

вових актів між такими сферами законодавства, які стосуються спадщини історії та культури, територіального розвитку та охорони навколишнього середовища та модернізація системи керування в трьох вищезазначених галузях з метою забезпечення ефективної координації між ними на центральному та місцевому рівні.

У Словаччині свою ефективність у справі збереження спадщини (зокрема і нематеріальної) підтвердило виділення коштів з бюджету Міністерства культури на підтримку проектів та грантів з захисту та оновлення культурної спадщини. Зокрема це програма з оновлення пам'яток культури та підтримка культурних заходів в рамках політики охорони пам'яток культури; програма підтримки музеїв, галерей, бібліотек; програма підтримки турів, фестивалів, конкурсів, освітніх заходів, наукових досліджень і просвітницької діяльності в галузі нематеріальної культурної спадщини тощо [9].

Отже, збереження культурної спадщини, її ефективне використання з метою зміцнення духовності та укріплення згуртованості народу залежить, передусім, від виваженого та обгрунтованого державного управління в цій галузі. В Україні ця сфера державного управління знаходиться у процесі становлення, пошуку оптимальної моделі збереження та охорони історико-культурного надбання народу. Як показало дослідження, у цій справі корисно звернутися до досвіду країн Європейського Союзу, які мають посткомуністичне минуле. Так, у нормативно-правовому врегулюванні даного питання Україна має значні здобутки, але, на нашу думку, вважаємо за доцільне розглянути можливість застосування в українській законодавчій практиці румунського досвіду зі створення кодексу з питань культурної спадщини, який би включав в себе правові норми стосовно всіх видів спадщини (матеріальної і нематеріальної, рухомої і нерухомої), заповідних земель, які охороняються законом; містив би положення стосовно відповідальності власників за стан пам'яток історії та культури. Також доречно переглянути і доповнити повноваження вищого виконавчого органу, який відповідає за культурну сферу пунктами про відповідальність за збереження історико-культурної спадщини. Корисним для України буде досвід європейських країн стосовно розгляду охорони культурної спадщини в контексті з цілями сталого розвитку та визнання культурної спадщини важливим економічним ресурсом.

Література.

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. – К. : Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.
2. Боргоякова Т. В. Российский и зарубежный опыт сохранения историко-культурного наследия / Т. В. Боргоякова // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – 2009. – № 5 (372). – С. 56–75.
3. Дослідження проблем узгодження законодавчої бази культури України із законодавством для сфери культури Європейського Союзу. Аналітичний огляд та рекомендації / О. А. Гриценко, В. В. Солодовник, Н. К. Гончаренко, Є. А. М'ягка. – Режим доступу : http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2006_s4.php. – Назва з екрану.
4. Конституции государств Центральной и Восточной Европы / Отв. ред. Н. В. Варламова. – М.: Центр конституционных исследований МОНФ, 1997. – 578 с.
5. Культурна спадщина України. Правові засади збереження, відтворення та охорони культурно-історичного середовища : Зб. офіц. док. / Упоряд. В. І. Фрич; Відп. ред. М. В. Гарник. – К. : Істина, 2002. – 336 с.
6. Малімон В. І. Стан культурної сфери та особливості здійснення державної політики у сфері культури в умовах глобалізації / В. І. Малімон. – Режим доступу : <http://vma.limon.if.ua/stat3.php>. – Назва з екрану.
7. Analysis and reform of cultural heritage policies in South-East Europe. / Rob Pickard, Florent Zeliku. – Council of Europe :

Directorate of Culture and Cultural and Natural Heritage, 2008. – 281 p.

8. Culture policy profile : Poland / 4.2 Recent policy issues and debates / 4.2.9 Heritage issues and policies. – Access mode : <http://www.culturalpolicies.net/web/poland.php?aid=429>. – Title from the screen.

9. Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Slovakia. 11th edition, 2010. – Access mode : http://www.culturalpolicies.net/down/slovakia_122007.pdf. – Title from the screen.

10. ICOMOS World Report 2001 – 2001 on monuments and sites in danger. National Reports : Romania / Eugenia Greceanu. – Access mode : <http://www.international.icomos.org/risk/2001/roma2001.htm>. – Title from the screen.

11. Makэ O. Technologies for Safeguarding of Cultural Heritage in Slovakia State of the Art report. / Oto Makэ. – Access mode : http://www.arcchip.cz/w12/w12_makys.pdf. – Title from the screen.

12. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Access mode : <http://www.mkidn.gov.pl/>. – Title from the screen.

13. National Heritage Policies : Bulgaria. – Access mode : http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_BG_en. – Title from the screen.

14. National Heritage Policies : Romania. – Access mode : http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_RO_en. – Title from the screen.

15. Ministrul culturii ?i patrimoniului na?ional. – Access mode : <http://www.cultura.ro>. – Title from the screen.

УДК 336.225(477)

Олександр Гладович

ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Розглянута кадрова політика у сфері державної податкової служби щодо призначення на посаду, відбору, підготовки та розстановки персоналу. Виявлені головні причини позаконкурсного призначення на посаду службовця в органах державної податкової служби, та визначені шляхи розв'язання цієї проблеми.

Ключові слова: призначення на посаду, кадрова політика, кадровий менеджмент, державна податкова служба.

Державна податкова служба України (далі – ДПС) приділяє значну увагу вдосконаленням кадрової політики та кадрового менеджменту, тому що ефективність управління роботи будь-якої державної служби перш за все залежить від кадрів, які задіяні у цьому процесі. Саме цей чинник справляє вирішальний вплив на швидкість прийняття рішень, їх адекватність конкретній ситуації та потребам, результативність дії тощо. Не є винятком у цьому сенсі і адміністрування податків. Виходячи з цього, саме сьогодні, на порозі великих

адміністративних змін у державі, настав час активізації досліджень оптимізації кадрової політики у сфері державної податкової служби.

Конституцією України визначено курс на розбудову демократичної, правової, соціальної держави, яка спрямовує свою діяльність на становлення соціально орієнтованої ринкової економіки та демократичних інститутів за умов розвитку всіх форм власності. Як зазначає О. Дьомін: «Курс на розбудову саме такої держави визначає необхідність підготовки нового типу управлінських кадрів, образ мислення та стиль діяльності яких відрізняється від працівників органів адміністративно-командної системи, а їх кількість і рівень професіоналізму визначається змістом процесів з управління відповідними секторами соціально-економічного механізму держави, який має отримати свій адекватний і детермінований вид у вимогах до осіб, що займають керівні посади, їх посадових положень та інструкцій, і який закріплено як стандарт у відповідних професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців, оптимізованих на підставі аналізу функціональної доцільності діяльності управлінського апарату» [6, с. 65].

Забезпечити демократичний розвиток країни та результативну роботу органів державних служб має демократичне прозоре укомплектування кадрової структури цих органів. Особливої уваги заслуговує питання призначення на посаду службовців органів державної податкової служби, тому що це забезпечує рівень роботи служби у майбутньому та відповідність вимогам, які визначив Президент України, тобто «патріотизм, професіоналізм і порядність. Податківці повинні бути людьми, які на професійній основі виконують завдання та реалізують функції держави з наповнення доходів у державну скарбницю. Від рівня їх професіоналізму, моральних якостей залежатиме успіх цих процесів» [7, с.12].

Задля цього у всіх розвинутих країнах світу існують дуже жорсткі вимоги для майбутніх претендентів на посаду в органах державної податкової служби: вони повинні пройти ряд конкурсних випробувань, які визначають їхню професійність та компетентність, сам процес підбору та проходження конкурсу ретельно контролюється та перевіряється відповідними службами. Але в Україні понад призначенням за конкурсом дуже поширеними є також номенклатурні призначення «зверху», тобто за вказівками одного з вищих керівників. Тому у питанні призначення на посаду Україна перебуває ще досить далеко від міжнародних стандартів.

На сьогодні важко не погодитися з думкою окремих авторів, які стверджують, що підрозділи з управління персоналом в органах ДПС України мають поки що бюрократичну організацію роботи з кадрами [3, с. 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що питання організації роботи та управління органами державної податкової служби України хвилює багатьох фахівців, серед яких найбільш відомими є М. М. Касьяненко, М. В. Гринюк, П. В. Цимбал [8]. Питання формування ефективної кадрової структури служб, задіяних до адміністрування податків, також неодноразово порушувалися в працях вітчизняних авторів, таких як Н. І. Барабанова, Л. П. Гацька, Г. І. Євтушенко, В. Л. Журавський [3]. Серед досліджень останніх років особливо слід відзначити монографію Ф. О. Ярошенка «Трансформація державної податкової служби України» [10].

Вирішення питань менеджменту персоналу органів ДПС України як у державі, так і в окремо взятому регіоні України залишаються у центрі уваги концептуальних робіт українських науковців, зокрема В. Венедіктова, М. І. Іншина [4], І. Вілента, В. Дейнеки, В. Панюкова [5] та багатьох інших авторів.

Однак, незважаючи на наявність ряду авторитетних наукових праць, проблема призначення на посаду в органи державної служби відповідно до міжнародних вимог ще далека від розв'язання. Тому аналіз причин виникнення цієї проблеми та можливості її вирішення є метою даної публікації.

У ході дослідження було виявлено наступні причини відхилення від системи призначень за конкурсом.

1. Негативний досвід номенклатурних призначень, який був збережений в Україні з часів СРСР. За часів радянської влади номенклатурний тип призначення був найпоширенішим, що створило у державних службовців стереотип, згідно з яким питання про кадрові призначення є компетенцією виключно вищої влади, тому що «начальству видніше». Згодом це обумовило відсутність умов для розкриття кадрового потенціалу службовців, брак ініціативи з боку претендентів на посаду, недовіру до конкурсної системи призначень. До того ж період розпаду радянської влади виявив дуже великий рівень корумпованості серед призначень на державну посаду та органи податкової служби.

2. Нерозвиненість законодавчої бази, що регулює процес призначення на посаду державних службовців. На сьогоднішній день у сфері законодавства призначення на посаду у державних службах регулюється постановами Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів № 1558 (558–2004-п) від 17.11.04, № 371 (371–2005-п) від 18.05.05, № 518 (518–2009-п) від 21.05.09), спільного наказу Головного управління державної служби України та Української Академії державного управління при Президенті України від 10 травня 2002 року №30/84, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 24 травня 2002 року № 446/6734 [2].

У зазначеному Порядку вказано, що обов'язковим є проведення конкурсу на заміщення вакантної посади та конкурсних іспитів: «Під час іспиту перевіряються знання Конституції України (254к/96-ВР), Законів України «Про державну службу» (3723–12) та «Про боротьбу з корупцією» (356/95-ВР), а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу» [2]. Також окремо зазначена необхідність проведення конкурсу та порядок його проведення, але: «Умови проведення конкурсу в окремому державному органі відповідно до цього Порядку визначаються його керівником, який призначає на посади та звільняє з посад державних службовців. Рішення про проведення конкурсу приймається керівником органу за наявності вакантної посади державного службовця» [2]. У змінах 2009 року наголошується необхідність ретельного контролю за конкурсною комісією: «Очолює конкурсну комісію заступник керівника державного органу. До складу конкурсної комісії входять представники кадрової та юридичної служб, а також окремих структурних підрозділів апарату державного органу. У разі проведення конкурсу на заміщення вакантної посади державного службовця, що виконує функції, пов'язані з регулюванням підприємницької діяльності, до складу конкурсної комісії включаються також представники галузевих рад підприємців, що утворені при відповідних органах виконавчої влади, та представники громадських рад при центральних органах виконавчої влади» [2].

Але, незважаючи на декларативну необхідність контролю над проведенням конкурсу, Порядок залишає можливість для номенклатурного призначення та фіктивного проведення конкурсу через те, що «умови проведення конкурсу в окремому державному органі відповідно до цього Порядку визначаються його керівником» [2].

До того ж законодавчо закріплено, що призначення державних службовців на посаду може здійснюватись: Президентом України; Кабінетом Міністрів України; Урядом Автономної Республіки Крим; головою обласної, Київської, Севастопольської міськими державними адміністраціями; керівником державного органу [1].

Відповідно до норм, визначених Конституцією, законами, іншими нормативно-правовими актами України, від-

аналіз останніх досліджень і публікацій

мета

носно посади державного службовця може бути застосована загальна або особлива процедура призначення на посаду, а саме: після проходження конкурсу на основі рекомендації конкурсної комісії; після проходження стажування на конкретній посаді або за іншою процедурою, встановленою законодавчими та нормативними актами.

Тому необхідно погодитись з такими фахівцями, як В. С. Венедіктов, М. І. Іншин: «Забезпечення конкурсності, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на державну службу та просування по службі, як один із напрямків кадрової політики, передбачає розроблення та запровадження більш досконалих, прозорих та об'єктивних процедур прийняття на державну службу, запровадження єдиного порядку проведення відкритого конкурсу та стажування зі складанням іспиту» [4].

3. Нестача кваліфікованих кадрів. Перехід від радянської системи державного управління потребував зміни кадрового складу, проте резерву для цієї зміни ще не було створено. Але головна причина полягає не в самому факті нестачі кадрів, а в прийомах вирішення цієї проблеми, в намаганні оминати законні шляхи призначення за конкурсною основою та «спростити» це призначення. Тлумачення «позаконкурсних призначень» як спрощення процедури призначення пов'язано з тим, що серед багатьох державних службовців існує опір політиці нової держави, тому директивне призначення «своїх» людини зі столиці» допомагає, на думку керівників ДПС, боротись з «клановістю» та корумпованістю у рядах працівників податкової служби.

Кандидатами на «позаконкурсне призначення» через нестачу кадрів можуть бути:

- працівники, які успішно виконують службові обов'язки, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах;
- заступники керівників різних рангів;
- особи, які рекомендовані конкурсними комісіями інших округів для зарахування до кадрового резерву;
- молоді спеціалісти, які зарекомендували себе на практичній роботі;
- випускники вищих навчальних закладів, у тому числі ті, які зараховані на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів [8, с. 150].

Серед перелічених категорій є фахівці, які дійсно заслуговують на підвищення, а відношення з боку керівництва ДПС до конкурсної процедури призначення як до зайвої формальності призводить до призначення на посаду з ігноруванням необхідності проведення конкурсу на заміщення вакантної посади або фіктивне його проведення.

Такі номенклатурні призначення виправдовуються тим, що сутність нової кадрової політики полягає в тому, щоб замінити деяких працівників податкових органів на добре підготовлених авторитетних фахівців, які повинні бути не тільки високодосвідченими професіоналами, а ще й порядними людьми та патріотами країни.

Щоб зробити позаконкурсне призначення більш демократичним, використовуються спеціальні тестування та випробування, які дозволяють виявити потенційних кандидатів на підвищення. Для цього застосовуються різні підходи, зокрема анкетний, апаратний і тестовий методи [7, с. 12].

Проблема нестачі кадрів не є фізичною нестачею людей, адже кандидати на посаду до органу державної податкової служби є завжди, але вони не відповідають критеріям державного працівника. Серед головних варіантів недостатньої кваліфікованості є наступні:

а) соціально-психологічна незрілість багатьох працівників державної податкової служби. Нещодавно цьому аспектові проблеми не приділялося достатньої уваги, але у 2002

році великий резонанс отримав соціальний експеримент з тестування працівників державної податкової служби міста Ірпінь, який був проведений на основі Концепції адміністративної реформи в Україні, затвердженої наказом Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні». Була використана методика на підставі системи показників експертних оцінок: для атестації працівників, їхньої самооцінки, організації перепідготовки кадрів з урахуванням їхніх особистих якостей, для формування резерву на керівні посади тощо. Саме цей експеримент дозволив виявити багато соціально-психологічних проблем, які існують у кадровому складі органів податкової служби України: невміння спілкуватись з податківцями, відсутність належного рівня корпоративної культури, незнання правил поведінки в екстремальних ситуаціях. До цього часу не виділена в окремий предмет і спеціальна психологічна підготовка, не проводяться психотренінги, рольові ігри (моделювання ситуацій), тести, спеціальні психологічні вправи тощо. На думку відомого фахівця Ю. Ковальчука, настав час, коли в підрозділах податкової міліції і ДПС України необхідно ввести посади психологів на зразок підрозділів, які створені і успішно працюють у системі МВС України, починаючи з 1998 року [9];

б) відсутність належних ділових навичок. В анкеті під час прийому на службу до ОДПС особа вказує, як правило, на володіння іноземною мовою зі словником. Разом з тим, знання іноземної мови вкрай необхідне робітникам податкової служби, робота яких пов'язана з користуванням комп'ютерною, копіювальною технікою, сучасними засобами зв'язку. Ці знання також необхідні при оперативному обслуговуванні кредитно-фінансових сфер, зовнішньоекономічної діяльності та обігу валюти;

в) стрес, висока психологічна напруга. Державна податкова служба вимагає від людини великої концентрації психологічного потенціалу, та не всі працівники здатні витримувати цей стрес, тому існує значна вірогідність появи психічних розладів серед працівників. Якщо підрозділ штатних психологів не відстежить первинні прояви психологічної перенапруги, тоді керівники будуть змушені негайно шукати заміну співробітникам, які захворіли, а кадровий резерв державних службовців ще не повністю укомплектований. Шляхом систематичного тестування особового складу ДПС, аналізу поведінки штатні психологи повинні визначити так звану «категорію ризику» (осіб, схильних до порушення правових норм службової дисципліни), що відіграє позитивну роль у своєчасному упередженні можливих правопорушень.

4. Економічна причина.

Досить часто місцеві бюджети органів ДПС не мають резервів зростання витрат на управління та належне проведення конкурсу. Крім того, місцеві представники органів ДПС згідно з законодавством повинні були самотужки долати проблеми напрацювання методологічної бази проведення конкурсного призначення, що означатиме її багатоваріантність. Щоб підвищити методологічний рівень проведення конкурсу, необхідно створювати цілісну систему обміну інформацією з метою застосування у загальнодержавному масштабі найбільш ефективних методик кадрової політики. Її створення та функціонування поки що навіть не уявляється можливим ні з технічної, ні з фінансової точки зору.

Паралельно до цієї виникає проблема забезпечення конкурсних комісій кваліфікованими кадрами, створення системи їх перепідготовки та підвищення кваліфікації, системи контролю за діяльністю підрозділів.

5. Політично-адміністративна причина.

Однією з найактуальніших проблем сучасної ДПС є забезпечення кадрової рівноваги державних податкових округів. На сьогоднішній день існує десять податкових округів на території країни: Кримський, Київський, Львівський, Івано-Франківський, Вінницький, Одеський, Дніпропетровський, Донецький, Черкаський, Харківський. Між ними існує суттє-

ва різниця. Якщо у Київському окрузі кадровий резерв кваліфікованих службовців забезпечений на декілька років наперед, то у багатьох округах працівники менш кваліфіковані.

Необхідне постійне забезпечення рівнозначності (наближеності) потенціалу областей у складі податкових округів – з метою рівномірного забезпечення доходів бюджетів усіх рівнів та вирівнювання розвитку регіонів.

Розглянувши головні причини позаконкурсних кадрових призначень, можемо зробити наступні висновки.

1. Нами була визначена необхідність боротьби з пережитками кадрової політики радянського минулого. Менеджери кадрових служб ДПС повинні вести роз'яснювально-просвітницьку роботу, пропаганду конкурсної системи. Ця робота повинна доводити керівникам, що саме конкурсний відбір кандидатів є запорукою розбудови демократичної держави та ефективної роботи організації податкової служби. Конкурсний відбір на відміну від позаконкурсних призначень сприяє піднесенню престижу посади, вибору більш кваліфікованого кандидата, підвищенню об'єктивності при прийнятті рішення щодо прийому на службу.

2. Необхідним також є реформування законодавчої бази, яка регулює процес призначення на посаду державних службовців. Потрібно мати більш детальний опис повноважень конкурсної комісії, її складу та умов проведення конкурсу.

3. Існує потреба негайного визначення основних вимог до поведінки співробітників податкової служби, чіткого визначення їхніх соціально-психологічних навичок та ділових якостей, які необхідні для призначення на посаду. Крім того, працівників потрібно навчати умінню регулювати суспільні відносини, що складаються в процесі державного управління та реалізації вимог податківців згідно з чинним законодавством.

Засоби підвищення відповідності працівника на своїй посаді:

а) Обов'язковість заповнення професіограми (кваліфікаційна характеристика) спеціаліста податкової служби.

б) Створення системи мотивації працівників на кар'єрне зростання та державне забезпечення цього зростання. Кадровий менеджмент повинен підвищити престиж професії працівника податкової служби, виявити наявні у ній можливості для творчості та рівня забезпечуваного нею доходу.

в) Удосконалення комплексних програм підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

г) Підвищення рівня інформатизації кадрового менеджменту ДПС, створення банку даних професійно придатних фахівців до роботи в податкових органах.

4. Вирішення політико-економічного компонента проблеми призначення на посаду означатиме необхідність деякого посилення додатковими штатними одиницями підрозділів податкової служби, які б контролювали виконання законності конкурсного призначення.

Перспективою подальшого дослідження є вдосконалення конкурсної системи, системи створення кадрового резерву та їхньої законодавчої бази. Щоб забезпечити якісний кадровий склад державної податкової служби, потрібно створити механізм пошуку перспективних кадрів та стимулювання їх до роботи в органах податкової служби. Особливо це стосується представників наступних категорій: найкращі випускники вищих навчальних закладів, успішні аспіранти, порядні фахівці підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер. Необхідно також забезпечити державну гарантію механізму просування по службі на підставі особистих професійних заслуг державних службовців, та виключення практики призначень за політичною ознакою. Важливим напрямком кадрової політики у боротьбі з позаконкурсними призначеннями на посаду в органах ДПС є удосконалення діяльності кадрових служб, які мають зосередитися, в першу чергу, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, підвищенні соціально-психологічної кваліфікованості персоналу, на контролі профе-

сійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи. Робота кадрових служб повинна бути належним чином фінансово та інформаційно забезпечена за рахунок державних ресурсів.

Література.

1. Про державну податкову службу в Україні: Закон України від 4 грудня 1990 року №509–XII // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 6. – Ст. 37.

2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів № 1558 (1558–2004-п) від 17.11.04 №371 (371–2005-п) від 18.05.05, № 518 (518–2009-п) від 21.05.09) // Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169. – <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>.

3. Барабанова Н. І. Менеджмент персоналу в органах державної податкової служби України: Навчальний посібник [Текст] / Н. І. Барабанова, Л. П. Гацька, Г. І. Євтушенко, В. Л. Журавський. – Ірпін: Академія ДПС України, 2003. – 184 с.

4. Венедіктов В. С. Сутність та основні напрямки кадрової політики в сфері державної служби [Текст] / В. Венедіктов, М. І. Іншин // Форум права. – 2005. – № 1. – С. 4–8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2005-1/05vvsds.pdf>.

5. Вілента І. Соціальний експеримент у податковій сфері / І. Вілента, В. Дейнека, В. Панюков // Науковий вісник національної академії ДПС. – 2004 – № 3(25). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_vsn/4\(26\)/Menu/rubpodatku.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_vsn/4(26)/Menu/rubpodatku.php).

6. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби [Текст] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 65–82.

7. Гаман Т. Кадрове забезпечення інформаційної діяльності органів державного управління в регіоні України [Текст] / Т. Гаман // Вісник державної служби України. – 2005. – № 3. – С. 12–15.

8. Касьяненко М. М. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / М. М. Касьяненко, М. В. Гринюк, П. В. Цимбал / ДПА України; Академія держ. податкової служби України. – Ірпін: Академія ДПС України, 2001. – 229 с.

9. Ковальчук Ю. Якісна підготовка працівників податкової міліції – складова кадрової політики державної податкової служби України / Ю. Ковальчук // Науковий вісник національної академії ДПС. – 2004. – № 3(25). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_vsn/1\(19\)/Menu/rubpodatku.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_vsn/1(19)/Menu/rubpodatku.php).

10. Ярошенко Ф. О. Трансформація державної податкової служби України: монографія [Текст] / Ф. О. Ярошенко. – Ірпін: Національна академія ДПС України, 2004. – 368 с.