практичні цілі.

Таблиця 2.5 – Завдання 3 «Аналіз мета - засіб»

Бажані цілі	Необхідні засоби	Ситуаційний аналіз		
		Наявні (здібності і т.і.)	Відсутні	Практичні дії для досягнення цілей
1.				
2.				

Невід’ємним елементом у плануванні кар’єри працівника є діяльність служби персоналу. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [6]. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар’єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Також, серед іншого, разом з іншими структурними підрозділами державного органу служба персоналу:

- організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу (спільно з бухгалтерською службою);
- забезпечує планування службової кар’єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов’язків;
- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді.

На підставі емпіричних знань та із врахуванням вимог законодавства з питань державної служби, а також особливості

проходження служби, пропонуємо розроблену нами «дорожню карту» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС України службою персоналу (додаток Г).

Також необхідно акцентувати увагу на нових підходах до лідерства. Це питання було дещо гіперболізованим сучасним уявленнями керівників про лідерство. Зокрема, спостерігається тенденція, коли керівник привласнює результати праці усього колективу або окремих працівників для подальшого їх представлення як особистого успіху. З іншого боку, ініціативність працівників сприймається як посягання на авторитет керівника. Зрозуміло, що такий підхід має негативний ефект для подальшого розвитку організації, колективу тощо та сприяє утвердженню диктаторських принципів управління колективом.

До такого ж висновку прийшли й закордонні вчені. Так, Нік Петрі у своїй доповіді про тенденції лідерства [72] виокремлює три тенденції у лідерстві:

1. Більший акцент на вертикальному розвитку (етапах розвитку).
2. Покладання більшої відповідальності за власний розвиток на кожну людину.
3. Відступ від героїчного лідера та перехід до колективного лідерства.

Як зазначає автор, «складні умови середовища винагородять гнучких і чутливих до змін прихильників колективного лідерства. Вже близький той момент, коли організації будуть змушені вирівняти дисбаланс, що виник через зайву концентрацію на моделі індивідуального лідерства». Цей процес ми спостерігаємо сьогодні і в Україні, коли прийняття будь-яких важливих для суспільства рішень у тій чи іншій сфері реалізуються лише після ретельного експертного аналізу, що, у свою чергу, зумовлює більш ретельну підготовку цих рішень їх розробниками.

У таких умовах ще більше посилюється роль служб персоналу, працівників та їх керівників у створенні колективу лідерів, здатних приймати виклики сьогодення та стратегічно мислити для майбутнього розвитку.

2.4 Напрями удосконалення роботи з посадовими особами, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС

В органах державної влади України, у тому числі й органах ДФС України, діяльність, спрямована на професійний розвиток державних службовців, включаючи їх особисте фахове вдосконалення та кар'єрне зростання, характеризується низкою серйозних недоліків, основними з яких є такі:

- роль розглядуваної діяльності в державному управлінні повною мірою не усвідомлена, їй не приділяється належна увага, а тому вона не дістала потрібного інституційного розвитку;

- відсутня цілісна і послідовна як загальнонаціональна, так і корпоративна політика професійного розвитку персоналу, включаючи його фахово-компетентнісне вдосконалення та кар'єрне просування;

- не розроблено науково обґрунтованих концептуальних засад системної організації діяльності державно-управлінських органів з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців, немає чітких уявлень про склад і структуру такої діяльності, пріоритетність та розвиненість її компонентів;

- кадрові служби де-юре і де-факто не мають відповідних орієнтирів та повноважень для виконання повного обсягу функцій роботи з персоналом, його неперервного професійного розвитку з урахуванням досягнень світового досвіду;

- відсутня системна спеціальна лідерська та менеджерська підготовка кадрів з питань професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців, бракує обміну відповідним досвідом, поширення кращої практики, осучаснення кадрової роботи; загальнонаціональна система професійного навчання державно-управлінських кадрів є кількісно та якісно недостатньою;

– гальмує модернізацію діяльності органів державної влади з професійного розвитку їх персоналу нерозробленість необхідної законодавчої бази, брак відповідних наукових розробок, методичних рекомендацій, ресурсного забезпечення; відсутність належної класифікації посад, узгоджених описів функціональних обов'язків, обґрунтованого переліку ключових компетентностей державних службовців;

– не сприяє розбудові діяльності державно-управлінських органів з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців механічне запозичення окремих фрагментів міжнародного досвіду, поспішність, невідповідність і непослідовність запровадження змін [112].

За таких умов цілком природним явищем виглядає систематична плінність кадрів у сфері державної служби в цілому та у ДФС України зокрема. Поряд із недосконалою роботою кадрових служб, плінність кадрів можна було б обґрунтувати неналежним рівнем соціально-економічного забезпечення державних службовців, напруженими, фактично ненормованим режимом їх праці, високим рівнем корупційних ризиків у даній сфері професійної діяльності тощо. Проте, як свідчить статистика (табл. 2.6), фактор плінності кадрів зачіпає саме стратегічний рівень управління ДФС України.

Тривалий час нагальною потребою удосконалення роботи системи органів державної влади визнавалось реформування державного апарату у напрямку перегляду розподілу функцій і процедур між державними органами задля уникнення дублювання функціонального навантаження і підвищення ефективності державного управління, зокрема у сфері управління людськими ресурсами. Важливою складовою реалізації досягнення мети такого реформування позиціонувалось усвідомлення того, що кадри – це інтелектуальний капітал органу державної влади. Поряд із тим, процес реформування органів державної влади в цілому та органів ДФС України зокрема стримувався відсутністю

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

стратегічного бачення концептуальних засад кадрової політики у сфері державної служби, спрямованої на виявлення та підготовку управлінців з найбільшим потенціалом, які зможуть задовольнити стратегічні і корпоративні потреби ДФС України [69].

Таблиця 2.6 – Кількість посадових осіб категорії «А» та «Б» апарату ДФС, звільнених протягом 2015-2016 років (станом на 01.10.2016, крім посадових осіб ГУВБ)*

Причина звільнення	2014 р.	2015 р.	2016 р.
За угодою сторін	-	57	20
За власним бажанням	15	14	12
У порядку переведення до іншого державного органу	-	34	26
У результаті скорочення штатної чисельності	-	-	18
Причина звільнення	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Відповідно до вимог Закону України «Про очищення влади»	-	13	-
Відставка	-	1	-
Припинення державної служби	-	3	-
У зв'язку з виходом на пенсію	20	2	-
У зв'язку зі смертю	-	1	1
Внаслідок одноразового грубого порушення (п.1.ст.41 КЗПП)	-	-	1
У зв'язку з прийняттям на роботу до іншого державного органу за підсумками конкурсу	-	-	1
Всього:	147	125	79

*Примітка: Показник у рядку «Всього» не обов'язково відображає суму показників у попередніх рядках, оскільки не всі причини звільнення відображені у вихідних статистичних даних.

Саме тому було прийнято Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затверджену Указом Президента України від 01.02.2012 № 45/2012, котрою передбачалось відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня, формування дієвого кадрового резерву для зайняття керівних посад у сфері державного управління [103].

Відповідно до Плану дій Уряду на 2016 рік, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2016 № 418 одним із основних цільових показників на 2016 р. в рамках впровадження реформи державної служби є забезпечення вступу та просування по службі на основі відкритих конкурсів та впровадження ефективної моделі управління людськими ресурсами на державній службі [98].

Основним завданням управління людськими ресурсами, персоналом, кадрами є пошук, ефективно збереження і відтворення, цілеспрямоване формування і раціональне використання професійно підготовлених, відданих ідеї служіння народу України людей, які відповідають вимогам, що висуваються для зайняття посад в органах державної влади та, зокрема, органах ДФС України.

Концептуальних змін сьогодні потребує характер діяльності структурних підрозділів, що здійснюють кадрову роботу, як органів державної влади та місцевого самоврядування в цілому, так і органів ДФС України зокрема, оскільки саме вони мають реалізовувати державну кадрову політику в апараті органу управління, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до його відання. До їх компетенції мають бути віднесені такі нові повноваження, як:

- розробка структур управління відповідно до типових та організація роботи з ефективного функціонування системи державної служби в апаратах та підвідомчих організаціях спільно з іншими підрозділами;

- аналіз ефективності діяльності органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця та внесення пропозицій щодо поліпшення їх діяльності;

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

- відстеження планів роботи органу управління з метою виявлення осіб, які позитивно вплинули на досягнення мети тих чи інших заходів;

- прогнозування розвитку персоналу органу державної влади, планування кар'єри його державних службовців;

- формування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців та відповідних їм посадових інструкцій;

- розробка номенклатур посад, порядку їх заміщення, інших необхідних організаційно-методичних та нормативних документів, участь в оптимізації штатно-посадової структури апарату;

- здійснення контролю за станом справ у підвідомчих організаціях, надання методичної допомоги в організації цієї роботи;

- організація навчання державних службовців та моніторинг його ефективності.

Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 та зареєстроване в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 № 438/28568 закладає принципово нові підходи до формування підрозділів по роботі із персоналом, враховуючи загальну чисельність працівників того чи іншого державного органу. Зокрема, в державному органі, чисельність якого становить менше 10 осіб, обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців цього органу. Чисельність служби управління персоналом визначається з розрахунку до 20 осіб на одного спеціаліста служби управління персоналом [101].

Серед основних завдань служби управлінням персоналу є реалізація державної політики з питань управління персоналом, добір персоналу державного органу, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності, а серед основних функцій – вивчення потреби в персоналі на вакантні посади в державному органі, забезпечення планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад

державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності і сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, а також організація роботи щодо підвищення кваліфікації чи стажування державних службовців.

Отже, одним із головних завдань кадрових служб повинно стати забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу.

У новому Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII питанню службової кар'єри присвячений окремий розділ. Так, відповідно до ст. 38 Закону України «Про державну службу» просування по службі державних службовців, вирішення інших питань, пов'язаних із проходженням служби, здійснюється з урахуванням категорій посад державної служби державних службовців [95].

При чому, новим законом визначено, що просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу.

Протягом строку застосування до державного службовця дисциплінарного стягнення його просування по службі не здійснюється.

Визначені Законом України «Про державну службу» загальні вимоги до державних службовців категорій «А» та «Б», а саме: освіта (вища), ступінь вищої освіти (магістр), стаж роботи (тривалість у роках, у тому числі на посадах певної категорії), відповідно до підпунктів 2-4 частини другої статті 20 Закону України «Про державну службу»; володіння мовами (вільне володіння державною мовою), поширюються і на посадових осіб керівного складу в органах ДФС України.

Крім загальних вимог, кандидат на керівну посаду в ДФС України повинен володіти набором професійних компетенцій, які у свою чергу розподіляються на дві важливі групи ключових і спеціальних компетенцій.

Зазначимо, що керівна посада в ДФС України – це визначена структурою і штатним розписом структурна одиниця в органах ДФС категорії «А» та «Б», на яку покладено нормативними актами відповідне коло службових повноважень. З урахуванням розподілу рівнів менеджменту в апараті ДФС наведеного на рис. 2.2, у межах стратегічного рівня існують такі керівні посади:

- Голова ДФС,
- перший заступник Голови ДФС,
- заступник Голови ДФС,
- директори департаментів та їх заступники,
- начальники управлінь та їх заступники,
- начальники відділів та їх заступники (в складі управлінь та самостійних),
- завідувачі секторів (в т.ч. самостійних).

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад категорії «Б» в ДФС України (перелік компетенцій) визначені наказом ДФС України від 16.08.2016 року № 708 «Про визначення спеціальних вимог» [93] відповідно до вимог наказу Національного агентства з питань державної служби від 06.04.2016 року №72 [97].

За своєю суттю спеціальні вимоги є описом вимог до досвіду роботи, освіти, знань, умінь, компетенцій, необхідних для ефективного виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків. Ці вимоги також враховують специфіку діяльності відповідного структурного підрозділу чи органу ДФС України відповідно до вимог спеціальних законів та є обов'язковими для врахування під час конкурсного добору на вакантну посаду чи під час прийняття рішення про переведення працівника на керівну посаду.

Отже, до спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад категорії «Б», належать такі:

- знання законодавства,
- професійні знання (відповідно до вимог спеціальних законів),

- лідерство,
- прийняття ефективних рішень,
- комунікації та взаємодія,
- впровадження змін,
- управління організацією роботи,
- особистісні компетенції.

Таким чином, із метою підготовки та проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби в органах ДФС України категорій «Б» та «В» та проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в ДФС України наказом від 16.08.2016 року № 708 «Про визначення спеціальних вимог» затверджено переліки професійних та загальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби в органах ДФС вищезазначених категорій, а також визначено спеціальні вимоги (компетенції) до посад цих категорій [93].

Проведення конкурсу на зайняття вакантних посад в ДФС України регламентується Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [99].

Прийом на службу та проходження служби рядовим і начальницьким складом податкової міліції здійснюється з урахуванням вимог Податкового кодексу України, Закону України «Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб», постанов Кабінету Міністрів Української РСР від 29 липня 1991 року № 114 «Про затвердження Положення про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ», Кабінету Міністрів України від 17 липня 1992 року № 393 «Про порядок обчислення вислуги років, призначення та виплати пенсій і грошової допомоги особам офіцерського складу, прапорщикам, мічманам, військовослужбовцям надстрокової служби та військової служби за контрактом, особам начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ та членам їх сімей», інших нормативно-правових актів.

Отже, повертаючись до теми просування по службі, слід зауважити, що претендент на вищу посаду, має по-перше, мати або набути відповідні знання та вміння, щоб відповідати встановленим вимогам до посади, а по-друге, пройти визначену законодавством процедуру зайняття цієї посади (зокрема, шляхом проходження конкурсу). Оскільки, новий закон про державну службу встановив, що навіть державний службовець, який призначений на посаду без конкурсу (у разі переведення на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому (або іншому) державному органі та/або в іншій місцевості), не може бути переведений на вищу посаду державної служби без проведення конкурсу.

На нашу думку, із метою забезпечення належної правової регламентації планування службової кар'єри та кар'єрного просування посадових осіб органів ДФС України необхідно розробити єдиний нормативно-правовий документ із визначенням чіткого і дієвого механізму роботи в системі органів ДФС України, функціонування різних компонентів (елементів) процесу просування по службі.

Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації. Посадове переміщення державного службовця, в т.ч. в органах ДФС України, повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного службовця. Ця робота має тісно пов'язуватися з проведенням щорічної оцінки діяльності державних службовців, навчання.

Планування й контроль за розвитком службової кар'єри посадової особи, що є безпосереднім завданням служб управління персоналом, повинно починатися з моменту прийому на роботу та тривати до звільнення, із визначенням її горизонтального чи вертикального просування у системі посад.

Це тим більше актуально сьогодні, коли ринкова економіка змушує організації самостійно дбати про забезпечення

своєї діяльності необхідними людськими ресурсами, визначати цілі, напрями, пріоритети кадрової політики, а глобальна тенденція гуманізації відображається в зміщенні цінностей, акцентів уваги в бік збільшення ролі людського фактора в розвитку економіки, зростання значення підсистеми управління персоналом у системі управління організацією. У цих умовах на переднє тло виходить управління розвитком людських ресурсів, а на рівні окремого економічного суб'єкта – управління розвитком кадрів, розвитком потенціалу конкретно взятого індивіда, управління його просуванням в рамках організації.

Однак необхідно враховувати, що окремих посадових осіб задовольняє займана посада та вид виконуваної роботи. Тому до них необхідно застосовувати індивідуально підібрані мотиваційні чинники та стимули до професійного зростання та кар'єрного просування. У будь-якому разі, керівник повинен надати таким державним службовцям інформацію про додаткові переваги для його професійного та саморозвитку, що забезпечується кар'єрним просуванням.

Із метою визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішення про планування службової кар'єри та виявлення потреб у професійному навчанні, новий закон «Про державну службу» нормативно закріпив необхідність проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців затверджується Кабінетом Міністрів України. Сьогодні такий документ розробляється Нацдержслужбою.

Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції [95].

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення.

Державного службовця ознайомлюють із результатами оцінювання його службової діяльності під підпис протягом трьох календарних днів після проведення оцінювання.

Висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності затверджується наказом (розпорядженням) суб'єкта призначення.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та просування по державній службі відповідно до цього Закону. Тобто, можна зробити висновок, що відмінна щорічна оцінка буде одним з механізмів кар'єрного зростання державного службовця, в тому числі для посадових осіб, які плануються для призначення на керівні посади в органах ДФС України, а отже має враховуватися під час проходження цими претендентами конкурсу на заміщення відповідних вакантних посад в апараті ДФС України чи її територіальних органах. Цей аспект потрібно враховувати під час розробки відомчого розпорядчого акту, який регулюватиме порядок проведення конкурсу безпосередньо в органах ДФС України.

Отже, планування службової кар'єри дозволить забезпечити: реалізацію та ефективно використання потенційних можливостей і прагнення посадової особи до професійного зростання в даний час і в майбутньому; упевненість посадової особи в її власних силах; вдосконалення професійності та виявлення зді-

бностей посадової особи як на поточний момент, так і на перспективу; активну участь та відповідальне ставлення керівника до розвитку персоналу відповідного органу ДФС України.

Планування службової кар'єри повинно здійснюватися безпосередньо посадовою особою за участю керівника відповідного рівня та кадрового підрозділу відповідного органу ДФС України.

Планування службової кар'єри є обов'язком і керівника, і підлеглого, при цьому основна відповідальність покладається на останнього. Керівник повинен стимулювати працівника, підтримувати та надавати йому необхідну допомогу.

Разом із тим, із метою формування зацікавленості працівників у розвитку кар'єри, кадровий підрозділ відповідного органу ДФС України проводить із ними роз'яснювальну роботу та надає рекомендації державним службовцям щодо планування власної кар'єри. Одночасно він виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри державних службовців.

Спеціалісти служб управління персоналом органу ДФС України повинні здійснювати навчання державних службовців щодо основ планування й розвитку службової кар'єри, пояснювати принципи партнерства, відповідальності і можливості всіх учасників процесу.

Проте, сьогодні, на жаль, вимушено констатують недостатній рівень підготовки керівників кадрових служб для організації та проведення зазначеного вище навчання, відсутність у них сучасних знань та новітніх підходів до кадрової роботи і, як наслідок, відсутність аналізу діяльності апарату органів державної влади в цілому та державних службовців зокрема, планування їх кар'єри та підвищення кваліфікації. Тому, з одного боку, існує нагальна потреба у подальшому удосконаленні та розвитку діяльності кадрових служб та їх керівників, а з іншого – у розробці та запровадженні у практику програм підвищення кваліфікації працівників кадрових служб щодо застосування сучасної системи управління персоналом та його мотивування.

Для соціально-професійної групи державних службовців приртаманий надзвичайно тривалий, довготерміновий процес про-

фесіоналізації та професійного зростання, і, відповідно до цього, – процес службового просування. Це ставить особливі вимоги до базової професійної підготовки резерву державних службовців, акцент в якій робиться на формуванні високого загальнонаукового потенціалу, розвитку особистих здібностей, вмінні самостійно працювати з інформацією, постійно поповнювати та оновлювати свої знання. Тому створення системи кадрового резерву (незважаючи на те, що чинне законодавство про державну службу вже не містить такого інституту, що давав підстави призначати осіб, включених до нього, на вищі посади) осіб, які можуть бути потенційними кандидатами на зайняття керівних посад, зокрема в органах ДФС України, потребує налагодження постійної роботи з державними службовцями, що пов'язана із їхнім професійним та особистісним розвитком, а саме: складання та виконання особистих річних планів, направлення на навчання, стажування (в т. ч., за кордоном), вивчення іноземних мов, залучення до складу відповідних комісій та робочих груп, розроблення проєктів нормативно-правових актів, проведення перевірок, службових розслідувань, керівництво колективом, уміння вирішувати конфлікти. Необхідно запровадити у практику роботи з керівниками структурних підрозділів та особами, які можуть бути потенційними кандидатами на зайняття керівних посад, проведення постійнодіючих семінарів із питань запобігання корупції, психології, педагогіки, управлінської діяльності, яка забезпечує формування у керівника ефективних знань, умінь та навичок роботи з людьми, а також до професійного навчання в системі без відриву від роботи, самоосвіти.

Отже, виходячи з потреби забезпечення цілісності та єдності державної служби, її стабілізації і структурної оптимізації, ключовими орієнтирами реформування кадрового забезпечення з метою залучення висококваліфікованих фахівців до органів державної влади в цілому, та до органів ДФС України зокрема, мають стати такі: підняття в суспільстві престижу державної служби; досягнення максимальної об'єктивності, відкритості й

прозорості процесів відбору персоналу, прийому та просування посадових осіб шаблями службової кар'єри на основі їхніх ділових, професійних і моральних якостей; організація систематичного професійного навчання та безперервного підвищення професійної кваліфікації.

Особливу увагу кадрові служби органів ДФС України повинні приділяти роботі із державними службовцями, які є потенційними претендентами на зайняття керівних посад. Враховуючи те, що сьогодні більшість керівних посад в ДФС України державні службовці займають внаслідок горизонтального чи вертикального переміщення, можна виділити наступні напрями роботи з особовим складом, який планується на зайняття керівних посад, а саме:

- аналіз ефективності роботи персоналу (в т.ч. шляхом проведення щорічного оцінювання) з метою стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності і сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;

- прогнозування розвитку персоналу шляхом планування підвищення рівня їх професійної компетентності;

- заохочення працівників до службової кар'єри шляхом впровадження відповідних мотиваційних механізмів;

- забезпечення планування та розвитку службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності;

- організація роботи щодо стажування державних службовців.

Чи не найважливішу роль у кар'єрному зростанні державних службовців відіграє професійне навчання. На нашу думку, прийом на державну службу та просування по ній мають бути органічно пов'язані з безперервним навчанням державних службовців.

Відповідно до вимог нового Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [95].

Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях, незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі, за кордоном.

Керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, має забезпечувати організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення.

У системі органів ДФС України підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб ДФС здійснюється як у відомчих закладах післядипломної освіти (Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів та його Відділення, розташоване в смт. Козин), Департаменті спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФС України, так і в установах інших органів державної влади (Нацдержслужби, Міністерства

юстиції України, Міністерства освіти і науки України тощо), а також в рамках міжнародної технічної допомоги ЄС.

Окрім того, з метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби, в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства.

Детальний механізм проходження стажування визначений Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48 [100].

Отже, запровадження такого механізму просування по службі, що поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги до державних службовців з безперервним їх навчанням, дозволить уточнити та значно поліпшити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття на державну службу, а також забезпечити відповідну професійну підготовку кандидатів до зайняття відповідної посади у встановленому законодавством порядку. Тому важливо на загальнодержавному рівні досягти того, щоб систематичне професійне навчання державних службовців стало складовою їх професійної та державно-управлінської діяльності.

Неабияку роль в організації належної службової діяльності, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців відіграє мотивація. Зокрема, наявність під час виконання професійних обов'язків таких її складових як належна оплата праці; посада і посадове просування; фахова підготовленість, відповідність службовій діяльності; соціальна захищеність; суспільний імідж і престиж; об'єктивна і справедлива оцінка особистих професійних досягнень; умови для ініціативної, творчої, незалежної, самостійної діяльності; почуття належності до професійного колективу, команди, діалогу-комунікативні відносини з керівництвом; матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи та ін. формують сприятливе середовище для професійного розвитку працівників [112].

Сьогодні у сфері української державної служби ще сформовано повноцінний мотиваційний механізм, що забезпечив би прагнення державного службовця до постійного оновлення професійних знань, умінь і навичок. Досі не усунуто головну проблему непрофесіоналізму державних службовців – не запроваджено важелі формування особистої відповідальності за власний професійний розвиток та не опрацьовано механізми використання на державній службі кар'єрного потенціалу державного службовця та управління ним. Системне професійне навчання не стало невід'ємною складовою та обов'язковою вимогою професійної діяльності державних службовців в Україні. Зазначене обумовлює нагальну необхідність удосконалення організаційно-правових засад функціонування державної служби в Україні, зокрема щодо забезпечення зв'язку між професійним навчанням та службовим просуванням державних службовців [85].

Окрема проблема – відповідальність держслужбовців за свою підготовку та підвищення професійного рівня. Пройде певний час, поки система добору, просування по службі, тестування, щорічного оцінювання результатів запрацює на повну силу. Отже, необхідні важелі, які сформують особисту відповідальність державного службовця за свій власний професійний розвиток.

У цілому, система професійного навчання державних службовців, як одна з передумов їх професійного зростання, в т.ч. і в органах ДФС України, повинна поєднувати вимоги трьох суб'єктів: особи, яка навчається, навчального закладу, що навчає, та органу державного управління, що зацікавлений в отриманні компетентного та кваліфікованого фахівця.

Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26.06.2016 року № 474-р, «Деякі питання реформування державного управління України» одним із пріоритетів проведення реформи державної служби та управління людськими ресурсами є створення умов для залучення осіб до державної

служби, підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, запровадження функціонування інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі та стандартизація наборів даних, необхідних для здійснення заходів з управління людськими ресурсами. Модулями цієї інтегрованої інформаційної системи. серед іншого, буде модуль внутрішнього переведення державних службовців та проведення конкурсу на заміщення вакантних посад, модуль ведення особових справ державних службовців, де будуть відображені відомості щодо кар'єри працівника, оцінки результатів його службової діяльності, компетентність, навчання тощо [28].

Повноцінне впровадження нового Закону України «Про державну службу», суттєвий перегляд завдань і функцій державних органів, в т.ч. і ДФС України, реформування системи оплати праці державних службовців, автоматизація процесів їх роботи, вдосконалення нормативно-правової бази з питань проходження державної служби, сприятимуть підвищенню престижу державної служби в органах ДФС України та залученню до неї висококваліфікованих фахівців із відповідним досвідом роботи та навичками, що дасть змогу якісно оновити систему державного управління та державної служби на посадах в органах ДФС України з урахуванням європейських стандартів та кращих практик управління.

Отже, підсумовуючи все вищесказане, можна зробити наступні висновки:

-формування дієвої державної кадрової політики – досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори. Він включає в себе послідовне здійснення законодавчих, організаційно-управлінських, науково-дослідних та інших заходів. У ході реалізації всього спектру заходів вважливо зберегти оптимальне співвідношення новачій та спадкоємності, перспективності та прагматизму;

-управління персоналом є важливою часткою кадрової роботи, яка поєднує в собі цілу низку складників цієї роботи. Іншими словами, управління персоналом – це певна система дій,

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

методів, процедур, програм спрямованих на ефективну реалізацію насамперед кадрової політики та роботи з персоналом у державних органах;

-на сьогодні, одним із головних завдань кадрових служб повинно стати забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу;

-планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття у посадової особи, яка може зайняти вищу посаду, необхідної кваліфікації. Посадове переміщення державного службовця повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного службовця. Ця робота має тісно пов'язуватися з проведенням щорічного оцінювання діяльності державних службовців, стажування на вищій посаді з метою набуття досвіду та практичних знань та вмінь, професійного навчання тощо;

-планування й контроль за ростом службової кар'єри посадової особи повинно починатися з моменту її прийому на роботу та тривати до звільнення, з визначенням просування її за системою посад;

-важливу роль у кар'єрному зростанні відіграє професійне навчання. На нашу думку, прийом на державну службу та просування по ній мають бути органічно пов'язані з безперервним навчанням державних службовців;

-запровадження такого механізму просування по службі, що поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги до державних службовців з безперервним їх навчанням, дозволить уточнити та значно поліпшити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття на державну службу, а також забезпечити відповідну професійну підготовку до зайняття посади.

Якщо звернути увагу на систему прийомів, засобів, форм і методів кадрової політики з точки зору іноземних фахівців, то необхідно слід визначити такі її складові:

- організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації особового складу;
- організація роботи зі створення кадрового резерву;
- підготовка і розстановка кадрів в органах управління;
- організація стажування особового складу;
- організація контролю за ходом комплектування системи освіти, набору і навчання;
- розподіл та використання випускників;
- контроль за роботою з кадрами (кадровий менеджмент) в підпорядкованих організаціях;
- вивчення і поширення досвіду роботи з кадрами (кадровий менеджмент).

Це свідчить, перш за все, про преференцію у заходах кадрової політики питанням освіти: підготовки, навчання, атестування (оцінки результатів навчання, діяльності), перепідготовки, стажування особового складу. Лише у такому разі можна говорити про професіоналізацію персоналу, його професійну придатність, ефективну діяльність як головні передумови кар'єрного просування на вищу посаду в системі органів ДФС України.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

3.1 Теоретичні підходи до управління знаннями у сфері державної служби

Управління знаннями є однією з нових концепцій управління, яка виникла у відповідь на стрімкий розвиток постіндустріального суспільства та зміну тенденцій бізнесу у середині ХХ сторіччя. Передумовами виникнення цього поняття й управлінської концепції, у сенсі якої управління знаннями розглядається як ключовий чинник успіху компанії, котрий полягає у здатності до пошуку, здобування та ефективного використання знань, а також їхньої системної інтеграції у діяльність компанії, можна вважати формування основних уявлень про постіндустріальне суспільство і про новий тип працівників – «працівників знань».

На рубежі 1980-1990 років у Швеції, США і Японії практично одночасно зародилися три різних підходи до концепції «управління знаннями», які отримали у подальшому відповідні назви: скандинавський або європейський, японський і американський [32].

Термін «управління знаннями» вперше було використано у виступі Карла Віга на конференції ООН у 1986 р. у контексті ІТ-рішень, спрямованих на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії. Даний «інформаційно-технологічний» підхід домінував до початку 2000 рр., коли з'ясувалося, що між управлінням інформацією та управлінням знаннями існує суттєва різниця.

Саме тоді сталося розщеплення теоретичних підходів до розуміння управління знаннями на два вектори – технологічний та гуманістичний. У межах *технологічного підходу* знання

визначались як об'єкти, що можуть бути ідентифікованими і керованими засобами інформаційних систем; управління знаннями ототожнювалося із управлінням інформацією; перевага віддавалась дослідникам та науковцям із технічною освітою, а основне завдання цього процесу позиціонувалося як розробка систем управління інформацією, штучного інтелекту, спеціальних комп'ютерних програм. *Гуманістичний же підхід* на противагу технологічному на перше місце ставив управління людьми, їхніми комплексними наборами динамічних навичок, ноу-хау, що постійно змінюються, із метою оцінки, зміни, вдосконалення навичок і поведінки працівників; перевага при цьому віддавалась персоналу та науковцям із гуманітарною освітою [32].

З 2000 р. почалось активне вивчення концептуальних засад управління знаннями та прикладних аспектів впровадження системи управління знаннями на підприємстві, розробки програм розвитку персоналу, почав досліджуватись стратегічний аспект управління знаннями. На даний час, незважаючи на те, що з часу першого використання поняття управління знаннями пройшло більше 25 років єдиного визначення даного поняття не існує, що, можна припустити, обумовлюється багатоаспектність даного процесу.

Найбільш узагальнено у вітчизняній науковій літературі, здебільшого економічного спрямування, *управління знаннями* представляють як неперервний багатогранний процес, за допомогою якого організація збільшує свої конкурентні переваги шляхом своєчасного використання необхідних знань, та обов'язковими елементами якого є визначення, збирання, вибір, зберігання, розподіл, використання, створення та продаж знань [117].

Під управлінням знаннями також розуміють процес, який дозволяє підприємству, установі, організації отримувати прибуток від використання обсягу знань, що є в його розпорядженні [130, с.172]. Таке визначення управління знаннями, на нашу думку, зміщує досліджуване поняття майже повністю у площину економіки, оскільки ключовим пунктом у його розумінні є «при-

буток». У класичному ж розумінні прибутком (англ. «profit») вважається сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, тобто, це є абсолютно економічна категорія. Проте, якщо взяти до уваги, що термін «управління знаннями» в українському науковому лексиконі з'явилося, швидше за все, як калька із іноземних джерел, то дозволимо собі зробити припущення, що могла мати місце неточність перекладу визначення поняття «управління знаннями». Тому нам видається, що у наведеному вище визначенні поняття «управління знаннями» варто у якості результату даного процесу визначати не прибуток, а успіх, вигоду (від англ. benefit). Такий підхід дасть змогу розглядати управління знаннями не як суто економічну категорію, а як управлінський процес. У контексті нашого дослідження таке трактування управління знаннями є більш прийнятним, оскільки дозволяє враховувати саме управлінські аспекти, у координатах котрих якраз ф функціонує Державна фіскальна служба України.

Саме тому ми приймаємо точку зору зарубіжних авторів щодо змісту визначення управління знаннями. Так, наприклад, В.Р. Буковіц та Р.Л. Уільямс розуміють управління знаннями як процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи. Інтелектуальні чи засновані на знаннях активи у даному визначенні трактуються як те, що міцно пов'язане з людьми або впливає з організаційних процесів, систем і культури, і має стосунок до іміджу організації, особистих знань працівників, інтелектуальної власності, ліцензій, а також таких структур, пов'язаних зі знаннями, як банки даних, технології, що використовуються як всередині організації, так і за її межами [2].

Чи не саме тому – із впровадженням у обіг поняття «інтелектуальні активи» – управління знаннями стало розглядатися як *сучасна корпоративна стратегія*, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність діяльності компанії, у її нову вартість і підвищену конкурентоспроможність. Вважається, що стратегічне управління

знаннями дозволяє ідентифікувати, оцінювати, трансформувати, передавати, оновлювати, зберігати, розвивати застосовувати знання [32], які знаходяться в розпорядженні компанії, та використовувати їх для створення інноваційних продуктів, процесів та послуг шляхом формування системи компетенцій персоналу. Саме формування системи компетенцій персоналу, під якою розуміється сукупність знань, навичок та досвіду, що у поєднанні із унікальними технологіями забезпечують неповторність компанії у конкурентному середовищі, є об'єктом стратегічного управління знаннями та його головним результатом.

Відповідно до структури системи компетенцій персоналу можна виділити три базових стратегічних напрями управління знаннями:

- 1) формування індивідуальних компетенцій працівника;
- 2) формування системи компетенцій персоналу (організаційної компетенції) шляхом інтеграції індивідуальних компетенцій працівників та обміну знаннями між ними;
- 3) формування системи так званих «ринкових» компетенцій (залучення знань із зовнішнього середовища) [16].

Під таким кутом зору *основна мета управління знаннями* може бути визначена як зменшення дефіциту знань шляхом їх генерації, виявлення й дифузії, а також використання знань для формування корпоративного коефіцієнта інтелекту (інтелектуального потенціалу організації) створення нових і більш сильних конкурентних переваг.

Управління знаннями сприяє вирішенню таких *завдань*:

- покращення обміну знаннями та взаємодії серед персоналу;
- популяризація найвдалішого використання набутого досвіду;
- удосконалення навчання та інтеграції в колектив нових працівників;
- багаторазове використання накопиченого досвіду;
- покращення якості проектів та інновацій;
- покращення взаємодії з зовнішнім середовищем;

– формування навичок реагування на різкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища й збереження керованості компанією в кризовому стані [118].

Як правило, управління знаннями розглядають як двоелементну систему, що містить дві складові: *організаційну* й *технологічну*. *Організаційна* частина (соціально-психологічна) – це політика компанії відносно управління знаннями, тобто різноманітні управлінські важелі й процедури, які дозволяють компанії зберігати, структурувати, аналізувати інформацію для можливості її ефективного використання як в теперішньому, так і в майбутньому. Що стосується *технологічної* складової, то вона призвана допомагати здійснювати ці управлінські процедури [117].

Така двокомпонентна структура обумовлює виконання управлінням знань двох блоків функцій – *організаційного та технологічного*.

До організаційного блоку функцій, що виконує управління знаннями у компанії, умовно можна віднести такі:

- стимулювальна – активне застосування стратегії управління знаннями у компанії стимулює розвиток інновацій у її внутрішньому середовищі;

- фасилітативна – управління знаннями збільшує можливості співпраці як всередині компанії, так і між компанією та її зовнішнім середовищем, спрощує процес обміну експліцитними та непрямыми знаннями між персоналом, забезпечує вільну циркуляцію ідей;

- мотиваційна – управління знаннями мотивує персонал до навчання та створює можливості для застосування отриманих знань на практиці;

- превентивна – управління знаннями запобігає плинності кадрів та «відтоку мізків» шляхом підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; воно фіксує та ефективно використовує «ноу-хау» («знаю як») і «ноу-вот» («знаю що») персоналу, сприяє кар'єрному зростанню працівників;

- раціоналізаторська – управління знаннями раціоналізує робочі операції та скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання і час початку навчання шляхом усунення непотрібних або дубльованих процесів;

- клієнтоорієнтовна – управління знаннями покращує обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації використання часу на їх обслуговування, фокусування на потребах клієнта;

- адаптативна – управління знаннями допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації.

Технологічний блок функцій доволі узагальнено зводиться до створення та удосконалення електронних та соціальних мереж, у котрих знання у вигляді інформаційних ресурсів можуть накопичуватися, зберігатися, та за допомогою котрих може відбуватися обмін знаннями як в межах внутрішнього середовища компанії, так і між її внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Таким чином, доволі очевидним є той факт, що на даному етапі розвитку наукових досліджень щодо управління знаннями поступово формуються теоретико-методичні засади впровадження цієї управлінської стратегії в українські соціально-економічні реалії: напрацьовано певний понятійно-категорійний апарат, визначено основні цілі застосування управління знаннями, його функції, завдання тощо.

Проте, потрібно зауважити, що науковий дискурс щодо управління знаннями здебільшого розвивається у площинах економічної та управлінської наук або – у кращому разі – на їх перетині, тоді як уже сьогодні стає очевидним, що потенціал стратегії управління знаннями передбачає можливість її застосування у менш звичних сферах, таких, наприклад, як державне (публічне) управління.

Світовий досвід свідчить, що системи управління знаннями у сфері державного управління створюються для підвищення ефективності комунікацій між органами влади всіх рівнів; налагодження ефективного діалогу влади з громадськістю; формування та функціонування віртуальних спільнот професіоналів

(«спільноти практики» – community of practice); проведення дистанційного навчання та консультування на робочому місці державних службовців [57].

На цьому етапі дослідження необхідно зазначити, що ефективність застосування управління знаннями у сфері державного управління залежить від розуміння та сприйняття особливостей даної сфери. Потрібно наголосити, що у сфері державного управління проблематика застосування управління знаннями є відносно новою, тому доволі активною є наукова дискусія щодо цього предмета досліджень, а державні службовці-практики, як правило, до кінця не розуміють сутності досліджуваної стратегічної концепції, ототожнюючи її лише із технологічною складовою управління знаннями.

Така ситуація, не в останню чергу, обумовлюється рядом проблем у сфері державної служби, зокрема, відсутністю мотивації у державних службовців до обміну знаннями; відсутністю повноцінного доступу до інформації про кращі чинні практики врядування, у тому числі, закордонні; несистематизованість та невпорядкованість корисної для державних службовців інформації, що міститься у веб-ресурсах [57].

Для того, щоб змінити такий стан речей щодо управління знаннями у сфері державної служби, перш за все, необхідно розгорнути серед державних службовців активну інформаційно-просвітницьку роботу щодо сутності стратегії управління знаннями, можливостей для персонального та корпоративного розвитку, котрі вона забезпечує, переваг, яких може досягти орган державної влади при застосуванні управління знаннями у повсякденній діяльності. При цьому, таку інформаційно-просвітницьку роботу необхідно, поперше, провадити із врахуванням особливостей власне державного управління в цілому та державної служби зокрема, а, по-друге, – аналізуючи та корегуючи понятійно-категорійний апарат так, аби він не був примітивно перекладеним із іноземних джерел набором термінів та понять, але якнайточніше відображав сутність концепції стратегії управління знаннями.

У цьому сенсі надзвичайно імponує підхід К. Коллісона до розуміння управління знаннями. На його думку, управління знаннями – це оксюморон, тому що ніхто не може реально управляти активом, що знаходиться у головах співробітників, та передається, головним чином, через спілкування. Але можна управляти середовищем, у якому знання можна створювати, відкривати, фіксувати, обмінювати, видобувати, підтверджувати, передавати, приймати, адаптувати й застосовувати із метою створення цінностей для спільної справи [57]. Такий підхід набуває суттєвої актуальності для повноцінної інтеграції управління знаннями у сферу державного управління, оскільки професійна діяльність у цій сфері – це, перш за все, суб'єктизована, інтелектуальна, емоційно напружена, часто ненормована, креативна, багатоаспектна праця. Тобто, у сфері державного управління персонал із його знаннями, вміннями та навиками – найголовніший ресурс, розвиток та мотивація якого потребує належного середовища.

Для управління середовищем, у котрому власне викристалізуються та циркулюють знання, необхідні для ефективного виконання державними службовцями функцій, на які їх уповноважила держава, а також задля якісного надання управлінських послуг, тобто, для того, аби концептуальні положення управління знаннями стали повноцінною частиною повсякденної практики у сфері державного управління, рекомендується:

- створити та підтримувати в організації, установі середовище невимушеного співробітництва й обміну знаннями [10].

Факторами створення такого середовища можна вважати:

- належні умови (*right conditions*) – загальна надійна інфраструктура й організація;

- належні засоби (*right means*) – загальна модель, інструменти та процеси для навчання;

- належні дії (*right actions*) – люди й інстинктивно, й усвідомлено вишуковують, використовують знання та обмінюються ними;

- належне керівництво (лідерство) (*right leadership*) – де навчання й спільне використання здобутих знань моделюється як стереотип поведінки керівника (лідера) [57];

- розробити і розпочати здійснювати спеціальні проекти щодо поширення знань в рамках організації, та інтегрувати цей процес у повсякденну роботу так, щоб він став невід’ємною складовою самої роботи;

- мотивувати передавання знань. Стара істина «знання – сила» інтерпретується деякими працівниками у тому розумінні, що краще цю цінність тримати при собі. Такі працівники стараються стати незамінними за рахунок володіння знаннями, яких немає у інших. Однак сила організації полягає не у таємних знаннях, а в тих, якими її працівники діляться один з одним. І ця ідея має знайти відображення в корпоративній системі цінностей і заохочень;

- пам’ятати, що застосування управління знаннями здатне принести найбільшу користь при здійсненні планування діяльності, обслуговування клієнтів, навчання персоналу і співробітництво в рамках конкретних проектів [10].

Таким чином, *управління знаннями у сфері державного управління* можна розуміти як процес створення належного, сприятливого середовища для ефективного формування кадрового забезпечення органів державної влади, оскільки саме персонал в його суб’єктивізованому прояві є носієм знань, вмінь та навичок, необхідних для ефективного виконання функцій, покладених державою на державних службовців.

Доволі узагальнено сутність управління знаннями у сфері державного управління можна виразити у *принципі «чотирьох R»*: у правильних умовах та із використанням правильних засобів під правильним керівництвом (лідерством) персонал органів державної влади здійснює правильні дії щодо набуття, примноження та використання професійно необхідних знань.

При дотриманні зазначеного вище принципу, управління знаннями у сфері державного управління стане домінантою, потужним засобом формування високоякісного кадрового потенціалу органів державної влади, здатним акумулювати, диференціювати знання та забезпечити їх циркуляцію на усіх рівнях:

індивідуальному – рівень окремого індивідуума (працівник інтелектуальної праці), *мікрорівні* – рівень окремого органу влади, *мезорівні* – рівень системи органів влади у певній сфері державного управління, *макрорівні* – рівень органів державної влади в цілому, *мегарівні* – глобальний рівень.

Попри це, не можна не зауважити, що втілення у практику державного управління процесу управління знаннями як принципу «чотирьох R» потребує вироблення та застосування ефективного інструментарію.

В якості основних управлінських інструментів із створення, збереження та обміну знаннями в органах державної влади пропонують розглядати організаційне навчання, спільноту практиків, сторітеллінг, наставництво [4], віртуальну діяльність, командну роботу, трансфер знань шляхом інтерактивного навчання (очного F2F (face-to-face) та дистанційного (e-Learning)) [58].

Розкриємо зміст та основне призначення названих інструментів.

Спільноти практиків є важливим засобом розвитку стратегічних галузей знань органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Спільнота практики (англ. Community of practice, CoP) – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів або усіх зацікавлених осіб задля вирішення практичних проблем у певній сфері [123]. Фактично, це об'єднання практиків, залучених у спільну діяльність, спрямованих на пошук нових ідей.

Вважається, що виникнення та розвиток спільнот практиків відбулося у три етапи («хвилі»). Під час «першої хвилі» увагу науковців і практиків було зосереджено на вивченні можливостей нових технологій. Під час «другої хвилі» увага зосереджувалася на дослідженні суті знання і суб'єктивних механізмів навчання. Основну увагу на «третьій хвилі» розвитку спільнот практиків як інструменту управління знаннями приділяють двом напрямом: формуванню особистісної й командної продуктивності та

належному застосуванню потенційних можливостей, що створюються при застосуванні «управління знаннями», задля досягнення стратегічних цілей організації. В останні роки спільноти практики стають все більш поширеними в публічному секторі зарубіжних країн.

Сторітеллінг (англ. Storytelling «розповідання історій») – це метод передачі експертних знань через докладні розповіді про минулі дії керівництва, взаємодії співробітників або про якісь події, які зазвичай передаються в організації неофіційно. Історії, які передають або ілюструють системи управління та цінності установи, будуть із більшою ймовірністю прийматися на віру і використовуватися співробітниками організації на практиці, аніж просто формулювання правил і норм [4].

Наставництво – навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. У сучасних умовах наставництво стає системою управління корпоративними знаннями та вміннями організації. Наставництво сприяє прогресу у навчанні на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок та допомагає новопризначеним державним службовцям оцінити корпоративну політику [4].

E-Learning (дистанційне навчання) – одна із сучасних колективних інтерактивних форм навчання та підвищення кваліфікації, що полягає в організованому та систематизованому отриманні-виконанні завдань, обміну досвідом, тематичному спілкуванні тощо виключно за допомогою сучасних ІТ-технологій. До переваг дистанційної форми навчання – *e-Learning* – належать: 1) активна участь у процесі навчання; 2) збільшення обсягу самостійної роботи; 3) набуття навичок користування сучасними технологіями

та технологічними засобами; 4) розширення просторово-часових меж навчання; 5) можливість оновлювати рівень знань прямо із робочого місця; 6) можливість охопити процесом навчання одночасно значну кількість людей. Серед недоліків застосування такого інструменту управління знаннями, як *e-Learning*, перш за все необхідно назвати нерозуміння завдань учасником навчання; можливий незручний час навчання; циклічність активності того, хто навчається; технічні проблеми; недобросовісність учасників навчання, що може призвести до появи так званих «віртуальних студентів» тощо [58].

Таким чином, імплементація концепції управління знаннями та її інструментарію у сфері державної служби може створити потужні та перспективні можливості для подальшої трансформації державної служби в Україні у високоякісну, ефективну, клієнто- та сервісноорієнтовану інституцію.

3.2 Підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби

Основними стратегічними цілями сучасних державотворчих процесів в Україні є розбудова демократії та громадянського суспільства, що, у контексті європейської інтеграції, обумовлює об'єктивну необхідність формування «касти» провідних лідерів-управлінців, здатних консолідувати український народ та спрямувати його суспільну діяльність на розвиток Української держави. Одна із найважливіших ролей у процесі національної консолідації та суспільного цілепокладання належить державним службовцям. Саме ця частина соціуму здатна виконувати функції лідера для цілої держави.

Проте, ефективне виконання лідерських функцій державними службовцями на загальносуспільному рівні прямо про-

порційно залежить від їхнього високого рівня професіоналізму, освіченості, патріотичних позицій. Державні службовці повинні володіти розвинутими аналітичними вміннями, риторичними навиками, високою управлінською культурою, дотримуватися етичних та естетичних норм. Становлення та розвиток таких якісних характеристик управлінських кадрів забезпечується, не в останню чергу, шляхом «...підготовки та професійного розвитку ... кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ» [115]. Така підготовка та професійний розвиток державних службовців, котрий полягає в їх академічній перепідготовці та підвищенні кваліфікації, на разі здійснюється у межах національної системи професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців [90]. Упродовж крайнього десятиліття існування Української незалежної держави у Національній академії державного управління при Президентові України, її регіональних інститутах та центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, котрі у сукупності становлять «скелет» системи професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, щороку підвищують кваліфікацію більше 40 тисяч державних службовців (за винятком 2013 р., протягом котрого підвищила кваліфікацію рекордна кількість державних службовців – 66769 осіб) [27, с. 21].

І хоча чисельність державних службовців, які щороку підвищують свій професійно-кваліфікаційний рівень у системі професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, є доволі пристойною (біля 14% від загальної кількості державних службовців [27, с. 7]), вона відображає лише кількісний показник роботи даної системи. У той же час, постає питання про якість функціонування сучасної системи професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, ко-

тра, як власне і сам інститут державної служби, розвивається на зламі парадигм суспільного розвитку, типу культури, суспільно-моральних орієнтирів. Державне управління, державна служба не лише перебувають під впливом системної кризи як зовнішнього фактору, але й зазнають деструктиву зсередини, що обумовлюється наявністю внутрішніх проблем і суперечностей.

Зокрема, наукові пошування дали змогу виявити у системі професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців такі проблеми: 1) надання пріоритетів методам традиційної педагогіки у підвищенні кваліфікації державних службовців, внаслідок чого навчальна ініціатива слухачів пригнічується, а творчі та рефлексивні здібності не розвиваються; 2) неможливість комплексного застосування усіх принципів андрагогіки у практиці підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що обумовлюється специфікою та особливостями функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 3) часте неспівпадання теоретичного змісту принципів андрагогіки із практичними аспектами підвищення кваліфікації управлінських кадрів; 4) неготовність багатьох державних службовців відкинути попередні знання та не зовсім коректний професійний досвід та сприйняти нові знання, запропоновані в процесі навчання [22, с. 286]; 5) чинна сьогодні система проходження державної служби не дозволяє ефективно пов'язувати навчання (підвищення кваліфікації) державних службовців із плануванням їх кар'єри, оцінкою якості роботи, присвоєнням чергового рангу, підвищенням матеріальної винагороди, що обумовлює необхідність перетворення чинної системи підвищення кваліфікації у комплекс стимулів та переваг [3, с. 230]; 6) відсутність синергетики в системі підвищення кваліфікації, що проявляється у недостатньо глибокому зв'язку між змістом підвищення кваліфікації та виконуваними функціональними обов'язками державних службовців; 7) система знань, що пропонується у процесі підвищення кваліфікації, не містить у собі в повному обсязі технологій інтегровано-

го об'єданого оволодіння методами системного управління у державному управлінні; 8) недостатньо розвинутий зворотній зв'язок зі слухачами після підвищення кваліфікації, що робить дану систему підвищення кваліфікації дещо формалізованою [11].

Крім того, у окремих наукових працях, наприклад, [13] латентно або й імпліцитно простежується думка щодо невідповідності змісту програм підвищення кваліфікації політичній ситуації в країні. На наше переконання, такий тезис є недоречним, щонайменше, із врахуванням законодавчої аксіоми щодо політичної неупередженості державних службовців й аполітичності інституту державної служби. Наведене вище формулювання видається припустимим лише за умови, що мова йде про фактичну війну, котру саме із політичних міркувань називають АТО, із Російською Федерацією, у стані котрої зараз перебуває частина, а де-факто – вся держава, зважаючи на те, що у лави збройних сил призиваються воїни зі всієї України.

Вирішення зазначених вище проблем, перелік котрих наведений вище, обумовлює нагальну потребу надання системі підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців перманентного характеру, що, безумовно, є важливим чинником не лише успішного функціонування та вдосконалення всієї системи державного управління, але й зміцнення державності й становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки. [3, с. 227].

Власне, необхідність зміни характеру функціонування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців із темпорального на перманентний обумовлюється, по-перше, самою метою створення Системи, котра полягає у підготовці кваліфікованого фахівця-управлінця, відповідального за прийняті рішення, високосвідомого громадянина, члена суспільства, який вмів реалізує професійні знання на практиці та вболіває за суспільство та державу [29], а, по-друге, відповідними положеннями вітчизняних законодавчих актів, у котрих

апріорі закладено імператив та принцип *постійного* підвищення державним службовцем своєї професійної компетентності, рівня та якості знань, кваліфікаційного рівня. Зокрема, мова йде про Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, у якому закріплено не лише право державного службовця на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу (п.6 ст. 7), але і його обов'язок здійснювати таку діяльність (п.11 ст. 8) [95]. Якщо взяти до уваги ще й зміст принципу професіоналізму державних службовців, який декларується Законом України «Про державну службу», і полягає у тому, що державний службовець, повинен, крім компетентного, об'єктивного і неупередженого виконання посадових обов'язків, вільного володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, *постійно* підвищувати рівень своєї професійної компетентності [95], то необхідність метаморфування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців у інституцію перманентного характеру стає більш, ніж очевидно.

На сучасному етапі розвитку управлінської науки та практики уже існують певні міркування та напрацювання щодо напрямків перетворення системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців у інституцію перманентного характеру. Наприклад, на нормативно-правовому рівні закріплені такі напрямки: реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, вмінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також фор-

мування системи оцінювання під час добору фахівців; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів [115]; а окремі науковці, предметом досліджень яких виступає підвищення професійного рівня державних службовців, підвищення їх кваліфікації, освіта, пропонують досягати позитивних та якісних змін у функціонування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом:

- забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, вдосконалення завдань і функцій її органів;

- запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації, оптимізації навчального процесу;

- оптимізації мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; запровадження дистанційного навчання, що дасть можливість розширити коло посадових осіб, які професійно підвищують кваліфікацію без відриву від роботи;

- забезпечення єдиного навчально-методичного управління та координації практичної діяльності всіх структурних елементів системи;

- вивчення та творче використання зарубіжного досвіду з питань державного управління та управління в системі органів місцевого самоврядування; створення системи прямих зв'язків центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з відповідними органами, установами та навчальними закладами за кордоном;

- розширення співробітництва з відповідними міжнародними організаціями;

- запровадження спеціалізованого обміну з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців за кордоном [91].

Передумови же такого перетворення, щонайменше, забезпечуються на законодавчому рівні. Зокрема, ст. 48 Закону України «Про державну службу» визначає, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться *постійно*. Тобто, *професійне навчання фактично є інструментом підвищення рівня професійної компетентності*. Під професійним навчанням при цьому розуміють набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності [95].

Здійснення процесу підвищення рівня професійної компетентності державних службовців забезпечується, відповідно за законодавчих положень, трьома суб'єктами:

1) безпосереднім керівником – оцінює результати службової діяльності державного службовця; визначає необхідність застосування інструменту професійного навчання до конкретного державного службовця (ст. 48); погоджує індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності (ст. 49);

2) керівником державної служби – у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях); забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення;

3) службою управління персоналом державного органу – оцінює результати службової діяльності державного службовця; визначає необхідність застосування інструменту професійного навчання до конкретного державного службовця; планує та організовує заходи із питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців (ст. 48); складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності (разом із державним службовцем); узагальнює потреби держав-

них службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби (ст. 49) [95].

Варто також наголосити, що *професійне навчання* є не лише інструментом підвищення професійної компетентності державних службовців, але й *інструментом впровадження концепції управління знаннями у сфері державної служби*. Як правило, у цій специфічній сфері суспільно-управлінських відносин застосовується така модифікація професійного навчання, як підвищення кваліфікації. І якщо прийняти до уваги, що *підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів* трактують як навчання після отримання основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних знань (поглиблення, приведення у відповідність до вимог більш високої посади), навиків, зростання майстерності з наявної професії [23], то твердження про належність професійного навчання до інструментарію впровадження концепцій управління знаннями у сфері державної служби виглядає цілком справедливим.

Підвищення кваліфікації державних службовців розуміють як безперервне навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі [90].

Розрізняють декілька видів підвищення кваліфікації (рис. 3.1).

Специфічною рисою підвищення кваліфікації державних службовців є те, що воно здійснюється на державне замовлення. Державним замовником на підвищення кваліфікації державних службовців, посади яких належать до 6-9 групи оплати праці (до котрих належать і державні службовці ДФС України), є міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації, органи судової влади і прокуратури, інші органи державної влади [92].



Рисунок 3.1 – Види підвищення кваліфікації державних службовців

Строк та форма підвищення кваліфікації визначаються органом, у якому працює державний службовець, залежно від сфери їх діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не повинен перевищувати чотирьох тижнів (за погодженням з Кабінетом Міністрів України, як виняток, - двох місяців) [90].

Зміст підвищення кваліфікації державних службовців як один із основних компонентів навчального процесу, що забезпечує передумови його результативності, полягає у неперервній постійній самоосвіті з метою вирішення питань професійної діяльності в обрані сфері управлінської діяльності; ознайомленні з новими теоретичними та практичними здобутками, знаннями в різних галузях державного управління, науки, техніки та ви-

робництва; набутті нових знань та вмінь під час діяльності на державній службі; оновленні й розвитку знань та вмінь у галузі управлінської діяльності [23].

Зважаючи на те, що суспільні, економічні, політичні, управлінські тощо процеси у світі та в Україні не є величинами типу константа, то й освітні процеси у сфері державної служби повинні систематично, цілеспрямовано та адаптивно змінюватися, оновлюватися, аби суб'єкти набуття та оновлення професійних знань – державні службовці – могли гідно відповідати на виклики сьогодення. Зокрема, оновлення змісту підвищення кваліфікації державних службовців повинно здійснюватись з метою забезпечення:

- відповідності сучасним потребам державотворення, врахування тенденцій соціально-економічного розвитку країни;
- практичної спрямованості на вирішення актуальних проблем державного управління, місцевого самоврядування, реалізації реформ, що проводяться в країні;
- гнучкості та варіативності навчального матеріалу, що забезпечить врахування галузевого та предметно-функціонального аспектів, актуалізацію загальної, функціональної і галузевої підготовки;
- спрямованості на удосконалення системи професійних компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення безперервності у професійному і особистісному розвитку впродовж усієї їх кар'єри;
- формування потреби у постійному вдосконаленні компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах адаптації інституту державної служби України до стандартів ЄС;
- спрямованості на задоволення конкретних (індивідуальних) навчальних потреб і професійних інтересів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що виникають у зв'язку зі змінами державної політики і законодавства;

– удосконалення навичок інтелектуальної діяльності й самоосвіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, можливості за відносно короткий час здобути додаткові знання з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності, а також удосконалити окремі аспекти професійної компетентності; відповідності загальнодидактичним і андрагогічним принципам навчання.

На нашу думку, зміст підвищення кваліфікації державних службовців повинен містити декілька основних складових, розташованих та взаємозалежних у певному (пірамідальному) ієрархічному порядку (рис. 3.2).

Як бачимо, в основі пірамідальної ієрархії складових змісту підвищення кваліфікації державних службовців знаходиться *ментальний* елемент, що полягає, на наше переконання у тому, що змістове навантаження отримуваних державним службовцем у процесі підвищення кваліфікації знань, вмінь, навичок повинно впливати на зміну його самоідентифікації, самопозиціонування в системі «держава – державна служба – громадянин / суспільство» із владоцентричної на клієнтоорієнтовану.

Морально-етична складова підвищення кваліфікації має бути спрямована на удосконалення морально-етичних якостей державних службовців: порядності, добросовісності, професійності, патріотичності тощо.

Призначення *естетично-культурної* складової підвищення кваліфікації державних службовців полягає у тому, що змістове наповнення та форми подачі знань повинні стимулювати становлення, розвиток та корекцію у державних службовців естетичних якостей та смаків, сприяти зростанню загального рівня їхнього культурного розвитку, що, у кінцевому результаті, змінить у кращу якісну сторону їхню професійну діяльність.

Сутність *іміджевої* складової відображена у постулаті про те, що отримані у процесі підвищення кваліфікації знання, вміння, навички повинні у подальшій практичній діяльності сприяти державному службовцю у створенні, підтриманні та втіленні у

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ

повсякденній професійній діяльності особистісного позитивного іміджу, що має стати невід'ємною частиною позитивного інституційного іміджу органу державної влади.

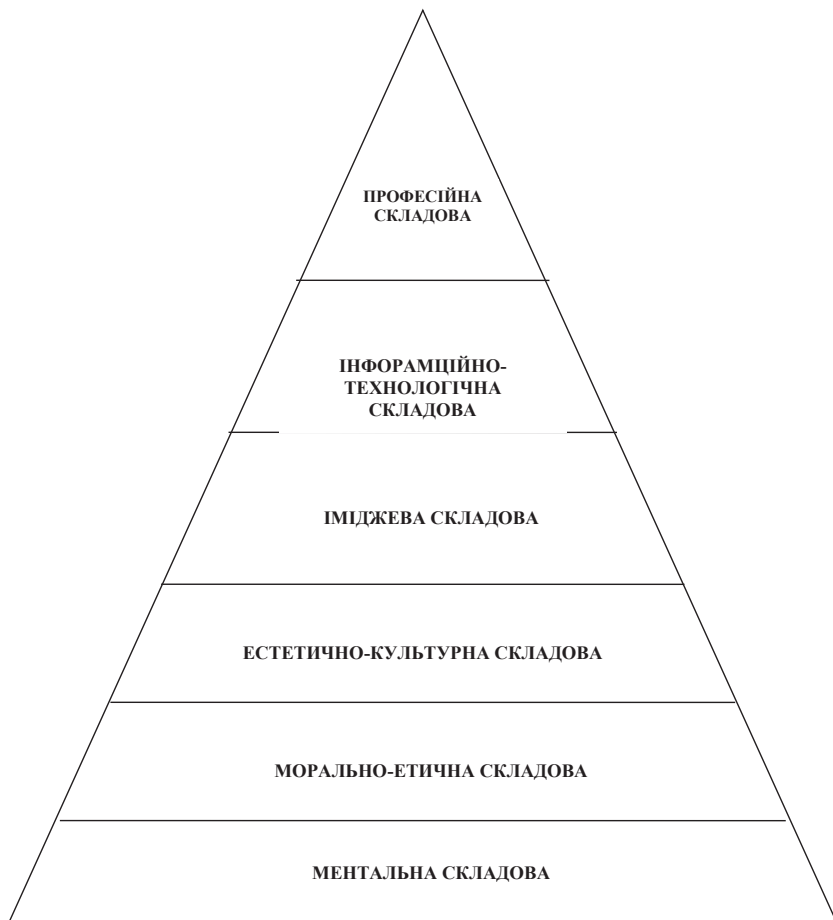


Рисунок 3.2 – Складові змісту підвищення кваліфікації державних службовців

Джерело: розроблено авторами

Інформаційно-технологічна складова підвищення кваліфікації державних службовців повинна охоплювати, на нашу думку, створення електронного банку (ресурсу) навчальних програм у межах підвищення кваліфікації, методичних розробок для державних службовців тощо із максимально відкритим доступом та якісними технологічними параметрами.

Оновлення змісту підвищення кваліфікації державних службовців та наповнення його описаними вище складовими, на нашу думку, є передумовою забезпечення таких *пріоритетів* розвитку освіти впродовж життя, до котрої, власне, й належить професійне навчання та підвищення кваліфікації, як: визнання цінності знань; інформація, профорієнтація і консультування; інвестиції в навчання; наближення можливостей навчання до тих, хто навчається; базові уміння; інноваційна педагогіка навчання.

Орієнтація на вказані пріоритети та процес їх досягнення трансформує освіту управлінських кадрів упродовж життя у три різновиди навчання: формальне, неформальне, позаформальне (спонтанне або ж самоосвіта).

Неформальне та позаформальне навчання може закінчуватися валідацією, яка розглядає всю палітру компетенцій і знань управлінських кадрів безвідносно до часу та місця їхнього набуття, стосується одночасно професійних компетенцій (які мають робочий контекст) і здібностей, необхідних керівнику у сфері державного управління, є малорозвиненим як у світі, так і в Україні зокрема. В особистісному контексті освіта управлінських кадрів упродовж життя розуміється як цілісна педагогічна система, що організаційно, змістовно й технологічно забезпечує потребу людини в навчанні, духовному та культурному розвитку, підвищенні професійної компетентності й просто отриманні естетичної насолоди від пізнання всього нового.

У державотворчому процесі освіта управлінських кадрів упродовж життя забезпечує стабільність розвитку суспільного виробництва, є засобом розширеного відтворення його інтелектуального, духовного й культурного потенціалу, а тому має стати пріоритетом соціальної державної політики.

Підвищення кваліфікації державних службовців повинно відбуватися із дотриманням таких принципів:

4) загальногромадянських – припускають розвиток підвищеного почуття відповідальності й свідомості, у тому числі етичних якостей, таких як громадянський обов'язок, вірність інтересам державної служби, чесність і несприйняття корупційних впливів;

5) професійних, що охоплюють наявність спеціальних знань, умінь у сфері права, економіки, соціальної психології; уміння використовувати ці знання; принцип єдності, неперервності і диференційованості; принцип визначення взаємних прав, обов'язків і відповідальності; принцип установавання правових наслідків; принцип забезпечення високої якості й ефективності навчання;

6) внутрішньокорпоративних, що передбачають виховання лідерських якостей, навчання навичкам управлінської роботи; взаємної поваги і взаємної підтримки на державній службі; підвищення іміджу, соціального статусу державного службовця і довіра громадянського суспільства [3, С. 229].

3.3 Професійна компетентність кадрів у забезпеченні реалізації стратегічних ініціатив

Безпека, економічне зростання та забезпечення стабільності й благополуччя будь-якої держави неможливе без належної роботи податкової та митної складових. Служба в органах доходів і зборів (ДФС) – складна і виснажлива робота, яка потребує не лише емоційної стійкості, але й значного інтелектуального потенціалу. Постійне корегування векторів розвитку митної та податкової справи, нормативного забезпечення, «зміна ідеології ДФС, яка має перетворитися з карального органу на сервісний» [52] зумовлюють необхідність у фахівцях, які здатні до

безперервного навчання. В умовах реформування з одного боку, та економічної нестабільності, з іншого актуалізується питання підвищення рівня професійної компетентності працівників ДФС з необхідністю одночасного нівелювання процесів формального (найчастіше лише для отримання відповідного документа) підходу до організації його проведення й змісту.

Результати анонімного опитування платників податків (1345 респондентів), проведеного в Україні за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) у 2016 році за-свідчило потребу у підвищенні професійної компетенції працівників ДФС. Так на запитання «Що в обслуговуванні в органах ДФС необхідно змінити терміново?» не мають пропозицій 56%, немає відповіді 16%, 28% надали змістовні пропозиції, серед яких 47% - це підвищення професіональності та кількості персоналу. Результати опитування у 2016 році платників податків щодо сприйняття та оцінки рівня корупції у підрозділах фіскальної служби (16 тисяч респондентів) відображають наявність проблемних ситуацій при спілкуванні з працівниками органів ДФС (податкова та митна сфери) під час здійснення господарської діяльності або обслуговування безпосередньо в органах ДФС [35].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки [116] акцентовано увагу на не відповідності наявним потребам у навчанні існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців, тому одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами в державних органах визначено реформування системи їх професійного навчання. Планом заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки у частині реформування системи професійного навчання державних службовців передбачено:

- 1) розроблення і подання Кабінетові Міністрів України проєкту нормативно-правового акта щодо затвердження положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців;

2) проведення аналізу потреб у навчанні державних службовців;

3) розроблення і подання Кабінетові Міністрів України проекту нормативно-правового акта щодо схвалення концепції реформування системи професійного навчання державних службовців;

4) підготовка та затвердження методики розроблення типової індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця;

5) розроблення стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

6) розроблення та затвердження роз'яснень до Правил етичної поведінки державних службовців;

7) розроблення та застосування сучасних методів навчання державних службовців [116].

Питання удосконалення системи компетентності працівників органів ДФС потребує удосконаленої моделі технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників ДФС.

Чинним Положенням про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженим ПКМУ від 07.07.2010 № 564, передбачено, що підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта);

- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» (для державних службовців) [90].

Впродовж тривалого часу підвищення кваліфікації фахівців, як правило, здійснювалось під час навчання на курсах, які передбачали лекційні заняття та «круглі» столи або обмін досвідом. Згодом, їх доповнили практичні та семінарські заняття. Стандартні умови проведення навчання: аудиторія, учнівські столи, дошка стали комфортними для усіх слухачів. Тим більше, що це не потребувало їхньої активної участі. Загалом до курсів ставилися як до необхідності проставлення відмітки про підвищення кваліфікації та можливості поспілкуватися з колегами у неформальних умовах, де фактично і відбувався обмін досвідом.

Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації проходять працівники, вперше прийняті на службу в органи ДФС. Зрозуміло, що їм необхідно спочатку отримати знання з основних напрямів професійної діяльності, тому заміна лекційних, практичних та інших форм проведення занять буде недоречною.

Враховуючи дійсно складну ситуацію в країні, важливо, на нашу думку, зосередитися на підвищенні кваліфікації під час короткотермінових тематичних семінарів, тренінгів та наставництва, не вводячи в оману нікого якістю отриманих знань, умінь та навичок за дистанційною формою, яка має бути як специфічна форма підвищення кваліфікації. Також, необхідно переглянути терміни та навчально-тематичні плани за комбінованою формою, врахувавши при цьому особливості навчання дорослих.

Активізація міжнародного співробітництва, нові виклики, які постали перед фахівцями усіх галузей та рівнів, зміна вимог до умінь, навичок, здібностей і працівника органу ДФС сприяли розширенню форм та методів підвищення кваліфікації.

Прийнята 7 липня 2010 року Постанова Кабінету міністрів України № 564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [90] розширила перелік видів підвищення кваліфікації тренінгами.

Як форма проведення, тренінг не новий вид навчання дорослих, але не зовсім комфортний для слухачів, які «відбувають» заняття. Враховуючи, що останнім часом надається перевага тренінговим програмам підвищення кваліфікації, необхідно застерегти, що вибір виду, форми, методів залежить від поставленої мети і не потрібно забувати про переваги лекцій, семінарських занять тощо. Адже під час тренінгу інформація подається стисло, факти та інформація без вступних пояснень. Перефразовуючи вислів китайського філософа Сюй Сюемо, будь-яке навчання має відповідати трьом правилам: повинні бути мета, навчально-методичне забезпечення, можливість практичного застосування [28]. В іншому випадку – праця усіх учасників навчально-виховного процесу даремна.

Із більш ніж 100 різновидів тренінгів Медвідь Л.А. об'єднала у групи ті, які, на її думку, і ми з цим погоджуємось, забезпечують формування не тільки предметних компетенцій (знань, вмінь, ставлення та навичок з конкретного напрямку економічної освіти), але й ключових компетентностей [125]:

«1. Професійний тренінг (бізнес-тренінг, бізнес-освіта, корпоративний, професійного продажу, маркетинг-тренінг, HR менеджмент).

2. Тренінг лідерства (проблем конкуренції і влади, ведення переговорів, управління конфліктами, управлінський, командного розв'язання проблем, управління персоналом). Іноді у тренінгу лідерства може бути об'єднано декілька вищеназваних тренінгів.

3. Соціально-психологічний тренінг, який зорієнтований на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості.

4. Комунікативний тренінг (спілкування та розвитку, формування комунікативних вмінь, розв'язання конфліктів, успішне ведення переговорів, міжособистісне спілкування, комунікаційний тренінг)».

Працівник органу ДФС – це посадова особа, яка, в першу чергу, має ґрунтовні знання відповідно до посадових обов’язків та знання основ менеджменту. Тому систематичне навчання за модульним принципом (де модулями можуть бути зазначені вище групи) з використанням тренінгових технологій може стати вищою сходинкою для удосконалення рівня знань працівників та сприятиме формуванню позитивного іміджу ДФС.

Враховуючи вище викладене, дуже важливим є процес підготовки тренерів та тренінгових програм підвищення кваліфікації працівників органів ДФС. Врахування національних рис, усвідомлення необхідності чіткого визначення мети, кола учасників та копітка робота з відбору матеріалу сприятиме якісній підготовці кадрів ДФС. Цю роботу розпочато, проте необхідно вивчити можливість проведення не лише 3- або 5-денних тренінгів, але й програму, яка б складалася, наприклад, з трьох різних модулів по 5 днів кожен, які проводилися б 1 раз на 4 місяці. За результатами участі у 3 модулях працівникові видавався б сертифікат. Або інший варіант: розробити програми кількох модулів за професійним спрямуванням та загальний модуль. І керівник структурного підрозділу визначає, у якому з цих модулів або у навчанні за професійною програмою, його підлеглому варто взяти участь, щоб удосконалити професійну діяльність.

Та якщо говорити про співвідношення мета-результат, то, беззаперечно, тренінги для професійної діяльності працівників органів ДФС необхідні.

Результати аналізу порівняння видів підвищення кваліфікації наведено у таблиці 3.1.

До критеріїв, за якими порівнюються ці види, віднесено максимально чутливі питання. Ми не можемо говорити про переваги або недоліки, які випливають із наведеної таблиці, проте вони стануть очевидними, як тільки буде визначено мету того або іншого освітнього завдання.

Усім відомо, що ефективність чи неефективність діяльності організації залежить від керівника у першу чергу. У різний час

Таблиця 3.1 - Порівняння видів підвищення кваліфікації

№ з/п	Критерії	Тренінги	Професійні програми підвищення кваліфікації (очна форма)	Професійні програми підвищення кваліфікації (комбінована)	Професійні програми підвищення кваліфікації (дистанційна)
1.	Мета	Посилення інституційної спроможності окремого центрального органу виконавчої влади і підвищення результативності, ефективності та якості його діяльності; розвиток та мотивація персоналу, підвищення його професійних компетенцій	Фахове удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців, які займають відповідні посади	Фахове удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців, які займають відповідні посади	Фахове удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок державних службовців, які займають відповідні посади
2.	Розміщення учасників	Півколо без учн.столів/парт	За партами/учн.столами	Поза межами навчальних закладів (дистанційна частина навчання)/ за партами/учн.столами (очна частина навчання)	Поза межами навчальних закладів
3.	Тривалість	До 72 год.	108-216 год.	108-216 год.	108-216 год.
4.	Кількість учасників	Обмежена, макс. 18 чол.	Обмежена лише наявною кількістю посадкових місць	Обмежена лише наявною кількістю посадкових місць	Необмежена
5.	Мотивація	Залежить від очікувань слухачів			

6.	Основні завдання та функції викладача/тренера	Підготовка необхідних навчально-методичних матеріалів, моделювання ситуацій для набуття/оновлення знань та відпрацювання навичок	Підготовка необхідних навчально-методичних матеріалів, передавання знань, розгляд практичних ситуацій	Підготовка необхідних навчально-методичних матеріалів, консультативна (не завжди наявна), контролююча	Підготовка необхідних навчально-методичних матеріалів, консультативна (не завжди наявна), контролююча
7.	Керованість	Середня	Висока	Низька	Низька
8.	Суб'єкт впливу	Працівник фіскальних органів			
9.	Об'єкт впливу	Компетенції/здібності, психологічні якості	Знання, навички	Знання, навички	Знання, навички
10.	Направленість	Набуття/оновлення знань та відпрацювання навичок, особистісно- професійний розвиток	Набуття/оновлення знань, професійний розвиток	Набуття/оновлення знань, професійний розвиток	Набуття/оновлення знань, професійний розвиток
11.	Очікування слухачів	Удосконалення службової діяльності; підвищення кваліфікації («мені це необхідно»)	Позитивна оцінка за диференційований залік; підвищення кваліфікації (вимоги нормативних актів)	Отримання необхідного документа, рідше - удосконалення службової діяльності (вимоги нормативних актів)	Отримання необхідного документа (вимоги нормативних актів)
12.	Індивідуальний підхід	100 %	Можливий, проте лише до окремих слухачів	Можливий	Можливий

13.	Можливість використання активних форм проведення занять	100 %	Залежить від кількості учасників, як правило, невисока	Мінімальна	Відсутня
14.	Способи впливу	Нестандартні: майстер-класи, навчання діючи (виконуючи), створюючи	Стандартні: лекції, практичні, семінарські заняття (як правило: «слухаю, запам'ятовую»)»	Віддалене спостереження	Віддалене спостереження
15.	Забезпечення роздатковим матеріалом	100 %	Можливо 100 %, але висока затратність	100%	100%
16.	Спільна /групова діяльність	Є основним методом	Лише під час ділових ігор	Відсутня	Відсутня
17.	Витрати на матеріально-технічне забезпечення	Незначні	Незначні	Незначні	Незначні

Джерело: розроблено авторами

запроваджувалися різні підходи до навчання керівних кадрів, хоча думка керівників з цього приводу інколи зводилася до того, що вони лише витрачають свій дорогоцінний час на навчання, де їм нічого нового априорі не можуть навчити.

Як правило, навчання керівників різних рівнів здійснюється за тими ж принципами і з використанням тих самих методів, що й інших посадових осіб органів ДФС, з тією лише різницею, що у навчально-тематичних планах цієї категорії на кілька годин більше занять з менеджменту. Враховуючи, що на посади керівників призначаються не лише працівники, які мають досвід роботи на керівних посадах, але й молоді фахівці, виникає потреба у розробленні окремої програми навчання вперше призначених на посаду керівників та підвищення кваліфікації досвідчених фахівців.

У Британській Королівській податковій та митній службах розроблено кілька програм розвитку лідерства і менеджменту:

«Трамплін» – програма розвитку для помічників та заступників директорів,

«Ворота» – програма розвитку для нових керівників,

«Ключові навички» – модулі навчання навичкам управління – короткі навчальні сесії з основних тем.

Наприклад, навчання за програмою «Трамплін» триває 8 місяців і складається з 6 етапів:

Тестування, за результатом якого проводиться співбесіда з особистим тренером та складається програма підвищення кваліфікації.

1. Робота над собою і в колективі.
2. Дводенний семінар (в аудиторії).
3. Організаційне лідерство.
4. Тестування перед звітом.
5. Звіт кожного учасника, підбиття підсумків.

Під час навчання за цією програмою розглядаються такі теми, як: відповідальність і ризики, управління змінами, інновації та творчість, робота з колективом, зовнішні та внутрішні комунікації, саморозуміння і професійна ефективність тощо.

Звіт кожного учасника представлено як персональний проєкт: між 3 і 4 етапом із особистісного розвитку, а на 6 етапі – розвитку організації.

Оскільки під час навчання приділяється увага не лише розвитку можливостей керівника як особистості, а й його користь для організації, то оцінка програм підвищення кваліфікації керівників проводиться за 4 рівнями:

1 – реакція: перша реакція людини після проведення курсу (5-6 запитань);

2 – навчання: чи отримали ви нові знання (тестування);

3 – поведінка: чи виконуєте ви свої обов'язки по-іншому після курсу;

4 – вплив на організацію: чи відчув керівник, що це сприяло підвищенню ефективності відділу, наскільки організація стала працювати краще.

У тренінгових центрах (у нас – центри підвищення кваліфікації) панує доброзичлива атмосфера, а слухачі – це колеги, співрозмовники, і аж ніяк не підлеглі для викладачів, їм не ставлять оцінки, а лише аналізуються їхні рішення, підходи для вирішення тієї чи іншої проблемної ситуації тощо.

Разом з тим виявлено як однакові підходи до організації навчального процесу та питань розвитку лідерських якостей, зокрема, наявність кадрового резерву (на даний час у вітчизняних нормативних актах відсутній), розроблення навчальних програм, так і суттєві відмінності: контроль знань, роль викладача, порядок зайняття вакантних посад керівного складу, посткурсний контроль знань, умінь, навичок та ступінь їх реалізації під час виконання службових обов'язків.

Неперервне навчання державних службовців, передбачене практично в усіх країнах, але підходи до процесу його організації та змістового наповнення дуже різняться. Насамперед, мотивація учасників навчального процесу. Якщо в Україні підвищення кваліфікації державних службовців є обов'язковим не рідше одного разу на п'ять років, то за кордоном підвищення кваліфікації

дає змогу працівникові отримати не лише нові знання, практичні навички, а й надбавку до заробітної плати або просування по службі. Проте порівнювати такі підходи без аналізу внутрішньодержавної ситуації неправильно, і як наслідок копіювати до дрібниць закордонний досвід – хибний шлях. Оновлення законодавчої та нормативно-правової бази України за різними напрямками настільки інтенсивне, що без повсякденної праці (самоосвіти) та неперервного навчання працювати в органах державної влади, у тому числі й ДФС, неможливо.

Отже, підготовка керівників різних рівнів у ДФС потребує подальшого удосконалення з урахуванням досвіду зарубіжних країн та розроблення планів їхнього навчання з акцентом на управлінські якості та навички в умовах реформування органів державної влади України.

Враховуючи нові освітні тенденції та з метою економії бюджетних коштів, запроваджено перехід на дистанційну чи комбіновану форму підвищення кваліфікації державних службовців як ефективну альтернативу очному навчанню. Педагоги, науковці, роботодавці намагаються переконати суспільство у доцільності саме такої форми підвищення рівня компетентності працівників. Проте, на практиці, навчання за дистанційною формою зводиться лише до самостійного опрацювання навчальних матеріалів. При цьому, не активуються такі важливі елементи, як он-лайн спілкування з викладачами (тренерами, тьюторами, наставниками), у групах, он-лайн виконання контрольних завдань тощо. При цьому постійні реорганізаційні зміни органів державної влади призвели до фактичної втрати такої форми як наставництво.

На думку слухачів, які підвищували кваліфікацію за очною формою в умовах, коли навчальний план, зміст навчальних дисциплін, фаховий рівень викладачів відповідали очікуванням слухачів, вони не надали б перевагу дистанційній чи комбінованій формі, оскільки дистанційна форма унеможлиблює професійне спілкування, яке доповнює, надихає, створює нові можли-

вості для розвитку фахівця та установи чи відомства. Фактично, «живе» спілкування, яке можливе під час очного навчання, обговорення проблемних питань, питань подальшого розвитку тощо, перейшло в обмін досвідом через соціальні мережі.

Комбінована форма навчання теж має свої суттєві недоліки. Так, фактично більше 80 % передбачених багатогодинними тематичними планами часу відводиться на самостійне опрацювання слухачами розроблених викладачами навчальних матеріалів. Крім цього, протягом 3-5 днів очного навчання слухачі складають вхідний контроль знань та вихідний контроль, то ж фактично проводить кілька занять, які не можуть замінити повноцінний процес підвищення кваліфікації. Створюється ілюзія навчального процесу, оскільки, по-перше, під час формування навчально-тематичних планів не завжди враховуються навчальні потреби слухачів, які мали б бути визначені їх керівниками спільно з навчальними закладами відповідно до компетенцій, що потребують розвитку; по-друге, як правило, ніхто не може, та й не має потреби, зокрема проконтролювати, чи створено умови на робочому місці працівника для навчання, хто проходив контрольні етапи дистанційного курсу (наприклад, сам слухач, чи хтось із колег); по-третє, не завжди враховуються особливості навчання дорослих, які мають ще й інші, ніж службові, обов'язки та права тощо.

Питання ефективності використання різних форм та методів навчання є актуальним не лише для України. Так, Інститутом персоналу та розвитку Великобританії (The Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) проведено у березні 2015 року опитування 1993 осіб, щодо того, які форми найчастіше використовувалися у їхній організації для професійного навчання, та які є, на їхню думку, найбільш ефективними. Результати засвідчили, що найчастіше використовувалися:

- навчання за місцем роботи (навчання без відриву від роботи) – 50%;
- дистанційне навчання – 29 %;

- внутрішньовідомчі програми навчання – 25%;
- обмін досвідом або через соціальні мережі – 25 %;
- семінари, конференції, що проводяться зовнішніми організаторами – 15% [1].

Ці ж форми були визнані найбільш ефективними, але за винятком дистанційного навчання і семінарів, конференцій, що проводяться зовнішніми організаторами. Тобто, думка слухачів, незалежно від місця проживання чи роботи, є спільною щодо малоефективності дистанційного навчання.

Організаційні засади функціонування системи підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб ДФС та її територіальних органів визначаються Положенням про систему підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів ДФС, затвердженим наказом ДФС від 02.04.2015 №236. Система підвищення рівня професійної компетентності спрямована на забезпечення потреби органів ДФС у фахівцях високого рівня, професіоналізму та культури, здатних компетентно й відповідально виконувати покладені функції та завдання. За окремими напрямками діяльності підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб ДФС та її територіальних органів здійснюються навчальними закладами інших органів державної влади.

Систему підвищення рівня професійної компетентності ДФС становлять:

професійні програми підвищення кваліфікації посадових осіб органів ДФС, а також програми тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів;

підвідомчі заклади післядипломної освіти, інші навчальні заклади, які реалізують зазначені програми;

спеціалізований Департамент з питань спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення;

ДФС та її територіальні органи, які забезпечують організацію професійного навчання без відриву від роботи.

У рамках системи підвищення рівня професійної компетентності здійснюються:

підвищення кваліфікації посадових осіб органів ДФС (у тому числі спеціальна та спеціалізована підготовка посадових осіб ДФС та її територіальних органів), стажування тощо;

професійне навчання посадових осіб органів ДФС без відриву від роботи.

Управління системою підвищення рівня професійної компетентності відповідно до наказу ДФС від 02.04.2015 №236 здійснюється ДФС у взаємодії із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти, та іншими державними органами через Департамент персоналу, структурні підрозділи ДФС та її територіальні органи, спеціалізований Департамент, заклади післядипломної освіти.

Складові системи підвищення рівня професійної компетентності ДФС потребують перегляду з огляду на зміну у законодавстві про державну службу, наявність вищого навчального закладу у підпорядкуванні ДФС, вимоги Всесвітньої митної організації до персоналу митниць, необхідність швидкого реагування на виклики суспільства під час підвищення рівня професійної компетентності працівників органів ДФС тощо.

Враховуючи вимоги Закону України «Про державну службу», щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, а також вимоги нормативно-правових актів, що регламентують діяльність працівників ДФС, пропонуємо удосконалену модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників ДФС (рис.3.3), яка є логічним продовженням розроблених рівнів менеджменту [125], «дорожньої карти» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу [68] та ґрунтується на таких концептуальних принципах: науковість, системність

та логічність; гуманізація навчально-виховного процесу; керованість; практична спрямованість змісту навчальних дисциплін; інтенсифікація процесу навчання; діагностика навчальних здобутків слухачів та прогнозування наслідків педагогічного впливу; реалізація зворотного зв'язку; відтворюваність.

Дана модель не враховує такого виду підвищення кваліфікації як участь у конкурсі «Кращий державний службовець», оскільки проводяться в ДФС та її територіальних органах з метою виявлення та популяризації передового досвіду з питань реалізації державної податкової та митної політики, участь у ньому зараховується як підвищення кваліфікації та регламентується ПКМУ від 19.09.2007 № 1152.

Важливою складовою реалізації та ефективності впровадження дієвих програмних документів та програм розвитку, досягнення головної мети реформування є усвідомлення того, що кадри - це інтелектуальний капітал організації, тому очевидно, що процес реформування стримується відсутністю стратегічного бачення концептуальних засад кадрової політики, спрямованої на виявлення та підготовку управлінців з найбільшим потенціалом, які зможуть задовольнити стратегічні і корпоративні потреби ДФС.

Актуальність такого підходу підтверджується вимогами, у тому числі й Митного кодексу України [64], де зазначено, що «кожна особа має право оскаржити рішення, дії або бездіяльність органів доходів і зборів, їх посадових осіб та інших працівників, якщо вважає, що цими рішеннями, діями або бездіяльністю порушено її права, свободи чи інтереси», а предметом оскарження є рішення, дії, бездіяльність посадових осіб та інших працівників органів доходів і зборів, пов'язані з виконанням ними обов'язків, покладених на них відповідно до Митного кодексу та інших актів законодавства України».

Тобто сьогодні як ніколи посилюється розуміння наслідків прийнятих або неприйнятих адекватних управлінських рішень та виникає необхідність удосконалення нормативної бази для

впровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті ДФС. Особливо це відчутно в сучасних умовах плінності конкурентноздатного персоналу в приватні структури, переважно з іноземним капіталом та, коли окремі елементи управління переносяться з комерційних структур в державні, не завжди враховуючи те, що посадові особи органів ДФС зобов'язані дотримуватися норм і правил, що регулюють їх службову діяльність.

Таким чином, запропонована удосконалена модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників ДФС враховує потребу у високо інтелектуальному кадровому складі, здатному до неперервного підвищення рівня професійної компетентності, та ґрунтується на вимогах стратегічних документів загальнодержавного рівня й нормативно-правових актах у сфері податкової та митної справи.

3.4 Самоменеджмент працівників органів ДФС України

В умовах сучасних інституційних змін, зокрема реформування всієї системи публічного управління, спостерігається чітка тенденція скорочення чисельності апарату державних служб України, у тому числі й державної фіскальної служби. Переформатування фіскального відомства загалом, зміна самого усвідомлення взаємин між бізнесом та контролюючими органами, перетворення фіскальної служби у сервісно-консультаційну та аналітичну службу прямо пов'язано з питанням кадрових рішень стосовно нездатних прийняти комплексну перебудову функціонування свого відомства посадових осіб. Поряд з цим, шляхом автоматизації має бути максимально зменшений вплив людського чинника у діяльності служби, а саме – завдяки розвитку електронного обслуговування. Вже сьогодні до наявного кадрового складу ДФС висуваються якісно нові вимоги щодо результативного виконання ним своїх функцій. Тому актуальним у даному контексті є питання поліпшення професійної підготовки, фор-

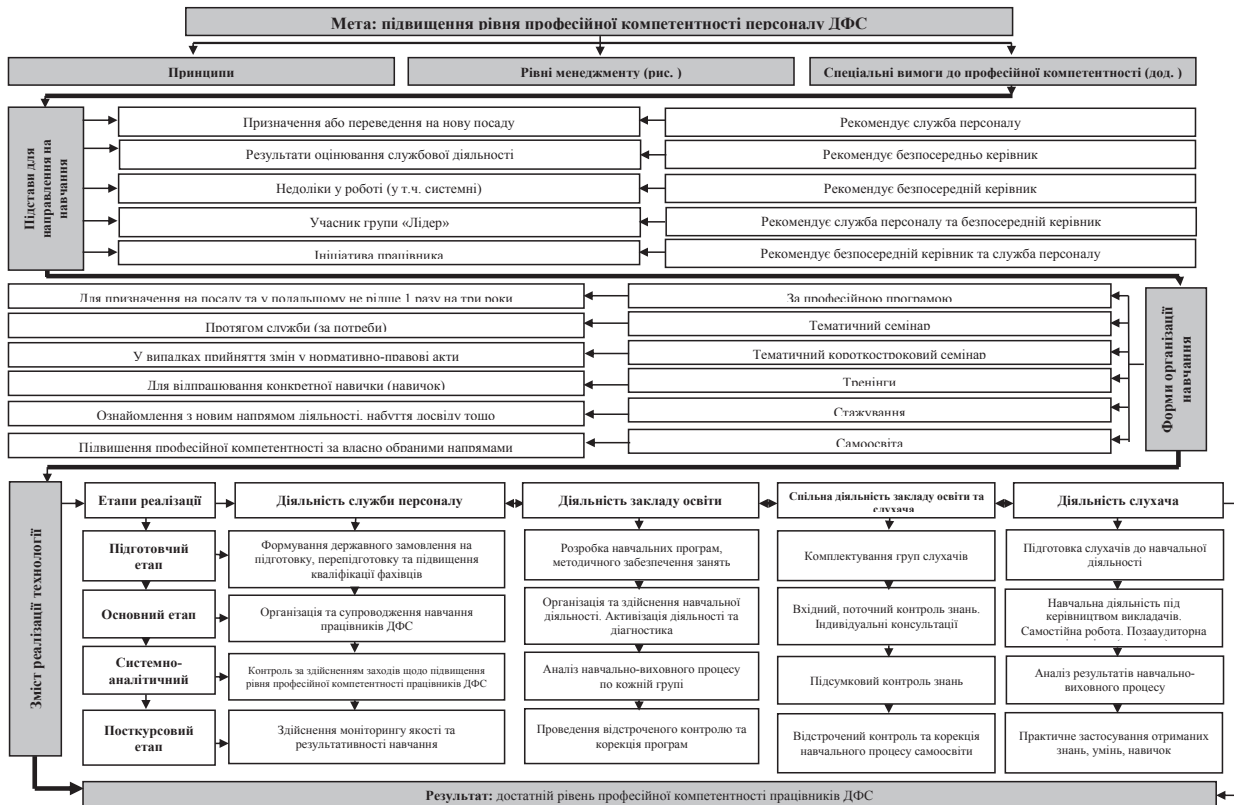


Рис.3.3 - Удосконалена модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності персоналу ДФС

мування та підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб фіскальної служби.

Як відомо, професійна компетентність посадової особи органів ДФС – це певний рівень інтелектуального, психологічного та функціонального розвитку, що відображає знання, уміння і навички з конкретної галузі професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у податковій та митній сферах [89].

Поряд з цим, посадовим особам органів ДФС слід володіти уміннями аналізування та прогнозування розвитку різних ситуацій, що виникають у професійній діяльності, та знаннями технології прийняття управлінських рішень, вирішення чітко визначених проблем, делегування повноважень, а також правові підстави вирішувати їх. Набуття та удосконалення зазначених вище знань та умінь забезпечить розвиток у посадових осіб ДФС управлінської компетентності, що є досить важливим для ефективного здійснення останніми їх професійної діяльності.

Управлінська компетентність розглядається дослідниками як категорія, притаманна конкретному суб'єкту управлінської діяльності. Управлінська компетентність виявляється у правильному балансі використання часу та психічної енергії, що є надважливим ресурсом не лише керівників органів ДФС, а й будь-якої посадової особи фіскальної служби. Від рівня управлінської компетенції залежить вміння приймати ефективне управлінське рішення та правильно його використовувати в певній ситуації. Як відомо, прийняття управлінського рішення – це процес обрання одного з можливих варіантів розв'язання тієї чи іншої проблеми. Під час прийняття управлінського рішення посадовці фіскальної служби застосовують різні прийоми та методи, сукупність яких становить їх інструментарій. Найбільш актуальним завданням сьогодення при розробці систем управління є перехід від окремих функціональних та технічних рішень до комплексних рішень в органах ДФС. Удосконалюючи систему управління

у фінансовій службі, слід мати на увазі, що ефективність її діяльності залежить від результатів діяльності кожного посадовця, у тому числі рівня управлінської компетентності.

Проявом високого рівня управлінської компетентності є досягнення високопродуктивної управлінської діяльності, заснованої на сукупності професійних управлінських компетентностей, що реалізуються при наявності розвинених професійно важливих якостей, з мінімальною затратою особистісних і матеріальних ресурсів. Тож аби раціонально витратити ці ресурси, посадовцю варто опанувати прийоми самоменеджменту.

Поняття «самоменеджмент» споріднене з поняттям «самоорганізування». У науковій літературі менеджмент розглядається як професійна управлінська діяльність, а не управлінська фантазія. Звідси слідує, що самоменеджмент будучи складовою та доповненням менеджменту теж не є рефлексивною діяльністю управління.

На сьогодні відомо декілька концепцій самоменеджменту, що базуються на визначеній ідеї та системі методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Мета концепції	Розуміння самоменеджменту
Л. Зайверт	економія та раціональне використання свого часу	максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолання різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод	Самоменеджмент (time-management) – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу
М. Вудкок та Д. Френсіс	подолання власних обмежень	підготовка управління до ділової кар'єри	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень, пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей

В. Карпічева	сукупність соціальних та людинознавчих технологій	створення можливості проектувати зовнішню управлінську ситуацію та зовнішнє соціальне середовище	Самоменеджмент – міждисциплінарна модель, що базується на сукупності людинознавчих дисциплін. Самоменеджмент розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізування, саморозвиток
В.А. Андреев	саморозвиток творчого характеру особистості управлінця	розкриття механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку і самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності
А.Т. Хроленко	підвищення особистої культури ділового життя	підвищення ділового потенціалу та оволодіння навичками, що створюють основу для службового просування	Самоменеджмент – це набір корисних сентенцій, рекомендацій та практичних порад для підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах
Бербель і Хайнц Швальбе	зв'язок кар'єри з успіхом	орієнтування на досягнення особистого ділового успіху як результату діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового та професійного успіху (ділової кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 5; 126; 132; 19]

Типізуючи сформульовані у таблиці 3.2 розуміння самоменеджменту, останній можна визначити як менеджмент, що включає самоуправління, самоорганізацію, самовиховання, творчість, імпровізацію, нестандартний підхід.

Під самоменеджментом управлінця розуміється:

1) поведінковий потенціал підвищення ефективності управління (навички якого виробляються спеціальними вправами й діловими іграми в галузі планування робочого часу, поліпшення пам'яті, підвищення швидкості й обсягу сприйняття текстової інформації, ефективного проведення нарад і приймання на роботу, організації робочого місця, підвищення стресостійкості);

2) діяльність у самостійно організованих горизонтальних структурах, під час якої управлінець безперервно стикається з

процесами організації – дезорганізації внаслідок нерівноважності соціально-економічних систем.

Самоменеджмент потрібен кожній людині, зайнятій у будь-якій діяльності. Але, передусім, самоменеджмент необхідний особам, зайнятим у сфері державного управління, зокрема посадовцям фіскальної служби, тим більше в сучасних умовах реформування служби.

Самоменеджмент – логічно витримане та планомірне використання незмінних методів роботи у повсякденній практиці, головна мета якого полягає у тому, щоб максимально використувати особисті резерви, перемагати зовнішні обставини як на робочому місці, так і в особистому житті, усвідомлено управляти порядком свого життя. Щоденне розв’язування різнопланових завдань та проблем можна зобразити у вигляді послідовного ряду різних функцій, що перебувають у певній взаємозалежності, і, як правило, виконуються у заздалегідь визначеній черговості.

Сьогодні дедалі частіше можна почути міркування державознавців про те, що в державному управлінні необхідно використовувати ефективні технології менеджменту, що застосовуються у бізнесі. Але не треба забувати й про використання технологій само менеджменту, зокрема:

- *технологія управління за ситуацією* передбачає, що управлінець приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності;
- *технологія управління за результатами* полягає в тому, що корективи у діяльність суб’єкта на наступний період вносяться залежно від досягнення запланованих результатів у минулому;
- *технологія управління за цілями* близька до попередньої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками

спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей;

- *технологія управління за відхиленнями* виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога управлінця [137, с. 7].

Посадові особи ДФС працюють в системі «людина – влада – людина». Їх призначення – це відповідальність за забезпечення досягнення консенсусу між суспільством та державою, встановлення довіри бізнесу до влади та укладання особливої суспільної угоди між бізнесом та контролюючими органами з визначенням прав та обов'язків сторін такої угоди. Тому, при підготовці фахівців для роботи у ДФС та в подальшому при підвищенні кваліфікації, їх необхідно спрямовувати до використання самоменеджменту як одного із інструментів їх компетентності.

Самоменеджмент як процес управління собою передбачає наявність вміння посадових осіб ДФС знаходити баланс державного, суспільного й особистісного інтересів, не використовуючи при цьому маніпулятивних управлінських технологій.

До основних цілей самоменеджменту належать:

- самовдосконалення особистості як базова компонента в житті та діяльності;
- цінування часу;
- доцільна організація самостійної діяльності;
- повне використання та вплив власних можливостей;
- аналізування помилок, прогнозування ризиків;
- подолання негативних обставин проектування, зовнішнього середовища.

Відомий німецький дослідник Зайверт Л., основоположник самоменеджменту, та деякі інші науковці тісно пов'язують зміст самоменеджменту з організацією особистої діяльності, комунікування та інформаційного забезпечення. Так, у своїй праці [33] Зайверт Л. пише, що самоменеджмент – це послідовне і цілеспря-

моване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоб оптимально і змістовно використовувати свій час. З точки зору автора, використання особистих можливостей та подолання зовнішніх обставин є основною метою самоменеджменту. Тому самоменеджмент можна визначити, як включення у повсякденну практику певних принципів та навичок для оптимізації використання часу і підвищення результативності роботи.

Чимало посадовців фіскальної служби інколи занадто зорієнтовані на сам процес діяльності, а не на його результат. Найчастіше це трапляється з таких причин: низька або недостатня професійна компетентність, нездатність організувати свій час, недосвідченість, недостатня розвиненість системного мислення та вміння приймати рішення, а подекуди – й байдужість, невмотивованість, переавантаженість, невпевненість у своїй здатності приймати рішення та брати на себе відповідальність за результат. З урахуванням особливостей проходження служби в органах ДФС, вони віддають перевагу старанному виконанню своїх обов'язків, а не досягненню кращих результатів; чіткому дотриманню послідовності виконання завдання, а не виконанню правильних за своєю суттю завдань; цілеспрямованому вирішенню проблеми, а не продукуванню творчих альтернатив; зберіганню засобів, а не оптимізації використання цих засобів.

У цьому контексті варто ще раз звернутись до дослідника самоменеджменту Л. Зайверта, який обґрунтовано стверджує, що поліпшувати своє життя, зокрема переглянути ставлення до професійної діяльності як великої частини життя, необхідно, починаючи із самого себе (Зайверт Л див.вище). Тобто не варто змінювати обставини, котрі ми не в силах змінити, а потрібно змінити своє ставлення до них. Л. Зайверт у своїй праці дає практичні рекомендації для тих, хто хоче безпосередньо поліпшити своє виконання професійних завдань, не засиджуючись на роботі та ефективніше виконуючи покладені завдання з меншими витратами часу, попереджаючи стреси та підвищуючи кваліфікацію. Автор пропонує контролювати те,

чого відповідальним за складні ділянки роботи посадовим особам та керівникам досить часто не вистачає – час. Шляхом підготовки планів роботи, де кожному виду діяльності потрібно відвести певне місце, вказавши часовий інтервал, тобто визначивши, яку частку вільного часу він займає, а також ведення щоденника часу, за допомогою якого можна навчитися контролювати як себе, так і виконання щоденних завдань. Процес самоменеджменту посадових осіб ДФС в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз:

- 1) постановка мети – аналіз і формування особистих цілей;
- 2) планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
- 3) прийняття рішень щодо конкретних справ;
- 4) організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого робочого процесу з метою вирішення поставлених завдань;
- 5) контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – корегування цілей);
- 6) інформація і комунікації – фаза, властива до певної міри усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

Слід зауважити, що окремі функції професійної діяльності посадовця ДФС не обов'язково підпорядковані чіткій послідовності, тобто можуть переплітатися.

Ефективність виконання функції професійної діяльності посадовця ДФС прямо пов'язана з рівнем володіння функціями самоменеджменту (чітка постановка цілей, планування часу, управлінська діяльність і контроль, здійснення ділових комунікацій) та здатністю їх використання. Аби самоменеджмент був успішним, при реалізації його функцій слід дотримуватися таких правил:

- *ставити чіткі цілі*, якомога конкретніше уявляти, до чого прагнеш;

- *планувати діяльність* з огляду на бажані результати, а також з урахуванням своїх сильних та слабких сторін;
- *встановлювати пріоритетність*;
- *організовувати свій розпорядок*, дотримуватися принципу «Робота підкоряється мені, а не навпаки»;
- *контролювати результати*, співвідносити етапи діяльності з метою, аби вчасно (у разі необхідності або потреби) скорегувати робочий процес або переглянути мету.

Не зайвим буде додати, що при формуванні цілей треба подбати про їх реальність, конкретність, щоб вони були проранжовані з урахуванням важливості і терміновості, мали визначеність у часі. Те, наскільки успішно посадовець ДФС буде впроваджувати у свою роботу принципи ефективного використання часу, залежить, у першу чергу, від нього самого і від його бажання працювати раціонально, адже шляхом постановки чітких цілей, правильного вибору пріоритетів і планування свого часу, він завжди досягатиме більшої ефективності в роботі.

До прерогатив оволодіння вмінням самоменеджменту для посадових осіб ДФС, на нашу думку, варто віднести: реалізацію професійних завдань з найменшими затратами часу; підвищення рівня компетенцій; покращення організації професійного функціонування; мінімізація поспіху та потрясінь; отримання задоволення від професійного функціонування; активізацію мотивації в діяльності; зменшення завантаженості завданнями; зменшення неточностей під час виконання своїх функціональних обов'язків; досягнення найкоротшим шляхом професійної та особистісної мети.

На нашу думку, шляхом самоменеджменту посадовець фіскальної служби може постійно оцінювати та удосконалювати свої інтелектуальну, комунікативну, морально-етичну та управлінську компоненти професійної компетентності; відслідковувати та поновлювати свої знання щодо нормативно-правової бази та директивних документів.

Крім цього, щоб досягти професійної мети, враховуючи специфіку сфери діяльності ДФС (високе інтелектуальне, психоемоційне напруження, низька фізична активність тощо) посадовцю фіскальної служби, а керівникам органів ДФС у першу чергу, самоменеджмент допоможе забезпечити необхідний рівень володіння:

а) якостями, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- здатність до стратегічного планування;
- здатність забезпечувати повну реалізацію потенціалу підлеглих за рахунок ефективного кадрового менеджменту;
- здатність створити у колективі морально-психологічну атмосферу, яка б сприяла ефективному та якісному виконанню завдань;
- високий рівень розвитку організаторських і комунікативних здібностей;
- прагнення до саморозвитку;
- здатність домінувати, вміння впливати на підлеглих, змінювати їхню поведінку;
- прагнення перемогти, яке базується на мотивації досягнення успіху;
- креативність;
- стресостійкість, адекватне реагування в умовах непередбачених, неочікуваних ситуацій, що вимагає посилення активності і перебудови поведінки з метою адаптації до нових умов, або заради зміни ситуації у відповідності до цілей і завдань ДФС;
- емоційна врівноваженість;
- здатність швидко і правильно визначати пріоритети;
- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;

- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
 - здатність не потрапляти під негативний вплив;
 - уміння слухати;
 - одночасне виконання декількох видів діяльності або декількох дій у процесі однієї діяльності;
 - здатність до управління змінами;
 - вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
 - незалежність і самостійність суджень;
 - здатність до самоконтролю;
 - вміння вирішувати конфліктні ситуації;
 - здатність адаптуватися до змін;
 - навички тайм-менеджменту;
 - уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;
 - здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
 - постійна інтелектуальна активність.
- б) особливостями приймання інформації:
- отримання від різних джерел документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
 - надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
 - постійне навантаження на органи чуття;
 - високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.
- в) професійно важливими особистісними якостями:
- акуратність;
 - домінантність;
 - організаторські здібності;
 - чесність;
 - самоконтроль;
 - врівноваженість;

- терпимість;
- педантичність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- ерудованість;
- соціальний інтелект;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів [114].

Нагадаємо, що основа самоменеджменту – це практичність, доцільність, раціональність.

Безперечно, брак необхідних коштів на навчання і розвиток персоналу, з одного боку, та службова завантаженість самого персоналу, з іншого, є головною проблемою як багатьох державних органів, у тому числі органів ДФС, так і державних або приватних установ та організацій. Тому, на нашу думку, варто розробити дієві механізми мотивації персоналу до самоменеджменту. Адже самоменеджмент, як вміння управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями, тобто індивідуальним людським капіталом, з метою раціонального використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищої індивідуальної заробітної плати або здобуття вищого статусу за місцем роботи, дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх.

Потреба використання самоменеджменту в системі мотиваційного менеджменту органів ДФС зумовлена внутрішніми потребами цих органів (потребою розвитку потенціалу посадових осіб), а також існуванням певних об'єктивних чинників зовнішнього середовища, а саме:

- зростання масштабів та динамізму змін в соціально-економічному розвитку держави, що вимагають від посадових осіб опанування нових підходів і навичок управління, здійснення безперервного розвитку;

- перебування фіскальної служби у стані реформування та наявність у ній високої плинності кадрів, що потребують від керівництва вміння керувати не лише колективом, а й самим собою;

– перетворення творчого потенціалу посадових осіб в найбільш цінний капітал органів ДФС, що зумовлює зростання ролі заходів, спрямованих на збереження та розвиток цього потенціалу, в тому числі самими посадовими особами;

– вичерпування можливостей більшості традиційних методів управління, що вимагають від посадових осіб органів ДФС застосування сучасних управлінських прийомів, спрямованих на переоцінку власного потенціалу, його розвиток.

Основними напрямками самоменеджменту на сьогодні є:

1. Тайм-менеджмент (організація часу) – вміння людини ефективно розподіляти та використовувати час (автор напряму – Д. Адаір).

2. Стрес-менеджмент (самоорганізування в стресових ситуаціях) – вміння людини попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності (автор напряму – М. Фрезе).

3. Тіім-менеджмент (командний менеджмент) – вміння людини самостійно обирати «роль» в групі та ефективно її виконувати; вміння ефективно працювати в команді (автор напряму – Г. Паркер).

4. Імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження) – це вміння людини справляти на оточуючих доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе (автор напряму – Е. Джоунс).

5. Ресурс-менеджмент (самоорганізування особистих цінностей) – це вміння людини виявляти компетентність у саморозвитку (автор напряму – О. Штепа).

Основними перевагами самоменеджменту є:

- краща здатність працювати в команді;
- ефективне використання часу;
- максимальне використання своїх можливостей;
- достатньо високий рівень самоорганізування; висока самодисципліна;
- незначна схильність до стресових станів;

- створення позитивної репутації серед оточуючих.

Тобто за своєю суттю самоменеджмент посадових осіб органів ДФС зорієнтований на розвиток таких ключових навичок ефективного управлінця:

- здатність управляти собою за рахунок раціоналізації часу, енергії, вмінь, винахідливості, підвищення стресостійкості, вміння встановлювати чіткі та реалістичні цілі відповідно до сучасних реалій;

- постійне особистісне зростання, налаштованість та сприйнятливність до нових ситуацій та можливостей;

- вирішення проблеми шляхом опанування ефективних стратегій та управлінських підходів до прийняття рішень;

- вміння впливати на оточуючих, формувати робочі групи, здійснювати їх підтримку, навчання та розвиток;

- творчий підхід та здатність до інновацій, генерування ідей, вміння їх використовувати.

Дослідження самоменеджменту як інструменту мотивації, орієнтованого на розвиток персоналу ДФС, свідчить, по-перше, про необхідність та доцільність активізації його використання в практичній діяльності фіскальної служби. По-друге, керівникам структурних підрозділів ДФС необхідно актуалізувати потребу системності реалізації методів та підходів самоменеджменту в процесі мотивації та стимулювання посадових осіб фіскальної служби як основи підвищення продуктивності їх праці.

Посадові особи ДФС, в першу чергу, повинні бути досить дисциплінованими та організованими, щоб займатися самоменеджментом, а спеціалісти служб управління персоналом органів ДФС повинні стимулювати посадовців фіскальної служби до цього.

Для визначення рівня самоменеджменту посадовців ДФС пропонуємо спеціалістам кадрових підрозділів фіскальної служби використовувати методика О. Штепи, ґрунтовно описану в [134]. Так, автор пропонує шкалу самооцінки рівня самоменеджменту і дає наступну інтерпретацію особливостей виконання

особою професійних завдань відповідно до певного рівня самоменеджменту:

1. Критичний рівень самоменеджменту – 0–56 балів – особа не вміє організувати свій час. Зокрема, у вільний час доробляє справи з роботи, а особистого часу не виділяє зовсім. Має труднощі з ранжуванням необхідних та важливих завдань. Навколишні можуть вважати її невідповідальною, що стає причиною конфліктів із колегами. Одночасно вона може бути нестандартною у поведінці та запропонованих рішеннях. Працює результативно: у короткий термін виконує завдання, але лише у передбачених межах. Мотивована саме винагородою за досягнення результату. Таку людину потрібно навчити тайм- або тім-менеджменту.

2. Середній рівень самоменеджменту – 57–83 балів – особа має навички самоорганізування і вміє визначати пріоритети. Якісно виконує типові завдання. Водночас особа не відрефлексувала індивідуального стилю діяльності, тому може швидко втомлюватись через надмірне навантаження. Людина відповідальна. Працює ефективно. Не є перфекціоністом щодо кінцевого результату діяльності. Вміє обмежувати свій інформаційний пошук вимогами конкретної мети діяльності. Співвідношення між напрацьованими результатами та витраченим часом на виконання завдання є найоптимальнішим. Мотивована можливістю визнання. Потребує навчання ресурс- та стрес-менеджменту.

3. Високий рівень самоменеджменту – 84–95 балів – особа володіє навиками стратегічного планування, ініціативна й самостійна у прийнятті рішень. Одночасно може бути надто індивідуалістична, що ускладнює стосунки у групі. Працює продуктивно. Захоплюється виконанням завдання. Водночас за визначений час встигає напрацювати декілька значущих варіантів виконання завдання. Мотивована можливістю виявити власні здібності у процесі роботи над завданням. Необхідне навчання імпресіон- та тім-менеджменту.

4. Псевдовисокий рівень самоменеджменту – 96–100 балів – людина творча, висловлює оригінальні думки. Виявляє як коле-

гіальність, так й індивідуалістичність. Коли її настрої може не збігатися з настроєм групи, стає дратівливою. Самооцінка завищена. Схильна переоцінювати власні здібності, тому невчасно виконує завдання або недостатньо кваліфіковано. Працює за нахненням. Може добре виконати завдання, якщо емоційно позитивно оцінює керівника, проте уникає індивідуальних завдань. Мотивована можливістю отримати схвалення. Потребує навчання ресурс- та тім-менеджменту [134].

Вважаємо, що проведення такої оцінки є доцільним в системі органів ДФС і ця методика може стати однією із головних в роботі спеціалістів кадрових підрозділів фіскальної служби для оцінки рівня самоменеджменту посадових осіб ДФС. Така оцінка дозволить виявити проблеми в кадровому складі і знайти шляхи їх усунення, а також змотивувати окремих посадовців працювати в правильному напрямку, на досягнення мети.

Як підсумок зазначимо, що незважаючи на наявність широкого набору засобів та підходів самоменеджменту, для підвищення рівня професійної компетентності (з управлінською включно) посадових осіб фіскальної служби найбільш поширеним сьогодні в діяльності органів ДФС залишається підготовка та перепідготовка посадових осіб та керівників різних рівнів, підвищення їх кваліфікації шляхом проходження спеціалізованих тренінгів, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарів, курсів тощо. Проте, для підвищення рівня управлінської компетентності посадових осіб ДФС в умовах реформування та вдосконалення діяльності органів ДФС, а також впровадження нового законодавства про державну службу в органах ДФС, на наш погляд, доцільним є створення нових навчальних курсів, форм та методів, якісно відмінних від традиційних. При цьому максимальне задоволення внутрішньої потреби самореалізації шляхом саморозвитку, самодисципліни та самоорганізації може забезпечити, зокрема самоменеджмент.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Learning and development Annual survey report 2015. URL: http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
2. Savage Ch. M. Fifth Generation Management: cocreating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking. ButterworthHeinemann, 1996. Edition 2. 341 p.
3. Акімов О. Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 2 (21). С. 223-236.
4. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». 2015. Вип. 43. С.165-176.
5. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М.: Нар. образование, 1995.
6. Андросюк В.Г., Казміренко Л.І., Юхновець Г.О. Професійна психологія в органах внутрішніх справ: курс лекцій. К.: Українська академія внутрішніх справ. 1995. 111 с. (Загальна частина).
7. Арапова О.М., Фрідріф В.П., Модирка В.А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 1 (6). С. 207-211. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
8. Бабенко А.Г Тичина О.Л. Мотивація праці державних службовців. Проблемы материальной культуры: экономические науки. 2012. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46056/05-Babenko.pdf?sequence=1>
9. Базілевич Д., Несторович В. Інформаційно-аналітичні матеріали до круглого столу «Лобювання в Україні та закордоном: досвід, проблеми та перспективи» / За заг. редакцією к. ю. н. В. Федоренка. К.: СПД Москаленко О.М., 2009. 36 с.
10. Билл Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. - Москва: Эксмо-Пресс, 2000. 480 с.
11. Бобровська О.Ю. Професійно-функціональний підхід до професійного навчання державних службовців. Публічне адміністрування: наука та практика. 2012. №1 (7). URL : [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12boyns.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12boyns.pdf)

12. Богатирьов А.М., Столярська К.М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012 .№2(45). С. 24-28.
13. Богданова Н.О. Політологічний аналіз професійної підготовки управлінських кадрів у сучасній Україні: Автореферат дис. ... к.політ.н., Миколаїв. 2010. 11 с.
14. Бондар В.Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області. Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації». 2012. Вип. 3. С. 134-141.
15. Буднік М.М. Пономаренко І.С. Створення ефективного процесу відбору персоналу. Бізнесінформ. 2014. № 2. С. 361-366.
16. Вартанова О.В., Баннікова І.П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65359/06-Vartanova.pdf?sequence=2>
17. Великий тлумачний словник української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
18. Вісник фінансів, промисловості і торгівлі, 1887. ДАХО. 177 с.
19. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. 26 с.
20. Выдача наград задержателям контрабанды спиртных изделий. ДАХО. 11 с.
21. Гайдук А.В. Заходи адміністративного примусу у боротьбі з корупцією в Україні: автореф. дис. ...кандидата юр. наук. К. : Київський національний університет внутрішніх справ, 2006. 21 с.
22. Гаман Т.В., Молдован Е.С. Принципи андрагогіки в підвищенні кваліфікації управлінських кадрів регіону: теорія та практика. Університетські наукові записки. 2010. №3 (35), с. 281-287.
23. Гарасим В. Теоретичні основи державної освітньої політики у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Демократичне врядування. 2012. Вип. 10. URL : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik10/fail/Garasym.pdf
24. Головка О. М. Фінансова адміністрація Російської імперії в Україні (кінець XIX – початок XX ст.). Х., 2005. 206 с.
25. Гусева А.В., Симатова М.А. Внимание: коррупция, или Как математика поможет в борьбе со взяточничеством. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2004/03/24/0000152633/Gusevax26Simatova99-end.doc>
26. Дело о запрещении полякам служить в таможенных учреждениях, пограничных с Австрией и изблечении помощника управляющего

- Волочиской таможенной заставы и надзирателя Радзивиловского переходного пункта Ленского в провозе контрабанды. 22 августа-27 августа 1911 г. с. 26.
27. Державна служба в цифрах, 2015 : Інформаційне видання. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. К., 2015. 32 с., С. 21. URL : http://www.center.gov.ua/attachments/article/26/CSF_2015_UKR.pdf
 28. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Каб. Мін. Укр. від 26.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
 29. Євсюкова О.В. Підготовка посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування: особливості та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2012. №2. С. 361-371.
 30. Єрмалович Л.П. Процедура отбора персонала в общей системе управления организацией. URL: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fwww.e-edu.by%2Fmain%2Fdepartments%2Fbusiness%2Fstaff%2Fermalovich%2Fpublications%2F83.pdf&name=83.pdf&lang=ru&c=57d6f334b3b5&page=1>
 31. Жияєва Ю.І. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. 2010. №59. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/vestnik/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/2010/59/NTU_XPI_59_2010_15.pdf
 32. Журавський В.Л. Концепції управління знаннями в інноваційному розвитку податкової служби. URL: http://ir.asta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/146/1/117_IR.pdf
 33. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. М.: Экономика, 1991. С. 18.
 34. Закаблук О.Г. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства. Держава та регіони. 2013. №5 (74). С. 61-67.
 35. Звіт про результати опитування платників податків. URL:<http://sfs.gov.ua/data/material/000/211/285002/presentation.pdf>
 36. Зеленков А.В. Кононенко А.В., Налапко М.М. Організація набору

- та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. №3. С. 125-130.
37. Ідеальний держслужбовець очима українців: міф чи реальність? URL: <http://reforms.in.ua/ua/news/idealnyy-derzhsluzhbovec-ochyma-ukrayinciv-mif-chy-realnist>
38. Ірхін Ю. Б. Формування концептуального підходу до визначення критеріїв професійно-психологічного відбору кандидатів на керівні посади органів внутрішніх справ відповідно до сучасних вимог. Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України; за ред. Максименка С. Д. К.: ГНОЗІС, 2004. – Т. VI, випуск 4. – С. 122-133.
39. Історія митної справи в Україні. – К.: Знання, 2006. С. 427.
40. Кадровий менеджмент на шляху до міжнародних стандартів [навч. посіб.]. За заг. ред. Калетніка І.Г. Хмельницький: ІНТРАДА, 2012. 512 с.
41. Кардуба В.В. Корупція як явище. Організаційні та морально-психологічні аспекти її профілактики і протидії. Чернівці: Прут, 2005. – 28 с.
42. Карта таможенных учреждений с обозначением количества и ценности привоза и вывоза товаров, согласно обзора внешней торговли. 274 с.
43. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Вологда : Легия, 2010. 332 с.
44. Кисловский Ю. Г. История таможни Государства Российского 907-1995. М.: Автор, 1995. 92 с.
45. Книга приказов управляющего Исаковецкой таможни. ДАХО. 88 с.
46. Кодекс законів про працю України. Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
47. Коломієць Ю.В., Фомова О.А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №3. Том 2. С.86-89.
48. Колотило В.В. «Державна» і «державницька» ідеології: проблеми визначення і співвідношення понять. Мультиверсум. Філософський альманах. К: Центр духовної культури. 2005. №49. С. 120–128.
49. Конституція України. Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
50. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/11/#47032>
51. Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. Економіка та держава. 2013. №4. С.129-131.

52. Лист Міністерства фінансів України Голові Державної фіскальної служби України від 27.09.2016 №31-11000-07-10/27318. URL: <http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D1%82.pdf>
53. Літинська В.А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Вип. 1 (14). С. 140-148.
54. Лола В.В. Формування державної ідеології виховання людини в умовах трансформації суспільства: теоретико-методологічний аспект: автореф. дис. ... к. держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 20 с.
55. Лютий Ю. М. Удосконалення мотивації праці державних службовців. URL: <http://dsfa.mybb3.net/viewtopic.php?t=152>
56. Малімон Л.Я., Глова І.В. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 1. 96-110 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ophep_2015_1_12
57. Маматова Т. Управління знаннями в публічному управлінні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні. Публічне управління. 2012. №2. с. 27-32. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-2/doc/1/05.pdf>
58. Маматова Т.В., Кіреєва О.Б. Використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2012. №1(7). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf)
59. Марущак А. Боротьба з корупцією в Україні у сфері доступу громадян до інформації. Персонал. 2007. №11–12. С. 104–107.
60. Масляк П. Історія корупції. Персонал Плюс. 2008. №9(261). URL: <http://www.personal-plus.net/261/3019.html>
61. Мельник М. Антикорупційна діяльність в органах державної влади та її правове забезпечення. Право України. 2000. №3. С. 67–71.
62. Мельник М. Протидія корупції: поняття, мета, напрями. Право України. 2002. №4. С. 22–26.
63. Мельник М. Фактори корупції в Україні. Право України. 2002. №5. С. 12–17.
64. Митний кодекс України. Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
65. Митниці Слобожанщини: Збірник архівних документів і матеріалів: 1660-1870-1992-2000. Державна митна служба України; Східна

- регіональна митниця; Ред. рада: П.В. Пашко, В.В. Резнікова, Л.Е. Поліщук та ін.; Упоряд.: Л. П. Добреля, Л. М. Момот та ін. Х.: Каравела, 2000. 496 с.: іл. (Митна справа на Слобожанщині).
66. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія. С.М. Сербогін, О.В. Антонова, І.І. Хожило та ін. / За заг. та наук. ред. проф. С.М. Сербогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 272 с.
67. Морозенко С.В. Корупція в Україні та Німеччині: порівняльний аспект. Боротьба з організованою злочинністю та корупцією. 2005. №11 URL: http://mndc.naiu.kiev.ua/Gurnal/11text/g11_06.html
68. Нагорічна О. Планування кар'єри працівників фіскальної служби. Сталий розвиток економіки. 2016. № 3(32). С. 18-25.
69. Нагорічна О.С., Капітанець С.В. Значення компетенцій у комплексному підході при прийнятті кадрових рішень в ДФС України. Прогнозування економічного та соціального розвитку національної економіки : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 22 квітня 2016 р.) Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. 152 с. С.35-38.
70. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1 (26). С. 162-166.
71. Невмержицький Є. Політична корупція: сутність, зміст, механізми протидії. Право України. 2008. №7. С. 123–129.
72. Ник Петри Тенденции в развитии лидерства. Center for Creative Leadership. Кембридж, Массачусетс, 2011 36 с.
73. Нісинець В.В. Матеріали для проведення занять з державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування щодо профілактики корупції: Практичний посіб. Рівне : Рівненський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, 2006. 64 с.
74. О взыскании с чиновников частных и казенных долгов. ДАХО. 343 с.
75. О воспитании детей чинов таможенного ведомства. ДАХО. 221 с.
76. О переименовании Исаковецкой таможни из Ш классной во 11 классную и введение единоличного досмотра. ДАХО. 1104 с.
77. О переоценке казенных квартир, занимаемых штатными чиновниками таможни. ДАХО. С. 1178.
78. О службе досмотрщика Исаковецкой таможни Василия Филиппова. ДАХО. 1094 с.
79. О службе досмотрщика Исаковецкой таможни Войцеха Пацюпаха.

ДАХО. 1188 с.

80. О службе канцелярского чиновника. ДАХО. 25 с.
81. О таможенных досмотрщиках, уволенных без прошения. ДАХО. 910 с.
82. Об увольнении досмотрщиков от службы за взяточничество, пособничество. ДАХО. 217 с.
83. Об удовлетворении содержанием, наградами, аксиденцией, штрафами и другими деньгами чинов таможенного ведомства. ДАХО. 95 с.
84. Обертинський О. Тернистий шлях до доброчесності: МВС робить свій внесок у реалізацію Концепції подолання корупції в Україні. Юридичний вісник України. 2007. №44. С. 1–4.
85. Оболенський О. Ю. Основи державної служби : підручник. К. : КНЕУ. 2006. 472 с.
86. Одінцова О. Цивілізований лобізм як форма боротьби з корупцією. Право України. 2006. №6. С. 110–113.
87. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування. 2009. Вип. 4. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf
88. Переписка с Департаментом таможенных сборов. ДАХО. 71 с.
89. Підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб органів ДФС : Офіційний портал ДФС. URL: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/navchalni-zakladi/povidomlennya>
90. Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. N 564. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>
91. Полякова В.С. Реорганізація кадрової політики як засіб підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Управління розвитком. 2012. №8 (129). С. 64-65.
92. Порядок формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-p/paran13#n13>
93. Про визначення спеціальних вимог. Наказ Держ. фіскальної служби Укр. від 16.07.2016 № 708. URL: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/robotaz-personalom/spetsialni-vimogi/69391.html>

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

94. Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів (Про лобювання). Проект Закону України. Інститут професійного лобювання та адвокати. 2010. URL: <http://www.lobbying.in.ua/node/9>
95. Про державну службу. Закон від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page2>
96. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
97. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 рік. Розпорядження Каб. Мін. Укр. від 27.05.2016 р. № 418-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249104044>
98. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В». Наказ Нац. Агентства Укр. з питань держ. служби від 06.04.2016 № 72. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>
99. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Постанова Каб. Мін. Укр. від 25.03.2016 р. № 246. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п/paran10#n10>
100. Про затвердження Порядку стажування державних службовців. Наказ Нац. Агентства Укр. з питань держ. служби від 03.03.2016 № 48. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>
101. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу Наказ Нац. Агентства Укр. з пит. держ. служби від 03.03.2016 № 47. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?test=XX7MfyrCSgkyiRIZi2r/.7uHl4v.s80msh8le6>
102. Про регулювання лобістської діяльності в Україні. Проект Закону України від 20 жовтня 2010 р. № 7269. URL: http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=38796
103. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. Указ Президент Укр. від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
104. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів». Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2009 р. № 448-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448-2009-%F0>
105. Протидія корупції: книжка парламентаря. К., 2002. 55 с.
106. Рапорты служащих и требовательные ведомости на выдачу зарплаты личному составу. ДАХО. 113 с.
107. Салтевський М. Ситуаційний підхід у методиці розслідування та і профілактики корупції. Право України. 2002. №7. С. 48–50.

108. Самолюк Н.М. Аналіз джерел набору персоналу підприємств. URL: <http://masters.donntu.org/2012/iem/konovalenko/library/pdf1.pdf>
109. Сафонова Ю.С. Планування трудової кар'єри як фактор професійного зростання персоналу. Управління розвитком. 2013. №12 (152). С. 100-101.
110. Сведения о служащих таможни. ДАХО. 21 с.
111. Семенов А.Г., Шарко А.І. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. Ч.І. С. 358-365.
112. Слюсаренко О. Робота органів державної влади з професійного та кар'єрного розвитку державних службовців (аналіз світового та вітчизняного досвіду). Держава та регіони. 2006. № 3. С. 175-187. (Сер.: Держ. упр.).
113. Соколова Т.А. Управління кар'єрою державних службовців в Україні. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 3 (26). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-3/doc/4/06.pdf>
114. Соціально-психологічна складова професійного відбору персоналу системи органів ДФС (науково-методичні рекомендації) : наук.-практ. вид. / О.С. Нагорічна, С.В. Капітанець. – Хмельницький : Науково-дослідний центр митної справи НДІП УДФСУ, 2016. – 48 с.
115. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020, затверджена Указом Президента від 1 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U045_12.html
116. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Розпорядження Каб. Мін. Укр. від 24.06.2016 № 474-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>
117. Томах В.В. Аналіз розвитку поняття «управління знаннями». БІЗНЕСІНФОРМ. 2011. №11. с. 84-86.
118. Томах В.В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11031/1/%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%D0%A1%D0%A3%D0%A2%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%A1%D0%A3%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%97%D0%9D%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%D0%9C%D0%98%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%9C%D0%98%D0%A1%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86.pdf>
119. Требовательная ведомость на выдачу жалования. ДАХО. 2 с.

120. Требовательные ведомости на выплату денег служащим таможни. ДАХО. 28 с.
121. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теория и практики. М. : Флинта, 1998. 271 с.
122. Угаров Б. У таможенного барьера. М.: Междунар. отношения, 1975. 212 с.
123. Удод Є. Перспективи формування спільноти практиків як складової регіональної системи підтримки проектів місцевого розвитку. URL: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202015/pdf/28.pdf
124. Федорова І.С., Бойкін В.І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. Вісник КНУТД. 2014. №1. С. 187-193.
125. Формування кадрового потенціалу Державної фіскальної служби України (науково-методичні рекомендації) : наук.-практ. вид. / за г. ред. канд. пед. наук, с.н.с., О.С. Нагорічної. Хмельницький : Науково-дослідний центр митної справи Науково-дослідного інституту фіскальної політики Університету державної фіскальної служби України, 2016. 164 с.
126. Хроленко А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. М.: Экономика, 1996.
127. Циркуляря Департамента таможенных сборов. ДАХО. 23 с.
128. Циркуляря, распоряжения, инструкции Министерства финансов, Департамента таможенных сборов, начальника таможенного округа за 1901 г. ДАХО. 20 с.
129. Чепелюк В. Корупція та хабарництво: проблем співвідношення понять. Право України. 2004. №10. С. 110–114.
130. Черкасова І.В. Система управління знаннями як основа інноваційного розвитку підприємства. Вісник Харківського політехнічного. 2010. №5. С. 170-177.
131. Чорний В. Україна і митна справа. К.: КВІЦ, 2000. 348 с.
132. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех [пер. с нем.]. М.: АО "Изд. Группа "Прогресс-Интер"", 1993.
133. Школа І.М. Дронь Є.В. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Буковинського університету. 2009. №5. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/znpn/2009_5/8.Vidbir%20personalu.pdf.
134. Штепа О. Структура та формування функції само менеджменту. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України. К., 2008. Т. 15. Ч. 2. С. 430-436.

135. Щегорцова В.М. Управління персоналом публічної служби: теорія мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2012. №2(42). С.344-349.
136. Щегорцова В.М. Управління мотивацією праці державних службовців в органах виконавчої влади України. Актуальні проблеми державного управління. 2011. №2 (40). URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/05.pdf>
137. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015.

Анкета щодо виявлення характерних особливостей професійної діяльності в системі ДФС

Шановний учаснику опитування!

Звертаємося до Вас із проханням уважно прочитати запитання та обрати найприйнятніший для Вас варіант відповіді.

Дякуємо за співпрацю!

1. Ваш професійний вибір був зроблений правильно?

а) так б) не впевнений в) ні

2. На Вашу думку, більшість колег зацікавлена в результатах виконання завдань за призначенням?

а) так б) не впевнений в) ні

3. Результати професійної діяльності для Вас є особисто значущими?

а) так б) не впевнений в) ні

4. Ви із задоволенням щодня виконуєте службові завдання?

а) так б) не впевнений в) ні

5. Ви рекомендували би близьким та знайомим обрати професію працівника органів ДФС?

а) так б) не впевнений в) ні

6. Ви спостерігаєте під час виконання службових завдань колегами:

- прояви відвертої неповаги по відношенню до Вас та оточуючих?

а) так б) не впевнений в) ні

- прояви зверхнього ставлення до громадян?

а) так б) не впевнений в) ні

- висловлювання необґрунтованих нарікань у поганому настрої?

а) так б) не впевнений в) ні

- прояви брутальності, нецензурної лайки під час спілкування у професійному середовищі?

а) так б) не впевнений в) ні

7. Організація професійної діяльності у підрозділі, де Ви працюєте, забезпечує досягнення високих результатів роботи?

- а) так б) не впевнений в) ні

8. Зазначте, будь ласка, який приблизно відсоток Ваших колег характеризується добре розвинутими розумовими здібностями (швидко та у повному обсязі розуміють зміст завдання та якісно його виконують; здатні прийняти оптимальне рішення у нештатних ситуаціях; мають добру пам'ять, є грамотними та освіченими людьми):

- а) від 80 % до 100% б) від 60 % до 80% в) менше 60%

9. Чи вважаєте Ви власні розумові здібності достатніми для ефективного виконання покладених на Вас обов'язків?

- а) так б) не впевнений в) ні

10. Як часто Ви чуєте критику на свою адресу з приводу результатів виконаного Вами завдання?

- а) часто б) іноді в) ніколи

11. Чи вважаєте Ви, що підрозділ, у якому Ви працюєте, функціонував би значно ефективніше за умов його комплектування працівниками із вищим рівнем розвитку розумових здібностей?

- а) так б) не впевнений в) ні

12. Чи дратують Вас колеги, яким потрібно пояснювати зміст поставленого завдання декілька разів?

- а) так б) не впевнений в) ні

13. Як часто на робочому місці Ви почуваете себе знервованим, розлюченим, втомленим?

- а) часто б) іноді в) ніколи

14. Як швидко у робочий час Вас можна вивести зі стану рівноваги?

- а) швидко б) не дуже швидко в) практично неможливо

15. Як часто Ви не можете заснути з причини переживань щодо ситуацій, що мали місце під час робочого часу?

- а) часто б) іноді в) ніколи

16. Як часто Ви бачите своїх колег знервованими, розлюченими, втомленими?

- а) часто б) іноді в) ніколи

17. Як часто Ви потерпаєте від нервової неврівноваженості своїх колег?

- а) часто б) іноді в) ніколи

18. Над якими із наведених нижче складовими необхідно попрацювати переважній більшості працівників підрозділу, у якому Ви працюєте, з метою удосконалення їх професійних умінь?

а) над інтелектуальним потенціалом (низький рівень професійних знань, загального розвитку);

б) над комунікативними вміннями (невміння будувати партнерські відносини з колегами та громадянами на основі взаємоповаги);

в) над їх власною мотивацією щодо ефективної професійної діяльності (відсутність бажання та особистої зацікавленості в ефективності роботи);

г) над організаторськими здібностями (вмінням раціонально розподіляти обов'язки, проінструктувати, спланувати роботу, контролювати хід її виконання тощо);

д) інше.

19. Чи має місце у Вашому підрозділі тенденція щодо звільнення з органів ДФС працівників з невеликим стажем роботи?

- а) так б) ні

20. Чи є особисто у Вас суттєві зауваження щодо якості підготовки, виконання завдань за призначенням новоприйнятими працівниками?

- а) так б) ні

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ

Професійно-психологічні вимоги до посадових осіб стратегічного підрівня (Голова ДФС, заступники голови ДФС)

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- здатність до стратегічного планування;
- здатність забезпечувати повну реалізацію потенціалу підлеглих за рахунок ефективного кадрового менеджменту;
- здатність створити у колективі морально-психологічну атмосферу, яка б сприяла ефективному та якісному виконанню завдань;
- високий рівень розвитку організаторських і комунікативних здібностей;
- прагнення до саморозвитку;
- здатність домінувати, вміння впливати на підлеглих, змінювати їхню поведінку;
- прагнення перемогти, яке базується на мотивації досягнення успіху;
- креативність;
- стресостійкість, адекватне реагування в умовах непередбачених, неочікуваних ситуацій, що вимагає посилення активності і перебудови поведінки з метою адаптації до нових умов, або заради зміни ситуації у відповідності до цілей і завдань ДФС;
- емоційна врівноваженість;
- здатність швидко і правильно визначати пріоритети;
- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;

- уміння слухати;
- одночасне виконання декількох видів діяльності або декількох дій у процесі однієї діяльності;
- здатність до управління змінами;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
- незалежність і самостійність суджень;
- здатність до самоконтролю;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;

– постійна інтелектуальна активність.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- постійне навантаження на органи чуття;
- високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- акуратність;
- домінантність;
- організаторські здібності;
- чесність;
- самоконтроль;
- врівноваженість;
- терпимість;
- педантичність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- ерудованість;
- соціальний інтелект;

- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, виражена мотивація уникнення невдач, властолюбство, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – виражена емоційна деструкція, слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, цинізм, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

**Професійно-психологічні вимоги до
посадових осіб стратегічно-тактичного підрівня
(директори департаментів ДФС та їх заступники)**

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- здатність до стратегічного планування;
- здатність забезпечувати повну реалізацію потенціалу підлеглих за рахунок ефективного кадрового менеджменту;
- здатність створити у колективі морально-психологічну атмосферу, яка б сприяла ефективному та якісному виконанню завдань;
- високий рівень розвитку організаторських і комунікативних здібностей;
- постійна інтелектуальна активність;
- прагнення до саморозвитку;
- здатність до формування та прийняття альтернативних рішень;
- здатність домінувати, вміння впливати на підлеглих, змінювати їхню поведінку;
- прагнення перемогти, яке базується на мотивації досягнення успіху;
- креативність;
- стресостійкість, адекватне реагування в умовах непередбачених, неочікуваних ситуацій, що вимагає посилення активності і перебудови поведінки з метою адаптації до нових умов, або заради зміни ситуації у відповідності до цілей і завдань ДФС;
- емоційна врівноваженість;
- здатність швидко і вірно визначати пріоритети;
- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;

- уміння слухати;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
- здатність до самоконтролю;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- постійна інтелектуальна активність.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- постійне навантаження на органи чуття;
- високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- організаторські здібності;
- акуратність;
- чесність;
- самоконтроль;
- врівноваженість;
- самовладання, витримка;
- чуйність, співпереживання (емпатія);
- самостійність;
- соціальний інтелект;
- педантичність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- ерудованість;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, виражена мотивація уникнення невдач, властолюбство, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – виражена емоційна деструкція, слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, цинізм, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

**Професійно-психологічні вимоги до
посадових осіб стратегічно-оперативного підрівня
(начальники управлінь, відділів, секторів департаментів
ДФС та їх заступники)**

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- постійна інтелектуальна активність;
- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
- комунікативні здібності;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- вміння слухати;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, вразно);
- правильне формулювання своїх думок письмово;
- розвинене логічне мислення;
- здатність до самоконтролю;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- вміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;

– постійна інтелектуальна активність.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;

- постійне навантаження на органи чуття;
- високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- здатність до роботи виконавського типу;
- акуратність;
- чесність;
- організаторські здібності;
- самоконтроль;
- соціальний інтелект;
- врівноваженість;
- оперативність;
- педантичність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, виражена мотивація уникнення невдач, властолюбство, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – виражена емоційна деструкція, слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, цинізм, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

**Професійно-психологічні вимоги до
посадових осіб оперативно-функціонального підрівня
(спеціалісти управлінь, відділів,
секторів департаментів ДФС)**

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- постійна інтелектуальна активність;
- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
- комунікативні здібності;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- вміння слухати;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
- правильне формулювання своїх думок письмово;
- здатність до самоконтролю;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- постійна інтелектуальна активність;
- вміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- постійне навантаження на органи чуття;

– високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- здатність до роботи виконавського типу;
- акуратність;
- чесність;
- врівноваженість;
- доброзичливість, такт;
- соціальний інтелект;
- емоційна стійкість;
- педантичність;
- посидючість;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових

знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

ОПЕРАТИВНИЙ РІВЕНЬ

**Професійно-психологічні вимоги до
посадових осіб оперативно-тактичного підривня
(керівники територіальних органів ДФС та їх заступники)
Якості, що забезпечують успішність виконання професійної
діяльності на посаді:**

- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- здатність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;
- вміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;
- комунікативні здібності;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;
- вміння слухати;
- вербальні здібності (вміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
- вміння об'єктивно оцінювати оточуючих людей, виявляти їх сильні і слабкі сторони;
- здатність витримувати довготривалі емоційні напруження;
- здатність спонукати людей до активної діяльності;
- критичне ставлення до роботи інших людей;
- вимогливість;
- здатність до самоконтролю;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- постійна інтелектуальна активність.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);

- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- постійне навантаження на органи чуття;
- високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- домінантність;
- організаторські здібності;
- акуратність;
- чесність;
- самоконтроль;
- врівноваженість;
- емоційна стійкість;
- педантичність;
- самостійність;
- соціальний інтелект;
- відповідальність, старанність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- ерудованість;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, виражена мотивація уникнення невдач, властолюбство, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – виражена емоційна деструкція, слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, цинізм, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

Професійно-психологічні вимоги до посадових осіб тактико-функціонального підрівня (начальники управлінь, відділів, секторів територіальних органів ДФС та їх заступники)

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- вміння узагальнювати матеріал;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- схильність до роботи з великими обсягами різнопланової документації;

- уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії;
- комунікативні здібності;
- здатність витримувати довготривалі емоційні напруження;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;
- уміння слухати;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, виразно);
- уміння об'єктивно оцінювати оточуючих людей, виявляти їх сильні і слабкі сторони;

- здатність спонукати людей до активної діяльності;
- вимогливість;
- здатність до самоконтролю;
- правильне формулювання своїх думок письмово;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- здатність адаптуватися до змін;
- навички тайм-менеджменту;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- постійна інтелектуальна активність.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;

- постійне навантаження на органи чуття;
- високий рівень розвитку концентрації та стійкості, переключення та розподілу уваги.

Професійно важливі особистісні якості:

- акуратність;
- чесність;
- самоконтроль;
- врівноваженість;
- емоційна стійкість;
- самовладання, витримка;
- соціальний інтелект;
- наполегливість;
- педантичність;
- відповідальність, старанність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- ерудованість;
- уміння зберігати державну та комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, виражена мотивація уникнення невдач, властолюбство, схильність до корупційних діянь;

інтелектуальні протипоказання – виражена емоційна деструкція, слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, цинізм, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

Професійно-психологічні вимоги до посадових осіб оперативно-функціонально підривня (спеціалісти управлінь, відділів, секторів територіальних органів ДФС)

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності на посаді:

- високий рівень розвитку концентрації, стійкості і вибірковості уваги;
- тривале збереження інтенсивної (концентрованої) уваги;
- здатність витримувати довготривалі емоційні напруження;
- вміння узагальнювати матеріал;
- здатність діяти в умовах напруженої і тривалої розумової діяльності;
- розвинене аналітичне та логічне мислення;
- добре розвинена довготривала і оперативна пам'ять;
- схильність до роботи з документами;
- комунікативні здібності;
- здатність не потрапляти під негативний вплив;
- уміння слухати;
- вербальні здібності (уміння говорити чітко, зрозуміло, вразно);
- правильне формулювання своїх думок письмово;
- здатність оперувати абстрактними поняттями;
- здатність вирішувати професійні завдання в ситуаціях, пов'язаних із високим ступенем ризику та підвищеною небезпекою для життя й здоров'я;
- вміння, правильно оцінюючи обставини, прийняти законні рішення;
- здатність до самоконтролю;
- здатність чітко, лаконічно формулювати повідомлення, розпорядження;
- постійна інтелектуальна активність;
- уміння брати на себе відповідальність за прийняті рішення і дії.

Особливості приймання інформації:

- отримання від різних джерел (документи різними мовами, пояснення учасників зовнішньоекономічної діяльності, дані візуального каналу, технічних засобів контролю, тощо);
- надходження інформації в обмежений час і декількома каналами одночасно;
- постійне навантаження на органи чуття;
- можливі перешкоди з боку особи, з якою відбувається взаємодія;
- швидке запам'ятовування зорової інформації;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Професійно важливі особистісні якості:

- акуратність;
- чесність;
- самоконтроль;
- емоційна зрілість, стійкість, незворушність;
- схильність до дотримання суспільних моральних норм;
- наполегливість;
- соціальний інтелект;
- обачність, обережність і пильність;
- самовладання, витримка;
- врівноваженість;
- педантичність;
- високий ступінь особистої відповідальності;
- уміння зберігати комерційну таємницю;
- прагнення до саморозвитку, адекватне сприйняття нових знань та поглядів.

Протипоказання до професійної діяльності:

- нервово-психічна й емоційна нестійкість, агресивність;
- яскраво виражені психічні акцентуації і відхилення;
- алкогольна, лікарська або наркотична залежність;
- медичні протипоказання (хронічні хвороби).

Психологічні протипоказання до професійної діяльності:

мотиваційно-ціннісні протипоказання – безвідповідальність у роботі, недисциплінованість, схильність до корупційних діянь;

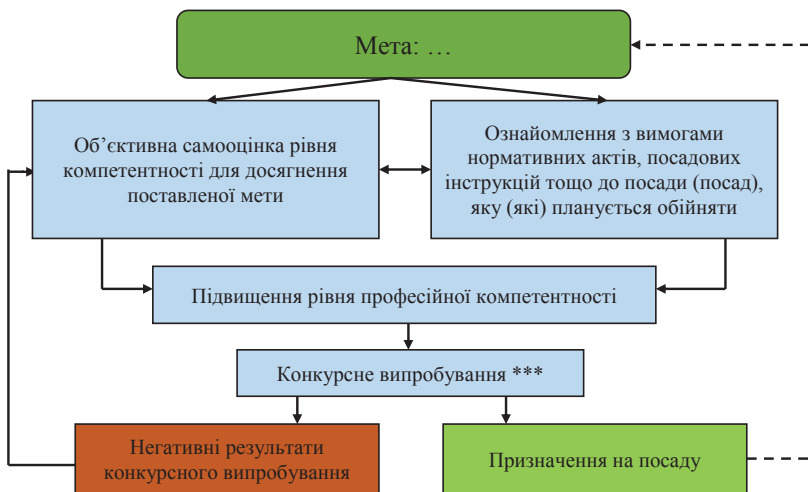
інтелектуальні протипоказання – слабка пізнавальна активність, низький рівень інтелектуального розвитку;

комунікативні протипоказання – виражена інтровертованість, замкнутість, нерішучість;

особистісні протипоказання – нестійка самооцінка, відсутність самостійності, емоційна нестійкість, ригідність мислення (нездатність змінювати способи вирішення задач у відповідності зі змінами середовища).

ДОДАТОК В

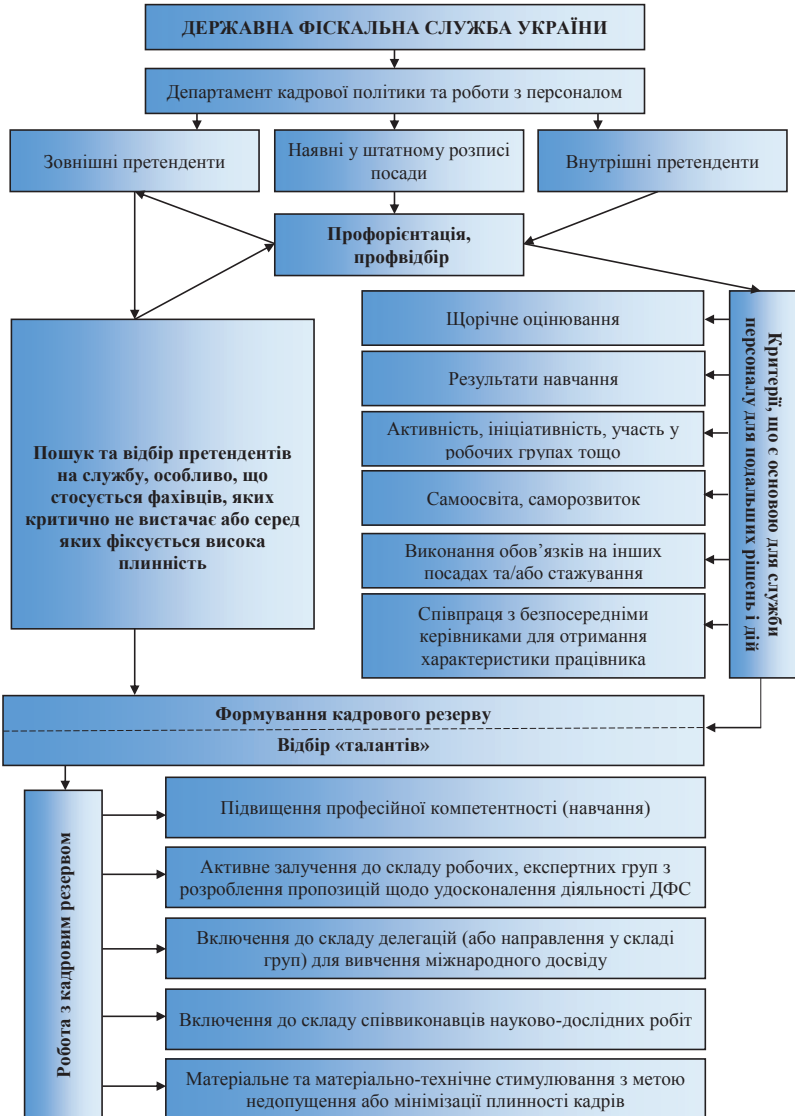
Модель кар'єрограми (особисте планування)
посадових осіб органів ДФС



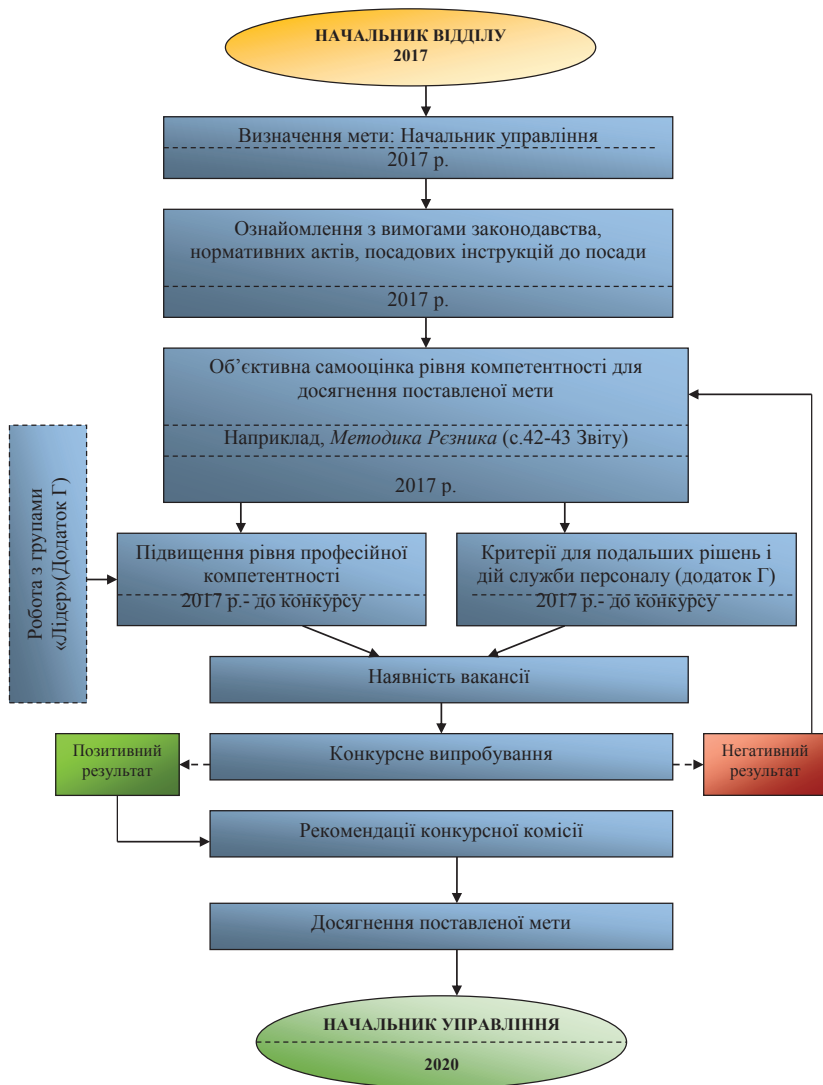
***Кількість конкурсних випробувань залежить від поставленої мети, наприклад,

- задоволеність першою посадою (1 конкурсне випробування);
- керівна посада (залежить від рівня першої посади (поступове кар'єрне зростання) – кілька конкурсних випробувань, або подання документів відразу на бажану керівну посаду (1-2 конкурсних випробування);
- досягнення рівня експерта (як правило, горизонтальна кар'єра з можливим підвищенням на 1-2 рівня) - кілька конкурсних випробувань.

Планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу («дорожня карта»)



Приклад застосування додатків В і Г



Опитувальник для ранжування пріоритетності професійно-етичних компетенцій кандидатів на посади державних службовців в системі ДФС

П.І.Б. _____

Стаж роботи на державній службі _____

Посада _____

у т.ч. на керівних посадах _____

Шановний респонденте!

Із метою удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ДФС України проводиться дослідження з виявлення найбільш вагомих професійних компетенцій посадових осіб апарату ДФС. Просимо Вас визначити ранг від 1 до 19 (де 1 – найвагоміший показник) кожної із запропонованих **професійних компетенцій** для зазначених колонці 1 категорій посадових осіб.

Перелік посад	Компетенції	Ранг
	Знання принципів державного управління та діяльності ДФС	
	Наявність високого рівня знань, умінь, навичок у сфері діяльності ДФС	
	Високий рівень знань сучасного вітчизняного законодавства та європейських норм, що регулюють податкову та митну сферу діяльності	
	Високий рівень знань та розуміння макро- та мікро-економічних процесів	
	Вміння підтримувати міжособистісні професійні зв'язки, налагоджувати зворотній зв'язок та дотримуватися esprit de corp (командного духу)	
	Стрес- та конфліктостійкість, вміння обирати правильну стратегію у процесі вирішення конфлікту	
	Клієнтоорієнтованість	
	Безперервне навчання та підвищення кваліфікації, здатність обмінюватися практичним досвідом, швидко вчитися (єдукативна гнучкість)	
	Креативність	
	Організованість, навички тайм-менеджменту	
	Нацленість на результат	
	Вміння визначати пріоритети	
	Стратегічне мислення, навички ефективного планування та контролю	
	Знання процесів інтегрованого управління	
	Вміння керувати людськими ресурсами	
	Вміння впроваджувати інновації	
	Навички управління процесами	
	Вміння делегувати повноваження	
	Вільне володіння англійською мовою та щонайменше ще однією іноземною мовою міжнародного спілкування	

П.І.Б. _____
Посада _____

Стаж роботи на державній службі _____
у т.ч. на керівних посадах _____

Шановний респонденте!

Із метою удосконалення процесу формування кадрового потенціалу ДФС України проводиться дослідження з виявлення найбільш вагомих професійних компетенцій посадових осіб апарату ДФС. Просимо Вас визначити ранг від 1 до 9 (де 1 – найвагоміший показник) кожної із запропонованих **етичних компетенцій** для зазначених колонці 1 категорій посадових осіб.

Перелік посад	Компетенції	Ранг
1	2	3
Начальники управлінь (заступники), відділів (заступники) секторів в департаментах, головних управліннях	Високий рівень морально-етичної поведінки на засадах загальнолюдських цінностей	4
	Доброчесність	6
	Патріотизм	8
	Неухильне дотримання Присяги державного службовця та службової дисципліни	2
	Політична неупередженість	9
	Некорумпованість, здатність протистояти корупційним ризикам і уникати конфлікту інтересів	1
	Особистий високий рівень вмотивованості, вміння мотивувати інших	5
	Емпатія та об'єктивність	3
Прозорість інформації про власну діяльність	7	

**Перелік професійних компетенцій, що можуть включатися до спеціальних вимог до осіб, які претендують на
зайняття посад державної служби в органах ДФС категорій «Б» і «В»**

<i>Функція, визначена Положенням про ДФС, затвердженим постановою Кабінету міністрів України від 21.05.2014 № 236 (ст.4)</i>	<i>Структурні підрозділи ДФС* та функції, які ними здійснюються</i>	<i>Компетенції державних службовців ДФС</i>
<p>1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до компетенції ДФС, готує пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств та в установленому порядку подає їх Міністру фінансів</p>	<p>01, 03, 04, 05 , 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 (151)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати правотворчий процес та повноваження суб'єктів правотворчості; - знати законодавчо визначені повноваження ДФС щодо застосування норм права; - вміти проводити правову експертизу проектів законів, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабміну, а також інших нормативно-правових актів щодо оподаткування, державної митної справи, адміністрування єдиного внеску, діяльності органів ДФС та готувати відповідні правові висновки; - вміти проводити юридичну та антидискримінаційну експертизу проектів законів, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабміну, а також інших нормативно-правових актів, розробником яких є ДФС та готувати відповідні висновки; - знати форми індивідуальних актів права, що застосовуються державними органами на основі норм права; - вміти аналізувати, порівнювати та узагальнювати результати

		<p>правозастосовної практики;</p>
<p>2) розробляє проекти законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС</p>	<p>01, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 (151, 152)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти формувати і пропонувати до прийняття нормативні акти в межах відповідних визначених законодавством процедур; - знати законодавчо визначені повноваження ДФС щодо застосування норм права; - вміти проводити правову експертизу проектів законів, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабміну, а також інших нормативно-правових актів щодо оподаткування, державної митної справи, адміністрування єдиного внеску, діяльності органів ДФС та готувати відповідні правові висновки; - вміти проводити юридичну та антидискримінаційну експертизи проектів законів, постанов Верховної Ради України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабміну, а також інших нормативно-правових актів, розробником яких є ДФС та готувати відповідні висновки; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України; - вміти аналізувати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти; - вміти пізнавати та оцінювати правові потреби суспільства і держави у сфері діяльності ДФС України; - вміти прогнозувати розвиток системи суспільних відносин у сфері діяльності ДФС України та можливі ризики; - володіти навичками використання інструментарію юридичної техніки при розробленні законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС; - володіти знаннями щодо взаємозалежних процедур (стадій) при ухваленні, зміні та відміні законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС.

<p>3) розробляє форми податкових декларацій (розрахунків), звітності та інших документів</p>	<p>08 (81,82) 01, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23 (152)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати аналіз та казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України; - вміти використовувати інструментарій юридичної техніки при розробленні проектів нормативно-правових актів, інструкцій, рекомендацій, форм податкових декларацій (розрахунків), звітності та інших документів з питань, що належать до сфери діяльності ДФС; - володіти знаннями у питаннях взаємозалежних процедур (стадій) при ухваленні, зміні та нормативно-правових актів у сфері діяльності ДФС.
<p>4) здійснює адміністрування податків і зборів, митних та інших платежів, єдиного внеску в порядку, встановленому законом, забезпечує контроль за своєчасністю, достовірністю, повнотою їх нарахування та сплати до бюджету і відповідних позабюджетних фондів</p>	<p>12 (112-121) 13 (130-140) 19 (183)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати податкове та митне законодавство України та законодавство з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; - знати сукупність норм (правил), методів, засобів і дій, за допомогою яких здійснюється адміністрування податків і зборів, митних та інших платежів, єдиного внеску в порядку, встановленому законом, та забезпечується контроль за своєчасністю, достовірністю, повнотою їх нарахування та сплати до бюджету і відповідних позабюджетних фондів; - вміти та мати здатність приймати рішення щодо визначення інституційної структури внутрішньовідомчих відносин; - володіти здатністю організувати ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, митних та інших платежів; - володіти здатністю здійснювати контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом; - володіти розумінням сутності та знання практики сервісного обслуговування платників податків; - знати алгоритм процедур ідентифікації, обліку платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, митних та інших

<p>5) контролює своєчасність подання платниками податків та єдиного внеску, передбаченої законом звітності, своєчасність, достовірність, повноту нарахування та сплати податків і зборів, єдиного внеску, митних та інших платежів</p>	<p>12 (112-121) 13 (130-140) 19 (183)</p>	<p>платежів.</p> <ul style="list-style-type: none"> - знання основних управлінських принципів здійснення контролю; - знати види, форми, методи, способи та засоби здійснення контролю за своєчасністю подання платниками податків та єдиного внеску, передбаченої законом звітності, своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податків і зборів, єдиного внеску, митних та інших платежів; - володіти основами аналізу ризиків; - вміння відслідковувати й аналізувати публічну інформацію, а також внутрішньовідомчі інформаційні масиви органів державної влади, що реалізує державну податкову і митну політику; - вміння працювати із комп'ютерною технікою та володіти здатністю швидко опанувати нові внутрішньовідомчі програмні продукти; - знання та розуміння механізми подання платниками податків та єдиного внеску передбаченої законом звітності, нарахування та сплати ними податків і зборів, єдиного внеску, митних та інших платежів.
<p>6) здійснює контроль за дотриманням податкового і митного законодавства, законодавства щодо трансфертного ціноутворення, законодавства щодо адміністрування єдиного внеску та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого законом покладено на ДФС</p>	<p>12 (119) 21 (200, 201) 14 (142) 13(138,142)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати податкове та митне законодавство України; - знати законодавство щодо трансфертного ціноутворення; - знати основні управлінські принципи здійснення контролю; - знати особливості трансфертного ціноутворення та його методи; - знати суб'єктів ЄСВ; - вміти ідентифікувати, обліковувати платників ЄСВ та об'єктів оподаткування, контролювати сплату ЄСВ; - вміти аналізувати документацію з трансфертного ціноутворення; - володіти розумінням сутності та знати практику сервісного обслуговування платників податків.
<p>7) здійснює облік платників податків та єдиного внеску, осіб, які здійснюють операції з товарами, що перебувають під митним контролем, об'єктів оподаткування та об'єктів, пов'язаних з оподаткуванням</p>	<p>08 (70,71,74,78,79)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавство з питань реєстрації та обліку платників податків, єдиного внеску, обліку об'єктів оподаткування та об'єктів, пов'язаних з оподаткуванням; - володіти навичками ведення обліку платників податків та єдиного внеску, осіб, які здійснюють операції з товарами, об'єктів оподаткування та об'єктів, пов'язаних з оподаткуванням;

		<ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками аналізу та казуального тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України а саме з питань обліку платників податків та єдиного внеску; об'єктів оподаткування; - володіти знаннями щодо ідентифікації платників податків; - мати навички правильного заповнення форми заяв, свідоцтв та документів з питань реєстрації та обліку платників податків, єдиного внеску, об'єктів оподаткування; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції
8) забезпечує ведення обліку податків і зборів, платежів	07 (62)	<ul style="list-style-type: none"> - знати положення бюджетного, податкового, митного законодавства та законодавства з питань справляння єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – єдиний внесок), на яких ґрунтується діюча в Україні система сплати (повернення, відшкодування) податків, зборів, митних та інших платежів до бюджетів єдиного внеску; - володіти знаннями щодо порядку ведення органами ДФС оперативного обліку податків, зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску; - мати практичний досвід щодо принципів побудови та функціонування облікової складової інформаційної системи органів ДФС; - вміти проводити аналіз та казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС, пов'язаного із веденням обліку податків, зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску; - володіти навичками використання інструментарію юридичної техніки при розробленні наказів Мініфіну з питань обліку податків, зборів, митних та інших платежів до бюджетів, єдиного внеску та інших нормативно-правових актів.
9) здійснює диференціацію платників податків	08 (72,73)	<ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками аналізу та казуального тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України з питань реєстрації та обліку платників податків; - володіти навичками диференціації платників податків за способом

		<p>організації господарської діяльності, за способом податкової юрисдикції держави, за розміром сукупного валового доходу, за критерієм юридичного та фактичного обов'язку сплати податку та інших визначених законом підстав, а також визначення податкового номера платнику податку та правильного заповнення форм заяв, свідоцтв та документів з питань реєстрації та обліку платників податків;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надання відповіді на них у межах компетенції.
<p>10) вирішує відповідно до Митного кодексу України питання щодо реалізації компромісу</p>	<p>20 (188)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати повноваження органів доходів і зборів щодо здійснення кримінального провадження та провадження у справах про правопорушення; - знати види та зміст злочинів та інших правопорушень; - знати порядок провадження у справах про адміністративні правопорушення та порушення митних правил; - знати підстави та порядок застосування компромісу у справах про порушення митних правил; - знати засади цивільно-процесуального законодавства щодо застосування мирових угод.
<p>11) здійснює застосування адміністративного арешту (арешту) майна платників податків та/або зупинення видаткових операцій на їх рахунках у банках, фінансових санкцій до платників єдиного внеску</p>	<p>17 (164)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок арешту майна платників податків та/або зупинення видаткових операцій на їх рахунках у банках, фінансових санкцій до платників єдиного внеску; - мати навички підготовки матеріалів та порядок звернення до суду арешту майна платників податків та/або зупинення видаткових операцій на їх рахунках у банках

		<ul style="list-style-type: none"> - знати види арешту майна платників податків; - знати порядок та підстави зупинення видаткових операцій платників податків; - знати строки які застосовуються при арешті майна платників податків та порядок їх розрахунку; - знати порядок опису, збереження та охорони арештованого майна; - знати порядок оскарження рішення про арешт майна; - знати підстави припинення адміністративного арешту майна платника податків.
<p>12) здійснює погашення податкового боргу платників податків, а також стягнення своєчасно нарахованих та/або несплачених сум єдиного внеску з платників єдиного внеску</p>	<p>17 (159)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок погашення податкового боргу платників податків, - знати порядок стягнення своєчасно нарахованих та/або несплачених сум єдиного внеску з платників єдиного внеску; <ul style="list-style-type: none"> - знати порядок та розрізняти та при застосуванні визначати шляхи погашення податкового боргу платника податку через: <ol style="list-style-type: none"> 1) стягнення грошових коштів, які знаходять на його рахунках, за рішенням суду; 2) продажу його майна, що перебуває в податковій заставі, за рішенням суду про надання дозволу; 3) стягнення коштів за рахунок готівки за рішенням суду; - знати порядок, форму та зміст звернення до суду з позовом про стягнення податкового боргу;
<p>13) організовує роботу та здійснює контроль за проведенням роботи з відстрочення, розстрочення та реструктуризації грошових зобов'язань та/або податкового боргу, а також недоїмки із сплати єдиного внеску; приймає рішення про розстрочення та відстрочення</p>	<p>17 (163,164)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок відстрочення, розстрочення та реструктуризації грошових зобов'язань та/або податкового боргу, а також недоїмки із сплати єдиного внеску; - знати як повідомляти у формах, визначених законодавством Міністерство фінансів України про прийняті рішення з питань розстрочення або відстрочення грошових зобов'язань платників податків чи податкового боргу на строк, що виходить за межі одного

<p>грошових зобов'язань та/або податкового боргу та повідомляє Мінфіну про прийнятті рішення про розстрочення або відстрочення грошових зобов'язань платників податків чи податкового боргу на строк, що виходить за межі одного бюджетного періоду та/або більше бюджетних років; організовує в межах повноважень, передбачених законом, списання безнадійного податкового боргу та недоїмки із сплати єдиного внеску</p>		<p>бюджетного періоду та/або більше бюджетних років;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти здатністю організувати в межах повноважень, передбачених законом, списання безнадійного податкового боргу та недоїмки із сплати єдиного внеску. - володіти знаннями щодо консультування платників податків у питаннях відстрочення, розстрочення та реструктуризації грошових зобов'язань та/або податкового боргу, а також недоїмки із сплати єдиного внеску, розглядати звернення громадян та надавати відповіді на них у межах компетенції;
<p>14) ініціює застосування до платників податків та платників єдиного внеску судових процедур банкрутства</p>	<p>17 (160)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні засади та положення законодавства «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, Господарський процесуальний кодекс України, інші нормативно правові акти України у сфері банкрутства. - знати засади провадження у справах про банкрутство; - володіти навичками організації та координації роботи щодо застосування до платників податків та платників єдиного внеску судових процедур банкрутства; - вміти ініціювати у визначених законодавством формах та випадках застосування до боржників платників податків та платників єдиного внеску судових процедур банкрутства;
<p>15) здійснює ведення митної статистики та Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД)</p>	<p>07 (67) 19 (187)</p>	<p>Ведення митної статистики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати основні нормативно-правові акти, відомчі документи інших органів влади стосовно організації та розвитку загальнодержавної системи статистичного обліку і звітності; - вміти організувати збирання, опрацювання , аналіз даних митної статистики зовнішньої торгівлі України; - вміти обраблювати митну інформацію для підготовки статистичних

		<p>звітів та інформаційних матеріалів з питань митної статистики зовнішньої торгівлі України;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти готувати зведені дані про переміщення товарів через митний кордон України відповідно до алгоритму формування даних митної статистики зовнішньої торгівлі України; - вміти проводити зіставлення даних митної статистики зовнішньої торгівлі України з даними країн – торговельних партнерів України; - вміти організовувати збирання та узагальнення даних спеціальної статистики за окремими формами звітності.
<p>16) здійснює контроль за:</p> <p>дотриманням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і громадянами установленого законодавством порядку переміщення товарів, транспортних засобів через митний кордон України;</p> <p>застосуванням відповідно до закону заходів тарифного та нетарифного регулювання під час переміщення товарів через митний кордон України і після завершення операцій митного контролю та митного оформлення;</p> <p>правильністю визначення митної вартості товарів відповідно до закону, а також за правильністю визначення країни походження та класифікації згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) товарів, що переміщуються</p>	<p>18 (168, 181)</p> <p>19 (183-185)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок переміщення товарів, транспортних засобів через митний кордон України суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і громадянами порядку; - знати порядок застосуванням відповідно до закону заходів тарифного та нетарифного регулювання під час переміщення товарів через митний кордон України і після завершення операцій митного контролю та митного оформлення; - знати методи та порядок визначення митної вартості товарів відповідно до закону; - знати порядок визначення країни походження товарів та класифікації згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД) товарів, що переміщуються через митний кордон України.

<p>через митний кордон України</p> <p>17) забезпечує застосування митних режимів, здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, поміщених у відповідні митні режими</p>	<p>18 (170)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у митній справі; - володіти здатністю виконувати митні формальності у порядку, визначеному законом, що зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України; - вільно володіти митними формальностями, що необхідні для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі та розгляду звернення громадян та надання відповіді на них у межах компетенції.
<p>18) вживає заходів до захисту прав інтелектуальної власності у процесі зовнішньоекономічної діяльності, недопущення переміщення через митний кордон України контрафактних товарів</p>	<p>18 (171)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Регламент ЄС №608/2013, вітчизняне законодавство та підзаконну нормативно-правову бази у сфері сприяння захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України; - знати удосконалений алгоритм дій посадової особи органу ДФС України щодо захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України та вміння його застосовувати; - знати товарну номенклатуру зовнішньоекономічної діяльності та вміння застосовувати її у практиці сприяння захисту прав інтелектуальної власності на митному кордоні України; - володіти англійською мовою (або іншою мовою країн ЄС); - володіти навичками щодо виявлення фальсифікованого та контрафактного товару та призначенню експертизи; - уміти застосовувати систему правління ризиками (СУР)
<p>19) здійснює контроль за дотриманням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства з питань</p>	<p>18 (180) 19 (187)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у митній справі, а також у сфері державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного

<p>державного контролю за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання в межах повноважень, передбачених законом</p>		<p>використання; в межах повноважень, передбачених законом;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти виконувати митні формальності у порядку, визначеному законом, що зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України; - вільно володіти митними формальностями, що необхідні для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розглядати звернення громадян та надавати відповіді на них у межах компетенції.
<p>20) проводить верифікацію (встановлення достовірності) сертифікатів про походження товарів з України та здійснює у випадках, установлених міжнародними договорами, видачу сертифікатів про походження</p>	<p>19 (186)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - вміти здійснювати комплекс адміністративно - правових заходів, направлених на встановлення достовірності документу (сертифікату), що підтверджує українське походження товарів; - знати як готувати документи щодо інформування правоохоронних органів і пропозиції щодо застосування санкцій до суб'єктів, які вчинили грубі порушення (надання неправдивих даних, підробки документів та інше), що призвели до ускладнення умов експорту українських товарів; - вміти налагоджувати співпрацю із торгово-промисловими палатами у питаннях верифікації сертифікатів про походження товарів з України; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції.
<p>21) готує пропозиції щодо прогнозу доходів бюджетів і надходжень єдиного внеску з урахуванням прогнозу макроекономічних</p>	<p>07 (64, 66)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати структуру та порядок формування бюджетів різних рівнів, законодавче регулювання строків їх подання та методологію розрахунку ключових показників доходів;

показників і тенденцій розвитку світової економіки		<ul style="list-style-type: none"> - розуміти порядок та специфіку адміністрування єдиного внеску; - розуміти характер та тісноту зв'язків між усіма макроекономічними показниками, з врахуванням їх динаміки; - бути обізнаним із тенденціями розвитку світової економіки та вміння їх прослідковувати, прогнозувати можливий вплив на національну економіку; - бути обізнаним у наукових методах прогнозування показників макrorівня та специфікою їх застосування, методологією розрахунку; - уміти узагальнювати результати прогнозування макроекономічних з врахуванням мінливості та невизначеності зовнішнього середовища.
22) здійснює ліцензування митної брокерської діяльності, діяльності суб'єктів господарювання з виробництва спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів, з оптової торгівлі спиртом, оптової та роздрібною торгівлі алкогольними напоями і тютюновими виробами	12 (123)	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавчу базу з питань ліцензування діяльності з виробництва спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів, роздрібною торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами; - вміти співпрацювати із відповідними посадовими особами визначених законом суміжних контролюючих органів.
23) надає повноваження на провадження діяльності з надання митним органам фінансових гарантій забезпечення сплати митних платежів	18 (179)	<ul style="list-style-type: none"> - знати та розуміти механізм забезпечення сплати митних платежів; - знати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти, що регулюють забезпечення виконання фінансових зобов'язань; - вміти здійснювати інформаційну взаємодію з гарантами забезпечення зобов'язань зі сплати митних платежів; - володіти навичками підготовки документів відповідно до вимог, щодо провадження діяльності з надання митним органам фінансових гарантій забезпечення сплати митних платежів; - знати і вміти використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси.
24) здійснює у випадках, передбачених законом, провадження у справах про порушення митних правил та у справах про	20 (190)	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок провадження у справах про адміністративні правопорушення та порушення митних правил;

адміністративні правопорушення;		<ul style="list-style-type: none"> - знати повноваження органів ДФС щодо застосування норм права до суб'єктів адміністративної відповідальності; - знати порядок проведення адміністративного розслідування, розгляду справи, оскарження та виконання постанови у справах про митні та адміністративні правопорушення; - знати заходи забезпечення адміністративного провадження та у справах про порушення митних правил.
25) здійснює кінологічне забезпечення діяльності ДФС;	Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення ДФС (214)	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у митній та податковій справі; - володіти основами нормотворчої діяльності; - знати питання організації роботи із забезпечення спеціальної та спеціалізованої підготовки; - володіти навичками співпраці між митними або іншими компетентними органами іноземних держав, міжнародними організаціями; - вміти використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси; - вміти готувати інформаційно-аналітичні матеріали з питань, що належать до компетенції органу; - знати основи ветеринарії, порядок догляду, годування, дресирування службових собак; - мати досвід роботи з собаками; - знати основні положення нормативно-правових актів, що стосуються порядку підготовки та використання службових собак; - вміти використовувати службових собак для протидії незаконному переміщенню через митний кордон України наркотичних засобів, психотропних речовин, зброї, боєприпасів, тютюнових виробів, грошових знаків у вигляді банкнот тощо.
26) провадить дослідження і експертну діяльність у податковій та митній сферах	Спеціалізована лабораторія з питань експертизи та досліджень ДФС (215)	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у митній та податковій справі; - вміти здійснювати лабораторні дослідження з метою ідентифікації

		<p>товарів у рамках процедур податкового й митного контролю та оформлення;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти проводити дослідження на наявність речовин, переміщення яких через митний кордон України заборонено або обмежено; - вміти здійснювати інженерно-технічну, криміналістичну та товарознавчу експертизу; - вміти здійснювати попередню оцінку товарів, що розміщуються на складах територіальних органів ДФС; - здійснювати заходи щодо уповноваження Спеціалізованої лабораторії з питань експертизи та досліджень ДФС на проведення вимірювань показників об'єктів у сфері законодавчо регульованої метрології; - організовувати та проводити роботи, пов'язані із забезпеченням єдності вимірювань при здійсненні своєї діяльності, проводити заходи щодо калібрування та повірки засобів вимірювальної техніки; - володіти комплексом заходів щодо уповноваження СЛЕД з питань експертизи та досліджень ДФС на проведення вимірювань показників об'єктів у сфері законодавчо регульованої метрології; - володіти інструментарієм з організації та проведення робіт, пов'язаних із забезпеченням єдності вимірювань при здійсненні своєї діяльності, проведення заходів щодо калібрування та повірки засобів вимірювальної техніки; - володіти заходами із забезпечення уповноваження експертних підрозділів СЛЕД за проведення вимірювань показників об'єктів; - здійснювати метрологічне забезпечення вимірювань при проведенні досліджень та здійснювати експертну діяльність СЛЕД та досліджень ДФС; - організовувати роботу, забезпечувати функціонування та розвиток систем управління якістю, впроваджених у СЛЕД та досліджень ДФС;
<p>27) здійснює разом з митними органами іноземних держав заходи щодо вдосконалення процедури пропуску через державний кордон України товарів і</p>	<p>18 (166, 167, 168)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати особливості практичної реалізації митного законодавства у частині митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів при перетині ними митного кордону; - володіти практичними навиками організації співпраці між

<p>транспортних засобів, їх митного контролю та митного оформлення</p>		<p>представниками різних держав, у тому числі у митній сфері;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти формувати та вносити пропозиції щодо можливих заходів удосконалення співробітництва з митними органами інших держав при пропуску товарів і транспортних засобів через митний кордон; - вміти здійснювати аналіз законодавства інших держав щодо пропуску через митний кордон товарів та транспортних засобів з метою виділення позитивного досвіду та пошуку варіантів міжнародного співробітництва; - вільно володіти однією із мов міжнародного спілкування; - вміти налагоджувати та підтримувати співпрацю з митними органами іноземних держав; здійснювати обмін інформацією у формах та порядку визначеному національним законодавством; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України; - вміти аналізувати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти; - вміти пізнавати та оцінювати правові потреб суспільства і держави у сфері діяльності ДФС України; - вміти формувати пропозиції та здійснювати заходи щодо вдосконалення процедури пропуску через державний кордон України товарів і транспортних засобів; - вміти формувати пропозиції та здійснювати заходи щодо вдосконалення митного контролю та митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України.
<p>28) впроваджує спрощені митні процедури відповідно до законодавства та сприяє створенню відповідних умов для полегшення торгівлі, сприяє транзиту, збільшенню товарообігу та пасажиропотоку через митний кордон України</p>	<p>18 (167)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти аналізувати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України; - вміти впроваджувати спрощені митні процедури відповідно до національного законодавства; - володіти навичками сприяння створенню відповідних умов для полегшення торгівлі, транзиту, збільшенню товарообігу та пасажиропотоку через митний кордон України.
<p>29) проводить аналіз та здійснює</p>	<p>18 (172)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати методи управління ризиками;

<p>управління ризиками з метою визначення форм і обсягів митного та податкового контролю</p>		<ul style="list-style-type: none"> - вміти організувати систематичну роботу з розроблення та практичної реалізації заходів запобігання і мінімізації ризиків; - володіти навичками розробки профілів ризику, та вивчення індикаторів ризиків знати та вміти застосовувати методику оцінки ефективності заходів; - вміти застосувати систему управління ризиками, а також контролювати застосування заходів контролю у податковій та митній сфері; - володіти навичками збирання, відбору аналізу та класифікації інформації; - володіти інструментарієм управління ризиками.
<p>30) здійснює контроль за доставкою товарів, які перебувають під митним контролем, до митних органів призначення</p>	<p>18 (173)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати перевірку документів та відомостей, які відповідно до статті 335 Митного кодексу України надаються митницям під час переміщення товарів, транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон України; - вміти здійснювати митний огляд (огляд та переогляд товарів, транспортних засобів комерційного призначення, огляд та переогляд ручної поклажі та багаж, особистий огляд громадян); - вміти проводити облік товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України; - вміти проводити усне опитування громадян та посадових осіб підприємств; - вміти здійснювати огляд територій та приміщень складів тимчасового зберігання, митних складів, вільних митних зон, магазинів безмитної торгівлі та інших місць, де знаходяться товари, транспортні засоби комерційного призначення, що підлягають митному контролю, чи провадиться діяльність, контроль за якою відповідно до Митного Кодексу та інших законів України покладено

		<p>на митні органи;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти проводити перевірки обліку товарів, що переміщуються через митний кордон України та/або перебувають під митним контролем; - вміти здійснювати проведення документальних перевірок дотримання вимог законодавства України з питань державної митної справи, у тому числі своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати митних платежів; - вміти направляти запити до інших державних органів, установ та організацій, уповноважених органів іноземних держав для встановлення автентичності документів, поданих митному органу.
<p>31) застосовує та контролює процедури використання гарантій забезпечення сплати митних платежів, взаємодіє з гарантами</p>	<p>18 (169)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні управлінські принципи здійснення контролю; - вміти здійснювати інформаційну взаємодію з гарантами забезпечення зобов'язань зі сплати митних платежів; - знати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти, що регулюють забезпечення виконання фінансових зобов'язань; - вміти готувати документи відповідно до вимог, щодо провадження діяльності з надання митним органам фінансових гарантій забезпечення сплати митних платежів; - вміти використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси; - знати та вміти застосовувати митне законодавство, що регулює відносини застосування гарантій забезпечення виконання зобов'язань перед митними органами; - мати навички роботи в ЄАІС ДФС та у автоматизованій системі митного оформлення (АСМО) «Інспектор» в її складі; - вміти налагоджувати та підтримувати співпрацю з митними органами іноземних держав; здійснювати обмін інформацією у формах та порядку визначеному національним законодавством; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України;

		<ul style="list-style-type: none"> - вміти аналізувати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи.
<p>32) здійснює стягнення коштів у разі невиконання забезпечених фінансовою гарантією зобов'язань із сплати митних платежів</p>	<p>18 (169, 179)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини застосування гарантій забезпечення виконання зобов'язань перед митними органами; - знати процедуру та мати навички здійснення стягнення коштів у разі невиконання забезпечених фінансовою гарантією зобов'язань із сплати митних платежів; - вільно володіти митними формальностями, що необхідні для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції.
<p>33) надає консультації відповідно до Податкового та Митного кодексів України, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску</p>	<p>08, 12,13,14,15,17,18,19,20 (153)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у митній та податковій справі, а також законодавство з питань сплати єдиного внеску; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску; - володіти навичками з надання допомоги конкретному платнику податків з практичного використання конкретної норми закону або нормативно-правового акта з питань адміністрування податків або зборів, контроль за справлянням яких покладено на такий контролюючий орган (пп. 14.1.172 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу); - уміти надавати консультації платникам податків у письмовій формі в межах компетенції;

		<ul style="list-style-type: none"> - вміти розглядати звернення громадян та надавати відповіді на них у межах компетенції.
34) проводить періодичне узагальнення податкових консультацій, затверджує узагальнюючі податкові консультації	08, 12,13,14,15,17,18,19,20 (153)	<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати казуальне тлумачення податкового законодавства у сфері діяльності ДФС України; - вміти аналізувати міжнародні та внутрішньодержавні правові акти; - володіти здатністю пізнавати та оцінювати правові потреб суспільства і держави у сфері діяльності ДФС України; - вміти прогнозувати розвиток системи суспільних відносин у сфері діяльності ДФС України та можливі ризики; - вміти використовувати інструментарій юридичної техніки при удосконаленні податкового законодавства України; - володіти здатністю належно діяти у системі взаємозалежних процедур (стадій) при ухваленні, зміні та відміні, наказів Мінфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС.
35) забезпечує розвиток, здійснює впровадження і технічне супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і технологій, автоматизацію процедур, зокрема контроль за повнотою та правильністю виконання митних формальностей, організовує впровадження електронних сервісів для суб'єктів господарювання	03 (41) 09 (95-100, 104)	<p>Володіти теоретичними та практичними знаннями та мати досвід щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення (удосконалення) та технічного супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем; - розробка/організації розробки програмного забезпечення інформаційно-телекомунікаційних систем; - формування та ведення електронних класифікаторів, баз та банків даних, реєстрів; - забезпечення повноти та цілісності баз даних; - забезпечення функціонування інформаційно-телекомунікаційних систем (далі – ІТС); - забезпечення ІТС комп'ютерною технікою, обладнанням, системним

	<p>та офісним програмним забезпеченням;</p> <ul style="list-style-type: none">- ведення обліку, адміністрування і технічної підтримки комп'ютерної техніки, обладнання, системного та офісного програмного забезпечення;- адміністрування локальних і корпоративних мереж та супроводження роботи серверних приміщень;- організації роботи, пов'язаної із захистом персональних даних при їх обробці ІТС;- знати та розуміти вимоги законодавства України в сфері регулювання діяльності державних органів та господарських суб'єктів в галузі телекомунікації, у тому числі щодо використання радіочастотного ресурсу України, а також розробки, побудови та експлуатації інформаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем, комплексів та окремих засобів;- володіти знаннями та мати уміння та навички із забезпечення технічного супроводження, а також розвитку новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій;- володіти здатністю до забезпечення розвитку технічного супроводження інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем та технологій, автоматизації процедур;- контролювати повноту та правильність виконання митних формальностей, організувати впровадження електронних сервісів для суб'єктів господарювання;- вміти формувати вести банк даних платників податків – юридичних осіб та інших реєстрів ведення яких покладено законодавством на
--	---

		<p>органи ДФС;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти формувати, вести та контролювати повноту і цілісність баз даних ДФС; - володіти здатністю забезпечувати функціонування автоматизованих інформаційно-аналітичних систем (АІАС) у ДФС; - володіти здатністю забезпечувати ДФС технічними та системними програмними засобами, а також адмініструвати та забезпечувати експлуатацію обладнання автоматизованих робочих місць; - вміти вести адміністрування локальних і корпоративних мереж ДФС, адміністрування обладнання Єдиного банку даних про платників податків та супроводження роботи серверних приміщень ДФС; - володіти здатністю організувати роботу, пов'язану із захистом персональних даних відповідно до законодавства.
<p>36) здійснює в межах повноважень, передбачених законом, формування та ведення реєстрів, банків та баз даних, а також забезпечує ведення реєстру страхувальників єдиного внеску</p>	<p>08 (70, 71,72,73,79,83,84,85,86,108)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати проблемні питання та шляхи їх вирішення у питаннях ведення баз даних та реєстрів платників податків і зборів; - володіти вміннями ведення єдиного інтегрованого банку даних; - володіти технологією роботи з системами управління базами даних; - мати навички інформаційної взаємодії із зовнішніми організаціями; - знати особливості організації роботи підрозділів автоматизації процесів оподаткування.
<p>37) взаємодіє та здійснює обмін</p>	<p>01 (25)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіти англійською мовою (або іншою мовою країн ЄС);

<p>інформацією з органами державної влади, державними органами іноземних держав, міжнародними організаціями</p>	<p>08 (75) 20 (191) 09 (102-103)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати принципи та засади обміну інформацією та співпраці між податковими та митними органами іноземних держав, Комісією СС; - знати закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про міжнародні договори України» та інше законодавства України у сфері міжнародного права, інформаційної політики та захисту інформації; - володіти навичками співпраці з митними, податковими або іншими компетентними органами іноземних держав, ВМО та іншими міжнародними організаціями у сфері оподаткування та митної справи; - володіння системою етичних принципів щодо застосування інформації про особу, підприємство, установу чи організацію, яка стала відома посадовій особі органу ДФС України наслідок виконання нею службових обов'язків, а також інформації, поширення якої може становити загрозу національній безпеці України.
<p>38) надає дозволи на відкриття та експлуатацію митних складів, складів тимчасового зберігання, магазинів безмитної торгівлі, вантажних митних комплексів, вільних митних зон комерційного або сервісного типу, видачу сертифікатів уповноваженого економічного оператора</p>	<p>18 (176)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати митне законодавство, що регулює відносини у питаннях надання дозволів на відкриття та експлуатацію митних складів, складів тимчасового зберігання, магазинів безмитної торгівлі, вантажних митних комплексів, вільних митних зон комерційного або сервісного типу, видачу сертифікатів уповноваженого економічного оператора; - вміти виконувати митні формальності у порядку, визначеному законом, що зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - володіти процесуальним інструментарієм у питаннях контролю та притягнення до відповідальності за порушення правил щодо надання дозволів на відкриття та експлуатацію митних складів, складів тимчасового зберігання, магазинів безмитної торгівлі, вантажних митних комплексів, вільних митних зон комерційного або сервісного

		<p>типу, видачу сертифікатів уповноваженого економічного оператора;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції.
<p>39) бере в установленому порядку участь у наданні послуг електронного цифрового підпису</p>	<p>Інформаційно-довідковий департамент ДФС (211)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність акредитованих центрів сертифікації ключів, відносин у сфері електронного цифрового підпису з питань захисту інформації; - працювати із комп'ютерною технікою та мати здатність швидко опанувати нові внутрішньовідомчі програмні продукти; - володіти навичками збирання, відбору, аналізу та класифікації інформації; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надання відповіді на них у межах компетенції; - вміння використовувати національні інформаційно-довідкові та програмні ресурси; - вміти аналізувати внутрішньодержавні правові акти; - володіти розумінням сутності та знати практику сервісного обслуговування платників податків
<p>40) звертається до суду у випадках, передбачених законом</p>	<p>10 (110)</p> <p>11 (110)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та володіти інструментарієм адміністративного, господарського, кримінального та цивільного судочинства; - знати процесуальні строки та порядок розгляду справ у порядку адміністративного, господарського, кримінального та цивільного судочинства; - вміти готувати відповідні процесуальні документи для звернення до суду різних інстанцій; - знати встановлений перелік особливих вимог до подання органу доходів і зборів, що підлягає розгляду за процедурою особливого провадження в адміністративному судочинстві;

		<ul style="list-style-type: none"> - знати особливий перелік процесуальних дій суду, які можуть учинятися в процесі розгляду такого подання в сфері адміністративного судочинства; - вміти організувати позовну роботу, здійснювати контроль за її проведенням територіальними органами ДФС, підприємствами, установами та організаціями, що належать до сфери управління ДФС.
<p>41) проводить аналіз надходження податків і зборів, інших платежів, визначених Податковим та Митним кодексами України, Законом України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", вивчає вплив макроекономічних показників і змін законодавства на надходження податків, інших платежів, розробляє пропозиції щодо збільшення їх обсягу та зменшення витрат бюджету</p>	<p>07 (64, 65, 68)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями про процеси організації застосування норм законодавства про податки, збори, платежі, здійснення контролю за його дотриманням, правильністю обчислення, повнотою і своєчасністю внесення до бюджету податкових платежів; - володіти здатністю проводити аналіз надходження податків і зборів, інших платежів, визначених Податковим та Митним кодексами України, Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»; - вміти опрацьовувати інформаційні бази даних органів ДФС (податкові декларації та розрахунки, вантажні митні декларації, інші інформаційні масиви); інформацію органів держстатистики, казначейства, митної служби; прогнози та фактичні макропоказники соціально-економічного розвитку; - мати здатність до вивчення впливу макроекономічних показників і змін законодавства на надходження податків, інших платежів; - мати здатність до розробки пропозицій удосконалення процедури виявлення оптимальних методів здійснення податків, зборів та інших платежів, націлених на мінімізацію бюджетних витрат при одночасному збільшенні бюджетних доходів; - володіти навиками збирання, відбору, аналізу та класифікації

		<p>інформації;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти інструментарієм аналізу ризиків; - вміти організувати роботу із запобігання використанню схем ухилення від сплати податків суб'єктами господарювання.
42) подає Мініфін на основі макроекономічних показників та тенденцій розвитку світової економіки пропозиції щодо визначення прогнозних (індикативних) показників доходів державного бюджету для складення проекту закону про Державний бюджет України на відповідний рік	07 (64, 66)	<ul style="list-style-type: none"> - знати структуру та порядок формування бюджету, законодавче регулювання строків їх подання та методологію розрахунку ключових показників; - розуміти характер та тісноту зв'язків між усіма макроекономічними показниками, з врахуванням їх динаміки; - бути обізнаним із тенденціями розвитку світової економіки та вміти їх прослідкувати, прогнозувати можливий вплив на національну економіку; - бути обізнаним з науковими методами прогнозування показників макрорівня та специфікою їх застосування, методологію розрахунку; - уміти узагальнювати результати прогнозування макроекономічних з врахуванням мінливості та невизначеності зовнішнього середовища; - бути обізнаним у питаннях прогнозування та аналізу доходів бюджетів у регіональному розрізі.
43) запобігає та протидіє контрабанді та порушенням митних правил на митній території України	20 (189)	<ul style="list-style-type: none"> - знати склади адміністративних правопорушень у сфері діяльності ДФС та правильно кваліфікувати діяння суб'єктів у випадку вчинення порушень митних правил; - вміти розпізнавати причини, виявляти умови, що сприяють вчиненню контрабанди та порушень митних правил; - вміти запобігати в межах посадових обов'язків вчиненню ПМП та контрабанді; - володіти процесуальним інструментарієм в межах протидії контрабанді та ПМП.
44) виявляє причини та умови, що сприяли вчиненню контрабанди та інших правопорушень у сфері державної митної справи, вживає заходів до їх усунення	20 (189)	<ul style="list-style-type: none"> - знати склади адміністративних правопорушень у сфері діяльності ДФС та правильно кваліфікувати діяння суб'єктів у випадку вчинення порушень митних правил; - вміти розпізнавати причини, виявляти умови, що сприяють

		<p>вчиненню контрабанди та порушень митних правил;</p> <ul style="list-style-type: none"> - запобігати в межах посадових обов'язків вчиненню ПМП та контрабанді; - володіти процесуальним інструментарієм в межах протидії контрабанді та ПМП.
<p>45) збирає, аналізує, узагальнює інформацію про порушення законодавства у сфері митної справи, за результатами вживає заходів, спрямованих на запобігання таким порушенням</p>	<p>21 (192, 200, 201)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати склади адміністративних правопорушень у сфері діяльності ДФС та правильно кваліфікувати діяння суб'єктів у випадку вчинення порушень митних правил; - вміти розпізнавати причини, виявляти умови, що сприяють вчиненню контрабанди та порушень митних правил;
<p>46) проводить облік, зберігання, оцінку вилученого, прийнятого на зберігання, розміщеного у митний режим відмови на користь держави майна, а також майна, виявленого в зоні митного контролю, власник якого невідомий, та розпорядження ним</p>	<p>05 (59)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основи бухгалтерського обліку господарських операцій, пов'язаних з рухом майна, вилученого чи прийнятого на зберігання відповідно до законодавства у сфері державної митної справи; - знати та вміти застосовувати національне законодавство про поводження з майном, що переходить у власність держави, з урахуванням галузевих особливостей державної митної справи; - знати і вміти застосовувати національне законодавство з питань порядку і процедур визначення вартості майна з урахуванням галузевих особливостей в частині оцінювання майна, до якого не були застосовані заходи тарифного регулювання; - знати особливості законодавства у сфері державної митної справи з питань застосування митного режиму "відмова на користь держави"; - знати порядок прийняття товарів на склад митниці та особливості видачі товарів після митного оформлення; - знати основи складського обліку майна з урахуванням законодавства у сфері державної митної справи; - володіти інструментарієм для вжиття заходів із забезпечення збереження майна; - мати здатність до проведення аналізу звітної інформації з питань обліку та руху майна, знати порядок складання такої звітності; - вміти виявляти умови, що сприяють неефективному розпорядженню майном, а також порушенням при зберіганні майна;

		<ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками перевірок фінансово-господарської діяльності; - володіти навичками здійснення контролю за дотриманням порядку обліку, зберігання, оцінки вилученого, прийнятого на зберігання майна, та розпорядження ним.
<p>47) здійснює допуск перевізників-резидентів до перевезень на умовах Митної конвенції про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенції МДП) 1975 року</p>	<p>18 (166,167)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати міжнародне та внутрішньодержавне законодавство, що регулює відносини у митній справі; - вміти тлумачити та реалізовувати положення Митної конвенції про міжнародні перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (Конвенції МДП) 1975 року; - вміти виконувати митні формальності у порядку, визначеному законом, що зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України; - вільно володіти митними формальностями, що необхідні для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення; - вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи; - володіти навичками консультування декларантів у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції.
<p>48) здійснює допущення дорожніх транспортних засобів та контейнерів до перевезення товарів під митними печатками і пломбами</p>	<p>18 (166,167)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати міжнародне та внутрішньодержавне законодавство, що регулює відносини у митній справі; - вміти виконувати митні формальності у порядку, визначеному законом, що зумовлені метою переміщення товарів через митний кордон України; - вільно володіти митними формальностями, що необхідні для випуску товарів, транспортних засобів комерційного призначення під одноразовими запірно-пломбовими пристроями, печатками, штампами, голографічними мітками, засобами електронно цифрового

		<p>підпису та іншими засобами ідентифікації, що використовуються посадовими особами митниці для відображення та закріплення результатів митного контролю та митного оформлення;</p> <p>- вміти здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи.</p>
49) складає звітність щодо стану розрахунків платників податків із бюджетом та сплати єдиного внеску, а також інших показників роботи за напрямками діяльності ДФС;	07 (63)	<p>- знати специфіку та порядок складання звітності органів ДФС щодо стану розрахунків платників податків із бюджетами та сплати єдиного внеску, а також інших показників роботи за напрямками діяльності ДФС;</p> <p>- мати здатність проводити аналіз інформаційних масивів даних, за результатами якого складати пояснювальні записки до звітів та зведених інформацій;</p> <p>- вміти готувати інформаційно-аналітичні та презентаційні матеріали для подальшого подання їх керівництву ДФС;</p> <p>- володіти основними принципами роботи на комп'ютері та мати здібності до освоєння стандартних програмних засобів (зокрема, Oracle) передбачених для роботи з інформаційною системою органів ДФС.</p>
50) організовує роботу, пов'язану із замовленням марок акцизного податку, їх зберіганням, продажем, відбором зразків з метою проведення експертизи щодо їх автентичності та здійсненням контролю за наявністю таких марок на пляшках (упаковках) з алкогольними напоями і пачках (упаковках) тютюнових виробів під час їх транспортування, зберігання і реалізації	12 (125)	<p>- знати та використовувати у своїй діяльності Постанову КМУ від 27 грудня 2010 року № 251 «Про затвердження Положення про виготовлення, зберігання, продаж марок акцизного податку та маркування алкогольних напоїв і тютюнових виробів», а також вивчати зміни до неї;</p> <p>- володіти навичками роботи, пов'язаної із замовленням марок акцизного податку;</p> <p>- знати порядок здійснення контролю за зберіганням, обліком та</p>

		<p>використанням марок акцизного податку, а також знати умови їх продажу виробникам і імпортерам алкогольних напоїв та тютюнових виробів;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати відбір зразків марок акцизного податку з метою проведення експертизи щодо їх автентичності; - знати порядок здійснення контролю за наявністю марок акцизного податку на пляшках (упаковках) з алкогольними напоями і пачках (упаковках) тютюнових виробів під час їх транспортування, зберігання і реалізації.
<p>51) здійснює контроль за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів та забезпечує міжгалузеву координацію у цій сфері</p>	<p>12 (124)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавство щодо державного регулювання виробництва і обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок видачі відповідної ліцензії на виробництво спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати всі види спирту; - знати основи технології виробництва спирту етилового, плодового і коньячного, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати визначені ознаки суб'єктів продажу спирту алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок здійснення оплати вартості виготовлення (переробки, обробки) підакцизної продукції; - знати порядок видачі ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами; - знати порядок конфіскації та подальшої переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за недотримання цього порядку переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів, а також виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації або

		<p>використання за призначенням обладнання для вироблення фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів; знати форми боротьби з незаконним виробництвом, переміщенням, обігом спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; володіти навиками оперативно-розшукової, кримінальної процесуальної та адміністративно-юрисдикційної діяльності; - знати повноваження суб'єктів у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів та вміти організувати міжгалузеву координацію у цій сфері.</p>
<p>52) здійснює прийняття декларацій про максимальні роздрібні ціни на підакцизні товари (продукцію), встановлені виробником або імпортером, та узагальнення відомостей, зазначених у таких деклараціях, для організації роботи та контролю за повнотою обчислення і сплати акцизного податку</p>	<p>12 (122)</p>	<p>- знати та використовувати у своїй діяльності Порядок складання та подання Декларації про максимальні роздрібні ціни на підакцизні товари (продукцію) (затверджений МФУ, Наказ №359 від 25.03.15р.);</p> <p>- знати послідовність прийняття декларацій про максимальні роздрібні ціни на підакцизні товари (продукцію), встановлені виробником або імпортером;</p> <p>- володіти навичками якісно і швидко здійснити перевірку декларації на відповідність її визначеній формі та правильності заповнення;</p> <p>- володіти спеціальними знаннями щодо узагальнення відомостей, зазначених у деклараціях про максимальні роздрібні ціни на підакцизні товари (продукцію), встановлені виробником або імпортером;</p> <p>- володіти навичками використання узагальненої інформації за результатами опрацювання декларацій для організації роботи та контролю за повнотою обчислення і сплати акцизного податку</p>
<p>53) здійснює заходи щодо запобігання та виявлення порушень законодавства у сфері виробництва та обігу спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів, затверджує норми втрат та виходу спирту,</p>	<p>12 (124)</p>	<p>- знати законодавство щодо державного регулювання виробництва і обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок видачі відповідної ліцензії на виробництво спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати норми втрат та виходу спирту, виноматеріалів, алкогольних</p>

<p>виноматеріалів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, порядок їх розроблення і застосування</p>		<p>напоїв, тютюнових виробів; знати та володіти навичками щодо порядку їх розроблення і застосування;</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати всі види спирту; - знати основи технології виробництва спирту етилового, плодового і коньячного, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати визначені ознаки суб'єктів продажу спирту алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок здійснення оплати вартості виготовлення (переробки, обробки) підкацюзної продукції; - знати порядок видачі ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами; - знати порядок конфіскації та подальшої переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за недотримання цього порядку переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів, а також виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації або використання за призначенням обладнання для вироблення фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів; - знати форми боротьби з незаконним виробництвом, переміщенням, обігом спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - володіти навичками оперативно-розшукової, кримінальної процесуальної та адміністративно-юрисдикційної діяльності.
<p>54) здійснює контроль за дотриманням суб'єктами господарювання, які провадять роздрібну торгівлю тютюновими виробами, вимог законодавства щодо максимальних роздрібних цін на тютюнові вироби, встановлених виробниками або імпортерами таких виробів</p>	<p>12 (126)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавство щодо державного регулювання виробництва і обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати визначені ознаки суб'єктів продажу спирту алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати відповідальність суб'єктів господарювання за порушення порядку виготовлення, придбання або зберігання алкогольних напоїв чи тютюнових виробів;

		<ul style="list-style-type: none"> - бути обізнаним із порядком розрахунку оптово-відпускних та роздрібних цін на різні види алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати повноваження суб'єктів у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів та вміти організувати міжгалузеву координацію у цій сфері.
55) здійснює контроль за дотриманням суб'єктами господарювання, які провадять оптову або роздрібну торгівлю алкогольними напоями, вимог законодавства щодо мінімальних оптово-відпускних або роздрібних цін на такі напої	12 (127)	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавство про державне регулювання виробництва, переміщенням, обіг спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати визначені ознаки суб'єктів продажу спирту алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати відповідальність суб'єктів господарювання за порушення порядку виготовлення, придбання або зберігання алкогольних напоїв чи тютюнових виробів; - бути обізнаним із порядком розрахунку оптово-відпускних та роздрібних цін на різні види алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати повноваження суб'єктів у сфері контролю за виробництвом та обігом спирту, алкогольних напоїв і тютюнових виробів та вміти організувати міжгалузеву координацію у цій сфері.
56) отримує і реєструє заяви, повідомлення та іншу інформацію про кримінальні та інші правопорушення у сфері оподаткування та бюджетній сфері, приймає щодо них передбачені законом рішення	*забезпечення здійснення даної функції покладено на працівників, діяльність яких регулюється спеціальним законодавством	
57) виявляє кримінальні та інші правопорушення у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах, а також встановлює місцезнаходження платників податків, опитує їх засновників, посадових осіб	21 (192)* *забезпечення здійснення даної функції покладено у т.ч. і на працівників, діяльність яких регулюється спеціальним	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок ,володіти вмінням та мати навички у здійсненні досудового розслідування у проведенні слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій; - знати види та зміст правопорушень сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах ;

	законодавством	- володіти навичками розшуку та встановлення місцезнаходження платників податків;
58) провадить відповідно до закону оперативно-розшукову діяльність, досудове розслідування, а також вживає заходів до відшкодування завданих державі збитків	21 (194)* *забезпечення здійснення даної функції покладено у т.ч. і на працівників, діяльність яких регулюється спеціальним законодавством	- володіти навичками здійснення оперативно-розшукової діяльності; - знати підстави, межі та порядок застосування оперативно-розшукових заходів; - знати порядок ,володіти вмінням та мати навички у здійсненні досудового розслідування у проведенні слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій; - знати повноваження органів доходів і зборів щодо здійснення кримінального провадження та провадження у справах про правопорушення; - знати види та зміст злочинів та інших правопорушень; - володіти навичками розшуку та встановлення місцезнаходження платників податків;
59) здійснює розшук осіб, які переховуються від слідства та суду за кримінальні правопорушення у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах	21 (193)* *забезпечення здійснення даної функції покладено у т.ч. і на працівників, діяльність яких регулюється спеціальним законодавством	- володіти навичками здійснення оперативно-розшукової діяльності; - знати підстави, межі та порядок застосування оперативно-розшукових заходів; - знати види та зміст злочинів та інших правопорушень; - володіти навичками розшуку та встановлення місцезнаходження платників податків;

<p>60) вживає заходів для виявлення, аналізу та перевірки фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму</p>	<p>16 (158)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіти методами збору доказів при здійсненні досудового розслідування чи адміністративного розслідування у т.ч. шляхом опитування засновників чи посадових осіб. - знати склад злочинів, пов'язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом (або фінансуванням тероризму); - володіти навичками здійснення ОРД щодо розслідування злочинів, пов'язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом (або фінансуванням тероризму); - знати підстави, межі та порядок застосування оперативно-розшукових заходів щодо виявлення, аналізу та перевірки фінансових операцій; - володіти навичками виявлення, аналізу та перевірки фінансових операцій, які можуть бути пов'язані з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму; - знати порядок , володіти вмінням та мати навички у здійсненні досудового розслідування у проведенні слідчих (розшукових) та інших процесуальних дій.
<p>61) вживає заходів контролю за ціноутворенням під час операцій між пов'язаними особами та зовнішньоекономічних операцій з резидентами країн із низьким рівнем оподаткування</p>	<p>12 (119)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати перелік та зміст господарських операцій які є контрольованими; - знати перелік держав, визначених КМУ, операції з контрагентом, зареєстрованим у них підпадають під контроль за ціноутворенням; - володіти знаннями та вмінні визначати пов'язаних осіб та резидентів країн із низьким рівнем оподаткування при проведенні зовнішньоекономічних операцій з ними; - знати методи оподаткування доходів (прибутку, виручки) платників податків, що є сторонами контрольованої операції; - знати підстави та порядок коригування ціни з урахуванням обсягу контрольованої операції, умов оплати та постачання товарів, якісних

		<p>характеристик та транспортних витрат;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти аналізувати та систематизувати дані, наведені у звітах про контрольовані операції, з метою визначення ризиків трансферного ціноутворення
62) виявляє причини та умови, що призвели до вчинення кримінальних та інших правопорушень у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах, вживає заходів до їх усунення	21 (201)	<ul style="list-style-type: none"> - знати склади кримінальних та адміністративних правопорушень у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах та правильно кваліфікувати діяння суб'єктів у випадку вчинення порушень митних правил; - вміти розпізнавати причини, виявляти умови, що сприяють вчиненню правопорушень у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах; - вміти запобігати в межах посадових обов'язків вчиненню правопорушень у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах; - володіти процесуальним інструментарієм в межах протидії правопорушенням у сфері оподаткування, митній та бюджетній сферах.
63) отримує від органів, що здійснюють державний фінансовий контроль, матеріали ревізій та іншу інформацію в разі виявлення фактів порушення законодавства	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23 (58)	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, закони України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постанови Верховної Ради України, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства фінансів України, інші акти законодавства України, якими регулюється ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності бюджетної установи та складення звітності; - знати Закони України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про Рахункову палату»; - вміти взаємодіяти з органами, що здійснюють державний фінансовий контроль, аналізувати надані ними матеріали ревізій та іншої інформації в разі виявлення фактів порушення законодавства у межах компетенції; - вміти розробляти та забезпечувати вжиття заходів щодо дотримання і підвищення рівня фінансово-бюджетної дисципліни працівників ДФС, інших бюджетних установ ДФС. - вміти проводити аналіз порушень і недоліків, виявлених під час

		<p>контрольних заходів, проведених структурними підрозділами ДФС та державними органами, що уповноважені здійснювати контроль за дотриманням вимог бюджетного законодавства, а також вміти контролювати їх усунення;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати контроль за використанням і збереженням державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, правильністю визначення потреби в бюджетних коштах та взяттям зобов'язань, ефективним використанням коштів і майна, станом і достовірністю бухгалтерського обліку і фінансової звітності в органах виконавчої влади, за дотриманням законодавства на всіх стадіях бюджетного процесу.
<p>64) проводить роботу, пов'язану з боротьбою з незаконним виробництвом, переміщенням, обігом спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів</p>	<p>21 (195)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавство про державне регулювання виробництва, переміщенням, обіг спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок видачі відповідної ліцензії на виробництво спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати визначені ознаки суб'єктів продажу спирту алкогольних напоїв та тютюнових виробів; - знати порядок здійснення оплати вартості виготовлення (переробки, обробки) підкацзійної продукції; - знати порядок видачі ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами; - знати порядок конфіскації та подальшої переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за недотримання цього порядку переробки або знищення конфіскованої продукції; - знати засади кримінальної та адміністративної відповідальності за виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів, а також виготовлення, придбання або зберігання з метою реалізації або використання за призначенням обладнання для вироблення фальсифікованих алкогольних напоїв чи тютюнових виробів;

		<p>знати форми боротьби з незаконним виробництвом, переміщенням, обігом спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів;</p> <p>- володіти навичками оперативно-розшукової, кримінальної процесуальної та адміністративно-юрисдикційної діяльності.</p>
65) забезпечує у ДФС та її територіальних органах безпеку діяльності, а також державних службовців та працівників від протиправних посягань, пов'язаних з виконанням ними службових обов'язків	22 (204)	<p>- вміння брати участь у проведенні спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на заняття посад у ДФС та її територіальних органах;</p> <p>- володіти навичками проведення перевірок кандидатів на працевлаштування до ДФС та її територіальних органів, кандидатів для вступу у спеціалізовані навчальні заклади ДФС;</p>
66) організовує роботу з виявлення, обліку, зберігання, оцінки, розпорядження безхазяйним майном, а також іншим майном, що переходить у власність держави, та з обліку, попередньої оцінки, зберігання майна, вилученого, конфіскованого за порушення митного та податкового законодавства	17 (165)	<p>- знати методи та заходи щодо виявлення, безхазяйного майна,</p> <p>- володіти навичками організації роботи з обліку, зберігання, оцінки, розпорядження;</p>
67) проводить роботу із стягнення заборгованості із суб'єктів господарювання за кредитами та позиками, залученими державою або під державні гарантії	17 (161)	<p>- володіти навичками забезпечення стягнення заборгованості суб'єктів господарювання за кредитами та позиками, залученими державою або під державні гарантії.</p>
68) застосовує санкції за несвоєчасність подання звітності, встановленої законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на ДФС	12 (129)	<p>- знати строки подання звітності встановленої законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на ДФС;</p> <p>- знати види порушень платниками податків, єдиного внеску, за які застосовуються штрафні (фінансові) санкції;</p>
69) здійснює в межах повноважень, передбачених законом, погашення заборгованості з інших платежів, що віднесені до компетенції ДФС	17 (159)	<p>- вміти аналізувати стан проплат з інших платежів, що віднесені до компетенції ДФС та ініціювати у визначених законодавством формах та випадках застосування до боржників санкцій;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - володіти інструментарієм адміністративного судочинства, готувати матеріали для звернення до суду щодо погашення заборгованості з інших платежів, що віднесені до компетенції ДФС. - знати зміст роботи та мати навички зі стягнення заборгованості суб'єктів з інших платежів, що віднесені до компетенції ДФС. - вміти взаємодіяти із посадовими особами відповідних структурних підрозділів територіальних органів ДФС, з відповідними територіальними органами центральних органів виконавчої влади, місцевими держадміністраціями, органами місцевого самоврядування у питаннях зі стягнення заборгованості суб'єктів з інших платежів, що віднесені до компетенції ДФС - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції.
70) організовує ведення обліку технічних засобів фіксування проведення готівкових розрахунків	08 (77)	<ul style="list-style-type: none"> - знання законодавчих та нормативних документів з питань реєстрації та обліку РРО, КОРО, РК4 - вміння підготовки інформаційних та аналітичних матеріалів з питань реєстрації РРО, КОРО, РК.
71) організовує проведення перевірок щодо дотримання встановлених законом строків здійснення розрахунків в іноземній валюті, готівкових розрахунків та наявності ліцензій	14, 13 (148)	<ul style="list-style-type: none"> - знати законодавчо встановлений порядок, випадки та умови використання іноземної валюти в Україні. - знати правила та терміни зарахування виручку резидентів у іноземній валюті на їх валютні рахунки в уповноважених банках; - знати порядок та підстави отримання індивідуальної ліцензії Національного банку України при здійсненні імпорتنих операцій резидентів в разі перевищення зазначеного терміну зарахування виручки у іноземній валюті.
72) здійснює контроль за дотриманням виконавчими комітетами сільських і	13 (138)	<ul style="list-style-type: none"> - знати податкове законодавство України та законодавство України про місцеве самоврядування;

<p>селищних рад порядку прийняття та обліку податків і зборів від платників податків, своєчасністю і повнотою перерахування зазначених сум до бюджету</p>		<ul style="list-style-type: none"> - володіти основними управлінськими принципами здійснення контролю та принципами здійснення податкового контролю; - знати єдину раціональну методикку обліку платників податків і зборів у контролюючих органах і вміти її застосовувати; - знати діапазон питань та їх сутності, що охоплюються порядком прийняття та обліку податків і зборів від платників податків, своєчасністю і повнотою перерахування зазначених сум до бюджету.
<p>73) здійснює контроль за правомірністю бюджетного відшкодування податку на додану вартість</p>	<p>12 (115)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати норми законодавства, що регулює бюджетне відшкодування податку на додану вартість; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції щодо питань правомірності відшкодування ПДВ та адміністрування відшкодування ПДВ
<p>74) здійснює контроль за дотриманням правил переміщення валютних цінностей через митний кордон України</p>	<p>18 (174)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні управлінські принципи здійснення контролю; - вміти взаємодіяти з усіма компетентними органами, що наділені повноваженнями у сфері валютного контролю; - знати нормативно-правові акти, що регулюють переміщення валютних цінностей через митний кордон України; - знати особливості митного оформлення, надання дозвільних документів під час переміщення валютних цінностей через митний кордон України; - вміти використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси.
<p>75) забезпечує здійснення санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного контролю щодо товарів, що переміщуються через митний кордон України, а також контролю за переміщенням культурних цінностей у формі попереднього документального контролю в пунктах пропуску через державний кордон України</p>	<p>18 (175)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати процедури здійснення митними органами в пунктах пропуску через державний кордон України санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного контролю окремих товарів та контролю за переміщенням культурних цінностей у формі ПДК що ввозяться на митну територію України; - знати нормативно-правові акти, що регулюють здійснення санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного контролю щодо товарів, що переміщуються через митний кордон України, а також контролю за переміщенням культурних цінностей у формі ПДК в пунктах пропуску через

		<p>державний кордон України;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти проводити заходи із взаємодії між усіма контролюючими органами; - аналізувати та перевіряти інформацію, яка міститься в товаросупровідних; (товаротransпортних) документах, документах та/або відомостях; - використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси.
76) здійснює розгляд звернень громадян та юридичних осіб з питань, пов'язаних з діяльністю ДФС	<p>01,02,03,04,05,06,07,08,09, 10,11,12,13,14,15, 16,17,18,19,20,21,22, 23,24 (91) Інформаційно-довідковий департамент (210, 213)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України, Закон України «Про звернення громадян» та інші нормативно-правові акти; - знати порядок надання податкових консультацій контролюючими органами та вміння його застосування у практиці діяльності ДФС України; - володіти діловою українською мовою та стилем ділового епістолярного жанру.
77) формує інформаційну політику ДФС та її територіальних органів	<p>01 (19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації» та інше законодавство України у сфері інформаційної політики та захисту інформації; - знати основні засади та тенденції формування інформаційної політики держави; - володіти системою принципів формування інформаційної політики (сукупності основних напрямів і способів діяльності ДФС по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації) та управління внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками; - володіти здатністю креативно та об'єктивно адаптувати інформаційну політику ДФС до інформаційної політики держави; - вміти використовувати та контролювати наявні інформаційні та інформаційно-довідкові ресурси ДФС України; - володіти основними засадами здійснення PR-менеджменту та іміджології в органі державної влади.
78) оприлюднює на єдиному веб-порталі та	<p>01 (20,21)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, закони України «Про інформацію»,

<p>в офіційному друкованому виданні ДФС акти та інші офіційні документи з питань, що належать до її компетенції</p>		<p>«Про доступ до публічної інформації», «Про свободу слова», «Про засоби масової інформації», «Про захист персональних даних» та інше законодавство України у відповідній сфері; - знати основні засади та тенденції формування інформаційної політики держави; - володіти основами нормотворчої діяльності; - мати належний рівень знань та практичних навичок у сфері ІТ; - володіти англійською мовою (або іншою мовою країн ЄС).</p>
<p>79) виступає засновником засобів масової інформації з питань, що належать до компетенції ДФС</p>	<p>Інформаційно-довідковий департамент (210,213)</p>	<p>- знати Конституцію України, закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про свободу слова», «Про засоби масової інформації», «Про захист персональних даних» та інше законодавство України у відповідній сфері; - знати умови, порядок і процедури заснування засобів масової інформації; - володіти основними засадами здійснення PR-менеджменту та іміджелогії в органі державної влади; - володіти основними засадами та базовими знаннями журналістики; - володіти організаційними здібностями, навичками управління персоналом.</p>
<p>80) здійснює контроль та забезпечує надання допомоги у стягненні податкового боргу та недоїмки з єдиного внеску в міжнародних правовідносинах за запитами компетентних органів іноземних держав</p>	<p>17 (162)</p>	<p>- знати відповідні положення Податкового кодексу України; - знати та дотримуватись порядку надання допомоги у стягненні податкового боргу в міжнародних правовідносинах; - вміти визначати відповідність документа іноземної держави, за яким здійснюється стягнення суми податкового боргу в міжнародних правовідносинах, міжнародним договорам України; - знати порядок перерахування у гривні суми податкового боргу в міжнародних правовідносинах; - дотримуватись процесуальних строків перерахування у гривні суми податкового боргу в міжнародних правовідносинах.</p>

<p>81) вживає заходів до спорудження, облаштування, утримання і проведення ремонту пунктів пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення</p>	<p>03 (42)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти прогнозувати планування видатків на матеріально-технічне забезпечення та розвиток пунктів пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення; - вміти організувати та проводити процедури закупівлі товарів, робіт і послуг з метою забезпечення безперебійної діяльності пунктів пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення; - володіти здатністю надавати методичну та практичну допомогу територіальним органам ДФС щодо спорудження, облаштування, утримання і проведення ремонту у пунктах пропуску через державний кордон України для автомобільного сполучення; - вміти здійснювати поточний моніторинг функціонування пунктів пропуску через державний кордон України; - вміти використовувати національні та міжнародні інформаційно-довідкові та програмні ресурси.
<p>82) здійснює прогнозування та планування видатків на матеріально-технічне забезпечення і розвиток діяльності ДФС</p>	<p>05 (56)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіти навичками з планування та організації фінансово-господарської діяльності; - володіти методиками розрахунків показників, що відображають результативність органів ДФС для здійснення прогнозів; - вміти готувати типові рішення по фінансово-господарській діяльності органів ДФС.
<p>83) здійснює внутрішній аудит та контроль за дотриманням вимог законодавства і виконанням службових, посадових обов'язків у ДФС, її територіальних органах, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери її управління</p>	<p>06 (60)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти готувати об'єктивні і незалежні висновки про функціонування системи внутрішнього контролю та її удосконалення; - володіти здатністю надання пропозицій з удосконалення системи управління; - вміти здійснювати контроль за дотриманням вимог законодавства і виконанням службових, посадових обов'язків у ДФС; - володіти навичками підготовки рекомендацій для: запобігання

		<p>фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів; запобігання виникненню порушень і недоліків у діяльності територіальних органів, підприємств, установ, що належать до сфери управління ДФС; забезпечення досягнення належного рівня ефективності і результативності у діяльності органів ДФС щодо виконання поставлених перед нею завдань;</p> <p>- вміти проводити оцінку ефективності, якості та стану діяльності органу щодо якого здійснюються заходи внутрішнього аудиту;</p> <p>- володіти достатніми знаннями для виявлення та аналізу причин неналежної організації роботи, порушення законів та інших нормативно-правових актів ДФС, інших негативних проявів у діяльності ДФС, її територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери її управління;</p> <p>- знати загальні стандарти внутрішнього аудиту; стандарти діяльності з внутрішнього аудиту; стандарти звітування, моніторингу, формування та зберігання справ, взаємодії з органами державної влади та оцінки якості за результатами внутрішнього аудиту відповідно до Стандартів внутрішнього аудиту;</p> <p>- мати здатність до постійного підвищення свого рівня знань і навичок шляхом вивчення відповідних нормативно-правових актів, у тому числі в сфері бюджетного законодавства, бухгалтерського обліку та звітності, внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, міжнародного досвіду в зазначеній сфері, а також шляхом участі у семінарах, навчаннях; проходження навчання на курсах підвищення кваліфікації.</p>
84) організовує науково-технічну, інвестиційну, інформаційну, видавничу діяльність, є засновником державних підприємств, навчальних закладів та	04 (51)	<p>- володіти організаторськими здібностями, вміннями й навичками управління персоналом;</p> <p>- знати Конституцію України, Цивільний, Господарський, Адміністративний кодекси України; закони України «Про наукову та</p>

науково-дослідних установ		<p>науково-технічну діяльність», «Про інтелектуальну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про свободу слова», «Про засоби масової інформації», «Про захист персональних даних», «Про видавничу справу», «Про освіту», «Про вищу освіту» та інше законодавство;</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати маркетинг, менеджмент, управління персоналом та інші суміжні сфери; - володіти непересічними лідерськими якостями; - володіти навичками ефективної комунікації.
85) здійснює управління об'єктами державної власності	05 (57) 03 (38, 42)	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, Господарський кодекс України, Земельний кодекс України, Закони України «Про управління об'єктами державної власності», «Про захист економічної конкуренції», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», інші закони України, якими можуть бути встановлені особливості управління окремими об'єктами державної власності або їх видами, наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки» та інші нормативно-правові акти з питань управління об'єктами державної власності; - знати повноваження і завдання центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері управління об'єктами державної власності, чітке розуміння їх змісту; - володіти розумінням особливостей управління об'єктами державної власності; - володіти належним рівнем морально-етичних особистих і професійних цінностей, що, попри інше, відображається в неухильному дотриманні обмежень щодо розпорядження об'єктами державної власності; - володіти знаннями та навичками організації конкурсних процедур відповідно до законодавства України; - вміти стратегічно мислити та здійснювати стратегічне планування; - вміти обґрунтовувати власну позицію та працювати з великими

<p>86) укладає в установленому порядку міжвідомчі договори з митними та податковими органами іноземних держав, проводить в межах повноважень, передбачених законом, переговори та консультативну роботу з підготовки міжнародних договорів з питань, що належать до компетенції ДФС, готує пропозиції щодо укладення таких договорів, а також припинення та/або зупинення їх дії</p>	<p>01 (24, 25, 27, 28) 19, 20 (23)</p>	<p>масивами інформації; - забезпечувати орієнтацію на досягнення кінцевих результатів.</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти положеннями Закону України «Про міжнародні договори України» та іншого законодавства України у сфері міжнародного права; - мати здатність до визначення предмету міжвідомчих договорів з митними та податковими органами іноземних держав; - знати порядок та процедури укладання міжвідомчих договорів з митними та податковими органами іноземних держав; - володіти навичками ведення переговорів з підготовки міжнародних договорів з питань, що належать до компетенції ДФС України; - знати питання забезпечення погодження проєктів міжвідомчих договорів з митними та податковими органами іноземних держав; - мати навички з підготовки пропозиції щодо укладення договорів, з питань, що належать до компетенції ДФС України, а також припинення та/або зупинення їх дії; - мати навички зі здійснення попереднього перекладу міжвідомчих угод та додатків до них, з подальшим погодженням їх змісту з іншими структурними підрозділами ДФС України, до повноважень яких належать питання, які є предметом таких міжвідомчих договорів, та подання їх на затвердження до Міністерства закордонних справ України; - вміти працювати з великими масивами інформації; - вміти працювати в стресових ситуаціях, в декількох проєктах одночасно, вміти працювати в команді.
<p>87) здійснює міжнародне співробітництво, забезпечує виконання зобов'язань, узятих за міжнародними договорами України, з питань, що належать до її компетенції, у тому числі шляхом надання взаємної адміністративної допомоги у запобіганні, виявленні та розслідуванні порушень</p>	<p>01 (23,24)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - мати навички з підготовки організаційних та координаційних заходів щодо співробітництва ДФС України з іноземними державними органами, міжнародними організаціями та об'єднаннями, до компетенції яких належать питання здійснення державної митної та податкової справи; - володіти навичками із забезпечення погодження проєктів міжнародних договорів у митній та податковій сфері, що надходять на

законодавства на підставі міжнародних угод		<p>адресу ДФС України;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти здатністю до представлення інтересів ДФС України під час її участі в міжнародних об'єднаннях, форумах та міжнародних організаціях; - володіти здатністю здійснення необхідних організаційних, процедурних та контрольних заходів у процесі залучення та використання міжнародної технічної допомоги; - знати питання сприяння організації закордонних відряджень державних службовців та працівників ДФС України; - володіти здатністю здійснення заходів щодо адаптації законодавства України у митній та податковій сфері до міжнародних стандартів; - знати питання залучення міжнародної технічної допомоги з метою підвищення ефективності діяльності ДФС України; - володіти здатністю координації діяльності підрозділів ДФС України з питань виконання міжнародних домовленостей та законодавства про міжнародні договори України; - знати питання надання взаємної адміністративної допомоги у запобіганні, виявленні та розслідуванні порушень законодавства на підставі міжнародних угод.
88) проводить відповідно до законодавства перевірки і звірки платників податків (крім Національного банку), у тому числі після проведення митного контролю та митного оформлення	14 (141, 142, 146, 147, 148) 13 (138, 141, 142, 146, 147, 148)	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, Господарський кодекс України, Знання Конституції України, Господарського кодексу України, Митний кодекс України, а також відповідні відомчі нормативні акти; - знати процедуру перевірки дотримання вимог законодавства при здійсненні зовнішньоторговельних операцій, інформації, яка міститься у митній декларації, декларації митної вартості, а також виду та обсягу операцій з товарами і здійснених розрахунків за них для з'ясування їх реальності та достовірності; - знати і вміти неухильно дотримуватись умов допуску посадових осіб контролюючих органів до проведення зустрічних звірок; - вміти й мати практичні навички документально оформляти результати перевірки і звірки та реалізувати їх.
89) здійснює державний експортний контроль під час проведення митного	18 (180)	<ul style="list-style-type: none"> - володіти понятійно-категорійним апаратом у сфері здійснення державного експортного контролю;

контролю та митного оформлення товарів		<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, Господарський кодекс України, Митний кодекс України, а також відповідні відомчі нормативні акти; - знати перелік об'єктів, щодо яких здійснюється державний експортний контроль під час проведення митного контролю та митного оформлення товарів, у тому числі – міжнародні; - знати та вміти провадити загальні процедури застосування державного експортного контролю.
90) проводить контрольні розрахункові операції до початку перевірки платника податків щодо дотримання ним порядку проведення готівкових розрахунків та застосування реєстраторів розрахункових операцій	14 (146,147,149)	<ul style="list-style-type: none"> - знати Податковий кодекс України; - знати перелік обставин, за яких можуть здійснюватись контрольні розрахункові операції до початку перевірки платника податків; - знати та вміти провадити процедуру контрольної розрахункової операції.
91) здійснює контроль за дотриманням порядку проведення готівкових розрахунків за товари (послуги), за наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до закону, за наявністю торгових патентів	14 (147)	<ul style="list-style-type: none"> - знати перелік та особливості здійснення видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню; - знати визначений законодавством порядок проведення готівкових розрахунків та основні документи, що є джерелом інформації про їх правомірність; - вміти розпізнавати та запобігати порушенням законодавства щодо здійснення розрахунків у готівковій формі; - знати Господарський кодекс України, Податковий кодекс України та інше відповідне законодавство у сфері проведення готівкових розрахунків та господарської діяльності, яка підпадає під ліцензування та торгове патентування; - вміти визначати періодичність перевірок відповідно до обсягів обороту готівкових коштів об'єктів контролю за дотриманням порядку проведення готівкових розрахунків; - знати перелік документів, визначених законодавством, на підставі яких може здійснюватись контроль; - вміти оформити звітні документи за результатами здійсненого контролю, в тому числі акти про виявлені порушення; - чітко знати перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також які потребують торгових патентів.

<p>92) застосовує до фінансових установ, які не подали відповідним територіальним органам ДФС в установленій законом строк повідомлення про відкриття або закриття рахунків платників податків чи розпочали здійснення видаткових операцій за рахунком платника податків до отримання повідомлення відповідного територіального органу ДФС про взяття рахунка на облік у ДФС, фінансові (штрафні) санкції в установлених Податковим кодексом України розмірах</p>	08 (70,76)	<ul style="list-style-type: none">- володіти навичками аналізу стану подачі відповідним територіальним органам ДФС в установленій законом строк повідомлення про відкриття або закриття рахунків платників податків чи початку здійснення видаткових операцій за рахунком платника податків до отримання повідомлення відповідного територіального органу ДФС про взяття рахунка на облік у ДФС та ініціювати у визначених законодавством формах та випадках застосування до фінансових установ, які вчинили перераховані вище порушення санкцій;- володіти інструментарієм притягнення до адміністративної відповідальності фінансових установ а також готувати матеріали для звернення до суду;- мати навички роботи в ІС «Податковий блок»;- здійснювати сукупність заходів в межах повноважень посадової особи митниці з метою забезпечення додержання статей Митного кодексу України, іншого законодавства в галузі митної справи.
<p>92¹) проводить перевірку достовірності відомостей, зазначених у пункті 2 частини п'ятої статті 5 Закону України «Про очищення влади»;</p> <p>92²) здійснює перегляд рішень територіальних органів ДФС під час проведення процедури адміністративного оскарження;</p> <p>92³) підтверджує статус податкового резидента України;</p> <p>92⁴) забезпечує виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони,</p>	04 (52) 11 (111)	<ul style="list-style-type: none">- володіти знаннями теорії права щодо реалізації та тлумачення правових норм;- уміти здійснювати правозастосовчу діяльність;- уміти застосовувати законодавство при проведенні перевірки достовірності відомостей, зазначених у п. 2 частини п'ятої статті 5 Закону України «Про очищення влади»;- володіти процесуальним інструментарієм перегляду рішень територіальних органів ДФС під час проведення процедури адміністративного оскарження;- знати та володіти процедурою підтвердження статусу податкового резидента України;- володіти інструментарієм виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та його державами-членами, з іншої сторони, з питань, що належать до компетенції ДФС;

<p>та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та його державами-членами, з іншої сторони, з питань, що належать до компетенції ДФС;</p> <p>92⁵) організовує у засобах масової інформації роз'яснювальну роботу, пов'язану з практикою застосування законодавства з питань, що належать до компетенції ДФС</p>	<p>01 (28)</p> <p>01 (18)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - уміти організувати у засобах масової інформації роз'яснювальну роботу, пов'язану з практикою застосування законодавства з питань, що належать до компетенції ДФС; - вміти здійснювати казуальне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України.
<p>93) здійснює інші повноваження, визначені законом.</p>	<p>02 (31-34) 08(76,80)</p> <p>08 (82¹) 08 (88)</p> <p>09 (101, 105, 107, 108)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Закони України «Про державну таємницю»; - знати Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» тощо; - знати порядок організації та забезпечення режиму секретності в державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, і організаціях; - знати форми реалізації права та уміти здійснювати правозастосовну діяльність щодо охорони державної таємниці; - знати порядок обліку, зберігання і використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять службову інформацію; - мати знання, вміння та навички із забезпечення криптографічного захисту інформації з обмеженим доступом; - мати знання, вміння та навички забезпечення технічного захисту інформації та захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах; - мати знання, вміння та навички організації ведення секретного діловодства; - володіти навичками організації та контролю за впровадженням електронних сервісів для платників; - володіти навичками організації роботи з інформацією, що надійшла під час проведення «прямой» телефонної лінії Кабміну;

10 (109)

- мати знання, вміння та навички методичного супроводження надання адміністративних послуг, консультацій та діяльності Центрів обслуговування платників;
- володіти знаннями та навичками організації особистого прийому громадян посадовими особами ДФС та розгляду звернень громадян;
- володіти здатністю ведення моніторингу функціонування елементів Єдиної автоматизованої інформаційної системи (САІС) митного блоку ДФС;
- володіти здатністю організувати та координувати роботи щодо інформаційно-технічної підтримки користувачів, функціонування технічних та системних програмних засобів, інформаційних систем на автоматизованих робочих місцях ДФС;
- володіти знаннями та навичками організації функціонування системи електронного адміністрування податку на додану вартість;
- володіти знаннями та вміннями щодо адміністрування та супроводження роботи серверного приміщення ДФС;
- вміти аналізувати, співставляти та узагальнювати при проведенні перевірки на відповідність чинному законодавству проектів нормативно-правових актів; організаційно-розпорядчих документів; договорів, контрактів; податкових консультацій; листів та інших матеріалів з питань оподаткування, митної справи, адміністрування єдиного внеску, а також діяльності ДФС;
- вміти забезпечувати єдиний підхід до застосування нормативно-правових актів з податкових, митних питань та єдиного внеску, а також правильне застосування норм законодавства про працю, що зачіпає права й законні інтереси держави, ДФС та її територіальних органів;
- вміти організувати роботу, пов'язану з укладенням ДФС договорів (контрактів);
- вміти організувати претензійну роботу, здійснювати контроль за її

		<p>проведенням територіальними органами ДФС, підприємствами, установами та організаціями, що належать до сфери управління ДФС;</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати Закон України «Про адміністративні послуги» - мати знання, вміння та навички щодо організації та контролю за наданням адміністративних послуг; - знати законодавство щодо обліку рахунків платників податків, відкритих у банках та інших фінансових установах; - мати знання, вміння та навички роботи із зверненням громадян та консультування.
<p><i>Додаткові функції, визначені Положенням про ДФС, затвердженим постановою Кабінету міністрів України від 21.05.2014 № 236 (ст.5)</i></p>	<p><i>№ функції, визначеної дод. 1 до наказу ДФС від 12.11.2014 № 265 (у редакції наказу ДФС від 25.04.2016 № 367)</i></p>	<p><i>Компетенції державних службовців ДФС</i></p>
<p>1) забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх реалізацією в апараті ДФС, її територіальних органах</p>	<p>22 (205)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Конституцію України, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції» та іншого антикорупційного законодавства; - вміти та мати навички планування та програмування, підготовки антикорупційних програмних документів; - володіти навичками контент-аналізу локальних нормативних та внутрішніх розпорядчих актів на предмет виявлення у них корупційних складових; - володіти основами PR-менеджменту, знання комунікативних технологій з метою налагодження взаємодії із громадськістю; - володіти належним рівнем морально-етичних цінностей із неухильним дотриманням обмежень із метою запобігання корупційним правопорушенням та конфлікту інтересів.
<p>2) здійснює добір кадрів в апарат ДФС та на керівні посади в територіальні органи, організовує роботу з підготовки,</p>	<p>04 (47)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - володіти здатністю організації та координації роботи підрозділів по роботі з персоналом органів ДФС із реалізації заходів та завдань, визначених нормативно-правовою базою України;

<p>перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників апарату ДФС, її територіальних органів</p>		<ul style="list-style-type: none"> - володіти питаннями практичного застосування законодавства у роботі з персоналом органів ДФС; - володіти здатністю забезпечення добору і розстановки кадрів системи органів ДФС, призначення та звільнення яких, відповідно до законодавства, здійснюється Головою ДФС; - володіти методами організації і технікою управління кадрами, соціально-психологічними процесами в органах ДФС, а також методами оцінки особистісних і ділових якостей персоналу органів ДФС; - знати питання організації роботи з системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників системи органів ДФС; - вміти формувати державне замовлення на підготовку фахівців у відповідній сфері; - володіти здатністю проводити аналітичну роботу в частині розгляду скарг громадян, суб'єктів господарювання, з питань правомірності дій посадових осіб центрального апарату та територіальних органів ДФС, запитів і звернень органів державної влади та народних депутатів України та вміня готувати за їх результатами довідок, висновків, з питань, що відносяться до компетенції служби управління персоналом; - володіти нормотворчим інструментарієм з підготовки з проектів нормативно-правових актів з питань проходження служби в органах ДФС; - мати здатність до організації наукової та науково-технічної діяльності.
<p>З) організовує планово-фінансову роботу в апараті ДФС та її територіальних органах, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку</p>	<p>05 (54, 55, 56)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати організацію планово-фінансової роботи, складати в установленому порядку проекти кошторисів та планів асигнувань та готувати зміни до них, проекти паспортів бюджетних програм. Знати та вміти використовувати в роботі коди бюджетної класифікації видатків, формувати бюджетну звітність; - володіти здатністю розроблення та впровадження облікової політики ДФС та її територіальних органів, установ, організацій, закладів;

		<ul style="list-style-type: none"> - вміти адаптувати до законодавства та удосконалювати бухгалтерський облік, дотримуючись єдиних методологічних засад; - володіти здатністю швидко опанувувати нові внутрішньовідомчі програмні продукти.
<p>4) здійснює в межах повноважень, передбачених законом, разом з відповідними центральними органами виконавчої влади контроль за використанням державних коштів, передбачених для реалізації проєктів, виконання програм, зокрема міжнародних</p>	<p>05 (54)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - розуміти механізм здійснення закупівель товарів, робіт і послуг за державні кошти відповідно до законодавства; - знати шляхи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги; - володіти методами аналізу використання міжнародної технічної допомоги; - вміти аналізувати фінансову звітність та іншу інформацію, що стосується використання державних коштів для реалізації проєктів, в тому числі міжнародних; - володіти рівнем англійської мови, достатнім для реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги (або мови країни ЄС, що надає таку допомогу); - знати технологію організації використання та моніторингу міжнародної техн. допомоги у вигляді фінансових ресурсів (грантів); - володіти методами аналізу фінансово-господарської діяльності виконавців програм, зокрема за міжнародними договорами України
<p>5) забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, мобілізаційну підготовку та мобілізаційну готовність органів і установ</p>	<p>03 (44)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати закони України про організацію та здійснення мобілізаційної роботи в Україні та державній установі; - знати види, обсяги, порядок і строки проведення мобілізації та рішення (плани) про її проведення в державній установі; - знати порядок планування, організації та здійснення мобілізації, що проводиться в державній установі. - вміти організувати та відпрацьовувати плани заходів з мобілізаційної підготовки, мобілізаційних планів та планів державної установи з переведення на роботу в умовах військового часу; - вміти організувати та координувати взаємодію державної установи з оперативно-рятувальними службами цивільного захисту, підприємств, установ і організацій; - вміти здійснювати контроль за станом мобілізаційної підготовки та

		<p>рівнем мобілізаційної готовності державної установи, для якого встановлено мобілізаційне завдання (замовлення);</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти реалізувати заходи з мобілізаційної підготовки і мобілізації державної установи; - вміти здійснювати співробітництво з іншими державними установами у сфері мобілізаційної підготовки, яка здійснюється відповідно до законів України, зокрема, з МНС та військовими частинами.
<p>6) організовує свою роботу і роботу територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління</p>	<p>01 (7, 8,9,10,11) 03 (38, 39)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство України з питань діяльності центральних органів виконавчої влади; - вміти здійснювати аналіз та нормативне тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС; - володіти знаннями як належно діяти у системі взаємозалежних процедур (стадій) при ухваленні, зміні та відміні законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства з питань, що належать до сфери діяльності ДФС; - знати основні положення нормативно-правових актів з питань діяльності органів ДФС та вміти їх застосовувати; - володіти організаторськими здібностями та самоорганізованістю; - володіти знаннями та навичками методології формування регламентів ЦОВВ; - вміти здійснювати метрологічне супроводження Регламенту ДФС та контроль за його дотриманням; - вміти здійснювати методологічне супроводження та організаційне забезпечення проведення апаратних нарад ДФС, засідань Колегій ДФС; - знати основи державного управління, управління державною установою, підприємством, організацією; - володіти знаннями, вміннями та навичками управління персоналом; - знати теорію та практику організаційних структур та мати здатність управляти інституційними змінами у них; - вміти здійснювати методологічне забезпечення поточного планування діяльності ДФС та її територіальних органів.

<p>7) надає територіальним органам ДФС методичну і практичну допомогу в організації роботи, проводить перевірку стану такої роботи</p>	<p>01,02,03,04,05,06, 07,08,09,10,11,12,13, 14,15,16, 17,18, 19, 20,21,22,23(7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Митний кодекс України та інше законодавство України; - знати та вміти застосовувати законодавство, що регулює відносини у податковій справі а також законодавство з питань сплати єдиного внеску; - вміти здійснювати аналіз та тлумачення законодавства у сфері діяльності ДФС України; - володіти здатністю здійснювати контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом; - знати основні положення нормативно-правових актів із податків і зборів, обов'язкових платежів; - вміти опрацьовувати інформаційні бази даних органів ДФС (податкові декларації та розрахунки, вантажні митні декларації, інші інформаційні масиви); інформацію органів держстатистики, казначейства, митної служби; - вміти здійснювати проведення камеральних перевірок податкової звітності з дотриманням вимог законодавства України, у тому числі своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати податків і зборів, податкових платежів; - володіти навичками консультування платників податків у письмовій формі, розгляду звернення громадян та надавання відповіді на них у межах компетенції; - володіти та вміти оперувати системою показників ефективності роботи територіальних органів; - вміти готувати інформаційно-аналітичні матеріали з питань, що належать до компетенції підрозділу, для розгляду на засіданнях Колегії ДФС, нарадах, селекторних нарадах, заслуховуваннях керівництва ДФС;

		<ul style="list-style-type: none"> - володіти властивістю мобільності; - мати здатність до комунікації та володіти належним рівнем риторичних навичок; - вміти аналітично мислити, володіти логічним інструментарієм, загальними методами наукових досліджень; - володіти належним рівнем грамотності та офіційно-діловим стилем мовлення і письма української мови; - володіти українською мовою.
<p>8) координує та контролює діяльність своїх територіальних органів та організовує їх взаємодію з державними органами та органами місцевого самоврядування</p>	<p>01 (9,10,11,13,15)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство України з питань діяльності центральних органів виконавчої влади; - вміти здійснювати аналіз та нормативне тлумачення законодавство у сфері діяльності ДФС; - володіти знаннями як належно діяти у системі взаємозалежних процедур (стадій) при ухваленні, зміні та відміні законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мініфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС; - знати основні положення нормативно-правових актів з питань діяльності органів ДФС та вміти їх застосовувати; - володіти знаннями та навичками методології формування регламентів територіальних органів ЦОВВ, зокрема ДФС; - вміти здійснювати методологічне супроводження примірних регламентів територіальних органів ДФС; - вміти здійснювати методологічне супроводження проведення засідань колегій ГУ ДФС; - вміти здійснювати методологічне супроводження та організаційне забезпечення проведення апаратних нарад ДФС, засідань Колегії ДФС; - вміти здійснювати поточне та стратегічне планування; - вміти здійснювати системний, автоматизований та/чи дистанційний автоматизований контроль; - володіти навичками діловодства; - володіти вмінням управління інноваційними процесами та

		<p>проектами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти та вміти оперувати системою показників ефективності роботи територіальних органів.
9) забезпечує згідно із законодавством надання державним органам інформації з реєстрів, банків та баз даних ДФС	08 (102)	<ul style="list-style-type: none"> - знати Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про захист інформації», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» тощо; - володіти основами користування реєстрів, банків та баз даних ДФС.
10) співпрацює з інститутами громадянського суспільства, забезпечує участь громадськості у реалізації державної політики за напрямками діяльності ДФС та інформує її про свою роботу	01 (20,21)	<ul style="list-style-type: none"> - володіти здібністю удосконалення нормативно-правової бази з питань співпраці органів ДФС з інститутами громадянського суспільства та доступу громадян до інформації; - мати навички з розроблення та впровадження ефективного механізму налагодження комунікацій між органами ДФС та інститутами громадянського суспільства; - вміти виявляти активну громадянську позицію, зокрема щодо участі в процесах формування та реалізації державної політики за напрямками діяльності ДФС; - мати здатність сприяти усвідомленню громадськістю принципів співробітництва між органами ДФС та інститутами громадянського суспільства; - вміти здійснювати підготовку та надання інститутам громадянського суспільства у повному обсязі інформації про діяльність органів ДФС, за винятком тієї, що відповідно до законодавства становить державну таємницю; - володіти здатністю висвітлення в засобах масової інформації проектів ефективного співробітництва органів ДФС з інститутами громадянського суспільства та інформування громадськості про

<p>11) організовує роботу з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів</p>	<p>03 (37)</p>	<p>роботу органів ДФС.</p> <ul style="list-style-type: none"> - знати загальні правила та методи обліку, описування та каталогізації архівних документів; основи та порядок укомплектування документів; технології зберігання документів в архівах; специфіку обліку та зберігання науково-технічної документації; принципи і методи використання архівної інформації; - вміти орієнтуватися в теоретичних засадах та термінології архівної справи; організовувати архівні документи на різних рівнях архівної системи на всіх видах носіїв інформації; - вміти створювати, комплектувати та зберігати архівні фонди органів ДФС на всіх видах носіїв інформації; - вміти вести облік та державну реєстрацію архівних документів органів ДФС; - вміти описувати архівні документи згідно з нормативними вимогами; - вміти професійно використовувати інформацію, що міститься в архівних документах та застосовувати сучасні інформаційні технології в архівній справі.
<p>12) організовує інформаційно-аналітичне забезпечення ДФС та автоматизацію її діяльності</p>	<p>09 (94)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні етапи та складові організації інформаційно-аналітичного забезпечення ДФС; - володіти здатністю підготовки інформації з баз даних за запитом структурних підрозділів ДФС; - вміти оперативно забезпечувати керівництво ДФС інформаційно-аналітичними матеріалами з баз даних; - вміти готувати інформаційно-аналітичні матеріали з питань, що належать до компетенції підрозділу, для розгляду на засіданнях Колегії ДФС, нарадах, селекторних нарадах, заслуховуваннях керівництва ДФС; - вміти готувати інформаційно-аналітичні матеріали з баз даних для забезпечення діяльності робочих груп, створених у ДФС.
<p>13) організовує ведення діловодства відповідно до встановлених правил</p>	<p>03 (35)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати чинні нормативно-правові акти сфері діловодства (зокрема, Постанову КМУ від 27.11.1998 № 1893 «Про затвердження Інструкції про порядок обліку зберігання і використання документів, справ,

		<p>видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять службову інформацію»; від 28 жовтня 2004 року № 1453 «Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади», Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затвержені наказом Міністерства юстиції України від 18 червня 2015 року № 1000/5);</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти документувати управлінську інформацію органів ДФС; - вміти організовувати документообіг (в тому числі електронний та документів обмеження доступу «Для службового користування») органів ДФС; - вміти виконувати документи органів ДФС; - вміти систематизувати та зберігати документи у діловодстві.
<p>14*) організовує роботу по забезпеченню електронного обміну службовими документами</p>	<p>03 (36)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - знати чинні нормативно-правові акти в сфері здійснення електронного документообігу (зокрема: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг», постанови КМУ від 28 жовтня 2004 року № 1453 «Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади» та постанови КМУ від 17 липня 2009 року № 733 «Про електронний обмін службовими документами в органах виконавчої влади». - вміти документувати управлінську інформацію органів ДФС на електронних носіях; - володіти здатністю до забезпечення розвитку електронного урядування та роботи з електронними документами; - вміти формувати та вести банк даних електронних документів; - вміти використовувати всі види комп'ютерного редагування сучасними текстовими редакторами, перекладачами, графічними редакторами, програмами сканування і розпізнавання текстів, знати правила експлуатації комп'ютерної та іншої оргтехніки.
<p><i>Додаткові функції, визначені наказом ДФС від 12.11.2014 № 265 (у редакції</i></p>	<p><i>№ функції, визначеної дод. І до наказу ДФС від</i></p>	<p><i>Компетенції державних службовців ДФС</i></p>

<i>наказу ДФС від 25.04.2016 № 367)</i>	<i>12.11.2014 № 265 (у редакції наказу ДФС від 25.04.2016 № 367)</i>	
1. Загальне керівництво	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - вміти керувати персоналом та організувати роботу структурного підрозділу, визначати пріоритети у роботі, планувати, контролювати та звітувати; - вміти розглядати звернення громадян в межах компетенцій; - вміти аналізувати та використовувати міжнародний досвід у визначеній сфері діяльності.
2. Керівництво структурним підрозділом	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - вміти керувати персоналом та організувати роботу структурного підрозділу, визначати пріоритети у роботі, планувати, контролювати та звітувати; - вміти розглядати звернення громадян в межах компетенцій; - вміти аналізувати та використовувати міжнародний досвід у визначеній сфері діяльності.
3. Організаційне забезпечення діяльності Голови	01	<ul style="list-style-type: none"> - вміти планувати та ефективно використовувати робочий час; - здатність до моніторингу та визначення пріоритетності заходів, а також до їх організаційного забезпечення; - здатність до аналізу кореспонденції та іншої документації; - вміти здійснювати комунікації в межах визначених повноважень; - вміти вивчати, аналізувати та узагальнювати практику діяльності ДФС.
4. Консультативно-аналітичне забезпечення	01	- здатність до стратегічного бачення пріоритетних напрямів діяльності

діяльності Голови		<p>ДФС у сфері державної податкової та митної політики;</p> <ul style="list-style-type: none"> - вміти узагальнювати, аналізувати, робити висновки та рекомендації за основними напрямками діяльності, включаючи пропозиції щодо поліпшення діяльності ДФС; - володіти навичками офіційно-ділового стилю оформлення доповіді та ділового спілкування.
5. Координація діяльності окремих структурних підрозділів відповідно до розподілу обов'язків, затвердженого наказом ДФС	01	<ul style="list-style-type: none"> - вміти організувати якісне та повне виконання завдань; - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності і процедур.
6. Протокольне забезпечення заходів за участю Голови	01	<ul style="list-style-type: none"> - вміти організувати, готувати та проводити комунікативні заходи; - знати та здійснювати заходи із протокольного забезпечення церемоній підписання угод та інших заходів.
7. Організація роботи ДФС та її територіальних органів	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - вміти розробляти організаційні заходи за напрямками діяльності ДФС та координувати таку роботу; - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності і процедур; - вміти тлумачити нормативно-правові акти та здійснювати їх порівняльний аналіз; - здійснювати взаємодію між підвідомчими підрозділами; <p>вміти організувати, готувати та проводити комунікативні заходи.</p>
8. Функціональне та структурне забезпечення ДФС та її територіальних органів	01	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності і процедур, а саме локальної правотворчості;

		<ul style="list-style-type: none"> - вміти здійснювати аналіз повноти виконання покладених на структурні підрозділи ДФС та територіальні органи функцій та процедур; - володіти навичками координації роботи структурних підрозділів складних управлінських систем, зокрема ДФС; - володіти навичками збору та узагальнення значних масивів звітної інформації; - володіти знаннями та навичками розробки структури; - здатність до узагальнення, аналізу та моніторингу.
9. Координація діяльності ДФС, її структурних підрозділів та територіальних органів	01	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями про порядок формування регламентів роботи центральних органів виконавчої влади, зокрема ДФС; - володіти знаннями та навичками методології формування регламентів територіальних органів ЦОВВ, зокрема ДФС; - володіти навичками методологічного супроводження, організаційного забезпечення регламентів територіальних органів, проводити апаратні наради ДФС та забезпечувати його відповідність функціональним повноваженням, закріпленими за структурними підрозділами ДФС.
10. Поточне планування діяльності ДФС та її територіальних органів	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями та навичками поточного планування діяльності складних управлінських систем, зокрема ДФС; - знати функціональні повноваження органів ДФС та особливості діяльності їх структурних підрозділів з метою планування їх роботи. - володіти навичками збору та узагальнення значних масивів звітної інформації.
11. Організація проведення засідань колегії	01	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями про повноваження колегії центрального органу

ДФС		<p>виконавчої влади та структурних підрозділів, зокрема ДФС;</p> <ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності і процедур в розрізі підготовки положення про колегію центрального органу виконавчої влади та структурних підрозділів, зокрема ДФС наказів та інших документів за результатами діяльності колегії; - володіти знаннями та навичками методології супроводження та забезпечення роботи колегії центрального органу виконавчої влади та структурних підрозділів, зокрема ДФС.
12. Організація проведення нарад (заслуховувань) керівництва ДФС з керівництвом територіальних органів ДФС	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - володіти знаннями щодо методичного, організаційного, технічного забезпечення підготовки та проведення нарад керівництва центрального органу виконавчої влади з керівництвом його структурних підрозділів, зокрема у ДФС; - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності в розрізі підготовки наказів та інших документів за результатами наради.
13. Організація та здійснення системного автоматизованого та дистанційного автоматизованого контролю за виконанням структурними підрозділами ДФС та ГУ в областях, м. Києві, міжрегіональним головним управлінням ДФС – Центральним офісом з обслуговування великих платників, митницями ДФС, спеціалізованими департаментами та органами ДФС (далі – територіальні органи ДФС) контрольних доручень	01	<ul style="list-style-type: none"> - знати основні процедури системного автоматизованого та дистанційного автоматизованого контролю за виконанням ДФС та її територіальними органами контрольних доручень; - володіти методами організації та здійснення системного автоматизованого та дистанційного контролю за виконанням контрольних завдань в ДФС та її територіальних органах відповідно до основних регламентуючих документів органів

		<p>вищого рівня;</p> <p>- мати навички розробки та впровадження методичних рекомендацій, порядків тощо з питань організації та здійснення системного автоматизованого та дистанційного автоматизованого контролю за виконанням контрольних доручень</p>
<p>14. Здійснення системної оцінки виконавської дисципліни у структурних підрозділах ДФС та головних управліннях в областях, м. Києві, Міжрегіональному головному управлінні ДФС – Центральному офісі з обслуговування великих платників, митницях ДФС, спеціалізованих департаментах та територіальних органах ДФС з виконання контрольних доручень</p>	01	<p>- володіти системою знань та аналітичним інструментарієм проведення аналізу і оцінки основних показників виконавської дисципліни ДФС та її територіальних органів та підготовки документів щодо реалізації результатів їх проведення;</p> <p>- уміти оцінювати стан виконання контрольних завдань та висвітлювати проблемні питання щодо їх виконання.</p>
<p>15. Здійснення моніторингу стану організації роботи органів ДФС</p>	01	<p>- володіти знаннями та вміннями щодо обробки та у встановленому порядку аналітичної інформації, таблиць та інших звітних матеріалів територіальних органів ДФС;</p> <p>- володіти знаннями та навичками методології супроводження та забезпечення, у т.ч. контролю стану організації роботи центральних органів виконавчої влади, зокрема ДФС.</p>

16. Забезпечення належного мовного рівня діяльності ДФС відповідно до вимог мовного законодавства, українського правопису та відповідних нормативних актів	01	<ul style="list-style-type: none"> - знати вимоги українського правопису та інструкції з діловодства ДСТУ 4163-2003 у ДФС; - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності в розрізі підготовки проектів наказів та інших документів; володіти належним рівнем грамотності та офіційно-діловим стилем мовлення і письма української мови.
22. Моніторинг та аналіз інформаційного простору	01	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти здійснювати контент-аналіз публікацій та інформаційних повідомлень у різних видах ЗМІ та типах видань; - володіти навичками координування дій державного органу при реагуванні на надзвичайні події, критичні ситуації та публікації - знати визначений нормативно-правовими актами порядок закордонних службових відряджень державних службовців;
26. Організація протокольного забезпечення заходів щодо прийому іноземних делегацій у ДФС та заходів щодо закордонних відряджень співробітників	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - знати порядок підготовки та проведення переговорів з представниками іноземних делегацій; - знати основи ділового міжнародного етикету та орієнтуватися в культурних особливостях ділового етикету різних країн світу.
29. Управління інституційними змінами діяльності ДФС та проектами у ДФС та її територіальних органах	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - мати навички розробки, організації та координації процесів підготовки і впровадження проектів, в т.ч. щодо інституційних змін
30. Стратегічне планування розвитку ДФС	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23	<ul style="list-style-type: none"> - мати навички розробки, організації та координації процесів підготовки і впровадження проектів, в т.ч. щодо інституційних змін
36. Здійснення електронного обміну службовими документами	03	<ul style="list-style-type: none"> - уміти працювати у електронних системах обміну із отримання, обліку та відправлення кореспонденції; - мати навички аналізу вхідних документів.
38. Адміністративно-господарська діяльність	03	<ul style="list-style-type: none"> - знати санітарно-технічні норми та норми з охорони праці, а також мати навички з їх реалізації;

		<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти реалізовувати процедури забезпечення приміщеннями, технічними засобами, матеріальними цінностями підрозділів ДФС, а також володіти організаційними навичками з утримання цього майна; - вміти контролювати належне використання майна та ресурсів, здійснювати їх документальне супроводження.
39. Організація державних закупівель	03	<ul style="list-style-type: none"> - знати, вміти тлумачити та реалізовувати законодавство з організації та проведення державних закупівель та договірно-претензійних робіт; - вміти готувати статистичну звітність з питань державних закупівель.
40. Транспортне забезпечення	03	<ul style="list-style-type: none"> - знати, вміти тлумачити та реалізовувати законодавство з організації та проведення державних закупівель та договірно-претензійних робіт; - вміти готувати статистичну звітність з питань державних закупівель; - володіти навичками збору та узагальнення значних масивів звітної інформації.
44. Забезпечення пожежної та техногенної безпеки, мобілізаційної підготовки, мобілізації, цивільного захисту та охорони праці	03 (44.1, 44, 5, 44.6)	<ul style="list-style-type: none"> - знати та вміти застосовувати законодавство України, що регулює суспільні відносини у сфері забезпечення пожежної та техногенної безпеки, мобілізаційної підготовки, мобілізації, цивільного захисту та охорони праці; - знати порядок планування, організації, здійснення і контролю заходів на виконання законодавства України що регулює суспільні відносини у сфері забезпечення пожежної та техногенної безпеки, мобілізаційної підготовки, мобілізації, цивільного захисту та охорони праці; - вміти забезпечувати реалізацію галузевих програм та планів заходів з питань цивільного захисту;
45. Управління технічними системами митного контролю	03	<ul style="list-style-type: none"> - знати, вміти тлумачити та реалізовувати законодавство з організації та проведення державних закупівель та договірно-претензійних робіт; - володіти знаннями та навичками правотворчої діяльності і процедур,

		<p>а саме локальної правотворчості;</p> <p>- мати навички роботи з інформаційно-технічними системами</p>
46. Організація та здійснення заходів із розвитку митної інфраструктури	03	<p>- володіти організаційними навичками та знаннями і вміннями процедур реалізації заходів, із розвитку митниць та мережі пунктів пропуску через державний кордон України, а також навичками підготовки пропозицій для реалізації таких заходів;</p> <p>- володіти навичками організації та контролю діяльності митниць з видачі, вилучення, зберігання, обліку та використання митного забезпечення.</p>
48. Формування державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у відповідних сферах	04	<p>- мати навички планування;</p> <p>- володіти системою знань, аналітичним інструментарієм та індикаторів щодо визначення потреби у фахівцях для ДФС;</p> <p>- знати порядок підготовки та укладання державних контрактів на підготовку та підвищення кваліфікації працівників.</p>
130-140	13	<p>- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податку на доходи фізичних осіб та військового збору;</p> <p>- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податків, зборів, внесків самозайнятими особами (зокрема ПДФО, єдиного податку, рентної плати, екологічного податку, військового збору);</p> <p>- знати та мати навички з організації проведення камеральних перевірок юридичних та фізичних осіб у межах повноважень підрозділу податків і зборів з фізичних осіб;</p> <p>- знати та мати навички з організації та контролю за дотриманням</p>

чинного законодавства при застосуванні спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності;

- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою сплати державного мита;

- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати єдиного внеску;

- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати податку на майно з фізичних осіб (податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортного податку та плати за землю) та місцевих зборів з фізичних осіб (туристичного збору та збору за місця для паркування транспортних засобів);

- знати та вміти складати та супроводжувати план-графік проведення документальних планових перевірок платників-податків – юридичних осіб з питань правильності обчислення, повноти і своєчасності сплати податку з доходів фізичних осіб та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та самозайнятих осіб;

- знати та мати навички з організації проведення документальних перевірок самозайнятих осіб, фізичних осіб, які не є суб'єктами господарювання (по податках, зборах, платежах і внесках, контроль за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати яких покладено на фіскальні органи), юридичних осіб з питань своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати податку на доходи фізичних осіб, військового збору, єдиного внеску та державного мита, а також казенних підприємств пробірною контролю з питань сплати (утримання) збору на обов'язкове державне пенсійне

		<p>страхування;</p> <ul style="list-style-type: none">- знати та мати навички з організації та проведення перевірок відомостей суб'єктів декларування, у т.ч. осіб, які займають посади, перебування на яких становить державну таємницю, вказаних у деклараціях про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру за минулий рік;- знати та мати навички з організації та контролю за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування та сплати ПДВ, акцизного податку платниками податків – фізичними особами – підприємцями;- знати та мати навички з організації роботи, пов'язаної із захистом персональних даних при їх обробці, відповідно до законодавства.- знати та мати навички з організації функціонування системи електронного адміністрування податку на додану вартість.- знати та мати навички з організації функціонування системи електронного адміністрування реалізації пального;- знати та мати навички із застосування штрафних (фінансових) санкцій за несвоєчасність подання звітності, встановленої законодавством, контролю за додержанням якого покладено на ДФС, та за результатами проведення перевірок платників податків, штрафних (фінансових) санкцій до платників єдиного внеску за порушення законодавства з єдиного внеску;- знати та мати навички з організації роботи з ризиками несплати податків для формування плану-графіка проведення планових документальних перевірок суб'єктів господарювання;- знати та мати навички з організації та координації роботи
--	--	---

		<p>територіальних органів ДФС щодо складання та виконання плану-графіка проведення планових документальних перевірок платників податків;</p> <ul style="list-style-type: none">- знати та мати навички із підготовки пропозицій щодо удосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабміну та розробка проектів законів України, актів Президента України, Кабміну, що належать до сфери діяльності ДФС; знати, володіти та використовувати ділову українську мову та термінологію Податкового та Митного кодексів;- уміти готувати пропозиції щодо удосконалення нормативно-правових актів міністерств, розробка проектів наказів Мінфіну щодо затвердження порядків, інструкцій, положень, форм розрахунків, звітів, декларацій, інших документів з питань, що належать до компетенції ДФС, та проектів наказів ДФС;- уміти забезпечувати розгляд запитів та звернень народних депутатів України.
--	--	---

Директор Департаменту кадрової політики та роботи з персоналом

Т.П. Пажитнова

Наукове видання

СЕРІЯ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ:
УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН**

Монографія

За загальною редакцією О.С. Нагорічної

Авторський колектив:

Світлана Володимирівна Капітанець;
Юлія Сергіївна Мельник;
Ельвіра Степанівна Молдован;
Ольга Степанівна Нагорічна;
Євген Михайлович Потапчук;
Валерій Олександрович Хома;
Володимир Іванович Царенко.

Науковий редактор
Літературний редактор

О.С. Нагорічна
Е.С. Молдован

ФОП Мельник А.А.

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 1942 від 15.09.2008 р.

Надруковано: ФОП Стрихар А. М.
м. Хмельницький, вул. Чорновола, 37.
тел.: (96) 709-11-10

Підписано до друку 30.07.2017. Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 17,5. Тираж 300 прим.
Друк цифровий.