

УДК 35.075:339.543(477)

## Формування управлінської культури керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України (на прикладі митниць)

Н.А. ЛИПОВСЬКА, І.М. КВЕЛІАШВІЛІ

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: kvelin@ukr.net

### Авторське резюме

У статті розглядається управлінська культура керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України, від рівня якої залежить ефективність її функціонування. Доводиться, що економічна діяльність, яка є культурно-історичним феноменом, обумовлює значущість сервісних послуг, що надаються митницею, додає риси своєрідності самій управлінській культурі. Розглядається кадровий потенціал митних органів крізь призму соціокультурних орієнтацій.

**Ключові слова:** державне управління, управлінська культура, митниця, соціокультурне середовище, корупція, професійна етика, керівник.

## The formation of management culture of local fiscal service administrative staff (based on customs house data)

N. A. LYPOVSKA, I.M.KVELIASHVILI

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine, Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: kvelin@ukr.net

### Abstract

The paper deals with management culture of administrative staff working at the local bodies of the State Fiscal Service of Ukraine, whose performance is considered to depend on the level of management culture. It is shown that economic activity, which is a cultural and historic phenomenon, determines the role of Customs House services and contributes to the originality of the management culture itself. Customs personnel is viewed in terms of social and cultural domains.

**Key words:** public management, management culture, customs, social and cultural environment, corruption, professional ethics, leadership.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах реформування українського суспільства виявилось важливе значення митної і податкової діяльності, банківських і страхових структур, які є базовими елементами ринкової економіки. З іншого боку, Державна фіскальна служба України – це інститут державної служби, потреба в модернізації якої актуалізує необхідність вивчення чинників ефективного функціонування фіскаль-

них органів. Ефективність функціонування системи територіальних органів Державної фіскальної служби України, до якої входять митниці, значною мірою залежить від рівня управлінської культури. Економічна діяльність є культурно-історичним феноменом, який обумовлює значущість сервісних послуг, що надаються митницею, додає риси своєрідності самій управлінській культурі. Не менш важливу роль у функціонуванні митного органу відіграє людський

© Н.А. Липовська, І.М. Квеліашвілі, 2015

фактор в особі його співробітників, чия свідомість орієнтована на відповідні цінності.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми роботи з персоналом митних органів привертала увагу таких дослідників, як І. Бережнюк, Г. Кулик, Є. Курасова, О. Марценюк, А. Павлов, П. Падун, П. Пашко, В. Ченцов та ін.

Фундаментальна цільова функція митних органів в Україні полягає в регулюванні зовнішньої торгівлі, захисті внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки, у гарантуванні економічної безпеки країни, пов'язаної з іншими аспектами національної безпеки.

Ефективне виконання функції з досягненням мети потребує ефективного управління. Ефективна діяльність будь-якої системи, що включає людський чинник у вигляді окремих виконавців або груп людей, здійснюється тільки за наявності певного організуючого початку. Воно спрямовує та регулює активність цього компонента системи, керує ним.

**Мета дослідження.** Визначити підходи до інтерпретації управлінської культури керівників територіальних органів Державної фіскальної служби України (на прикладі митниць).

**Виклад основного матеріалу.** Системи управління в митних органах цілеспрямовані на досягнення єдиної чіткої дії всіх співробітників. Управління, що ігнорує спеціальні знання в цій галузі, на практиці призводить до істотних прорахунків митних органів в оперативно-службовій діяльності, завдає певної шкоди в справі забезпечення економічної безпеки України захисту її економічних інтересів. Оптимальна організація виконання завдань і функцій митними органами та в цілому фіскальними органами України, передбачає не тільки знання основних теоретичних положень, що розкривають сутність і зміст управління як інформаційного впливу, але й високу культуру управління. У літературі, яка присвячена митній справі, є багато визначень поняття «управління», в тому числі соціально-економіч-

ними системами, до яких належить і система митних органів. На основі узагальнень різних формулювань з урахуванням ознак, які притаманні управлінням в митних органах, йому дається така дефініція: «Управління – це безперервний інформаційний процес впливу на співробітників митних органів, який забезпечує їх цілеспрямовану поведінку при змінних зовнішніх та внутрішніх умовах, шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень» [9, с. 44]. Ця обставина винятково важлива для дослідження соціокультурного інституту митниці з позицій огляду на очевидний зв'язок між культурою внутрішньомитних відносин і її впливом на соціально-економічну сферу українського соціуму. Система управління в митних органах являє собою сукупність суб'єктів управління (керівних систем, підсистем), об'єктів управління (керованих систем, підсистем) і певним чином організованих взаємозв'язків (прямих і зворотних зв'язків) між ними.

Зараз в Україні зростає роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством і державою, що стосується й митних органів. Це обумовлено такими обставинами, як, по-перше, акцентування, у зв'язку з інформаційною революцією, значущості регуляторів духовно-культурного громадського життя серед економічних, юридичних, політичних та інших регуляторів; по-друге, як системотвірні сили позначені регулятори, вони проникають у діяльність кожного елемента суспільства, розширюючи тим самим діапазон свого впливу; по-третє, безперервне зростання частки інтелектуальної власності в сукупному суспільному продукті вимагає підвищення відповідальності суспільства за ефективність використання його головного ресурсу – інтелектуального, невід'ємним компонентом якого виступає управлінський ресурс.

Сьогодні затребуваний такий управлінець, точніше – менеджер, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й само-

розвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами менеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасного українського суспільства [14].

У спеціальній літературі існує безліч визначень культури взагалі, частиною якого є управлінська культура [3, 7, 8]. На основі узагальнення найбільш значущих характеристик, що належать до різних дефініцій культури, російська дослідниця Е.А. Орлова дає таке розгорнуте її визначення: «Категорія «культура» позначає зміст спільного життя і діяльності людей, що являє собою біологічно не успадковані, штучно створені людьми об'єкти (артефакти). Під культурою розуміються організовані сукупності матеріальних об'єктів, ідей і образів; технологій їхнього виготовлення й оперування ними; стійких зв'язків між людьми і способів їхнього регулювання; оцінних критеріїв, які є в суспільстві. Це створене самими людьми штучне середовище існування і самореалізації, джерело регулювання соціальної взаємодії і поведінки» [8, с. 20]. Однак для цілей нашого дослідження більш прийнятне не це розгорнуте й об'ємне визначення культури, а вироблене в сучасному науковому знанні розуміння культури як ціннісно-смыслового, нормативно-регулятивного і символіко-інформаційного змісту будь-якої сфери суспільно-значущої діяльності людей. Саме така точка зору надає змісту поняттям «економічна культура», «політична культура», «культура праці» тощо. З цього випливає, що основним регулятором соціальної діяльності суспільства, держави, соціальних груп і особи виступає культура, а також, що знання, судження, почуття, настрої, філософські, економічні концепції, у тому числі управлінські, є важливими компонентами культури, що фундаментальним у визначенні культури є «спосіб діяльності», пов'язаний з умовами життя, традиціями і суспільними відносинами.

Сутність культури виявляється, перш за все, у діяльності та її результа-

тах, в яких відображається водночас у сукупності досягнень і цінностей, накопичених людством у процесі історичного розвитку. Відповідно, культурний потенціал будь-якого фахівця (а в нашому випадку – керівника) – це сполучення елементів, своєрідних «зрізів» культури – фізичного, морального (етичного), інтелектуального, естетичного, правового, конфесійного, політичного, психологічного, професійного та фахового, що безпосередньо відображається в управлінській компетентності. У цьому зв'язку в культурі виявляється певний рівень організації життєдіяльності певної групи осіб, виражений у продуктах їх матеріальної та духовної творчості, у характері опанування фахівцями прийомів, методів і засобів професійної діяльності, інтелектуальній активності, фізичного, духовного та професійного розвитку, а також безпосередньо виявляється у специфіці професійного етикету. Водночас культура – це суттєва ознака як окремої особи, так і групи людей, соціальних, професійних і національних спільнот, усього суспільства в цілому. Якщо йдеться про керівників, то слід мати на увазі як окрему особистість, так і представника певної професійної групи людей – менеджерів, а також і частку соціальної спільноти [14, с. 296].

Вищевикладене дозволяє виділити такі елементи управлінської культури, як, по-перше, управлінські знання (теорія менеджменту) і скорельовані з ними свідомість, почуття, настрої; по-друге, суспільні відносини, насамперед управлінські, організаційні, що втілюють знання, норми, зразки діяльності; по-третє, управлінська діяльність, що має творчий характер і дозволяє перетворювати знання, цінності суспільства в процесі комунікації в стійкі риси особистості, досягати поставлених цілей. На підставі цього в науковій літературі пропонується така дефініція: управлінська культура – це «єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських і організаційних відносин на даному етапі управлінської діяльності» [4, с. 106]. Механізмами її формування виступають, як відомо, формування знань, управ-

лінських концепцій, проектів програм, розвиток управлінських відносин, мотивація творчої діяльності в сфері управління, розробка і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління та інтегрують управлінські знання, стосунки і діяльність соціальних інститутів тощо.

Необхідно підкреслити, що в даний час намічається взаємопроникнення трьох типів управлінських культур [4, с. 109–110], а саме: 1) адміністративно-командної, що базується на твердих бюрократичних регламентаціях, величезному апараті чиновників, відповідальності й пануванні адміністративного права, 2) інформаційно-аналітичної, заснованої на пануванні інформаційних технологій, комп'ютерних систем при виробленні і прийнятті управлінських рішень з домінуванням технократичного елемента і 3) соціально-орієнтованої, такої що виходить з включення соціальної мотивації у вигляді високого соціального захисту своїх громадян, мотивації їх праці та всієї життєдіяльності і сприятливого розкриття творчого потенціалу людини.

Нарешті слід мати на увазі ту обставину, що особливе місце в управлінській культурі починають займати принципи організаційної культури. «Організаційна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з організацією і цілями її розвитку» [4, с. 115].

Відомо, що концепція культури організації була розроблена на початку 80-х років у США під впливом досліджень в галузі стратегічного управління, теорії організацій і вивчення індивідуальної поведінки в організаціях [3, с.221]. Ці теорії, що увібрали в себе базу наукових даних, послужили основою теорії культури організації і дали можливість розробити типологію культури організації, виявити ознаки і норми найбільш ефективного функціонування і розви-

тку, класифікувати цілі [7, с. 50–56].

Накладення положень управлінської культури сучасного типу на діяльність митних органів України дозволяє в новому світлі побачити специфічність митної управлінської культури. Насамперед виявляється, що в практиці управління митними органами використовуються загальні, часткові й організаційно-технологічні принципи. До першого типу належать принципи управління, що являють собою стратегічні норми управління і діють у всіх сферах і підсистемах митних органів, таких як системність, принципи зворотного зв'язку, інформаційної достатності, оптимальності, співвідпорядкованості і ряд інших. До другого типу зараховують часткові принципи управління, що у митних органах диференціюються на принципи, застосовувані в економічній, соціально-політичній і духовній сферах митної діяльності, і принципи, що мають місце в системі митних органів як державної структури, що забезпечує в межах своєї компетенції економічну безпеку України. Управління митницями ґрунтується на таких групах часткових принципів: по-перше, законності; централізації в сполученні з розумною децентралізацією; безперервності; оперативності; гнучкості; відповідальності; наступності; націленості на кінцевий результат тощо; по-друге, організації і діяльності державної служби; добору кадрів, їхнього навчання і виховання; здійснення оперативно-розшукової діяльності тощо. Треті кваліфікуються як організаційно-технологічні принципи управління – вони лежать в основі організаційно-розпорядницької й адміністративно-виконавської діяльності керівників митних органів. Своєрідність організаційно-технологічної культури управління митною справою полягає в тому, що з огляду на правоохоронний характер митних органів, хоча це й не закріплено законодавчо, усі принципи управління виходять із прямого директивного впливу на систему в цілому та її підсистеми зокрема [7, с. 58]. Дана специфіка виявляється в групі, що складається із сукупності таких принципів управління: єдиноначальнос-



ті; конкретності; поділу праці; ієрархії; єдності розпорядництва та одного начальника; делегування повноважень; діапазону управління й ін. Особливо необхідно підкреслити значення принципу єдиноначальності. Він передбачає, з одного боку, колегіальність управління, а з іншого – встановлення найсуворішої персональної відповідальності за виконавські функції. Колегіальність не виключає, а припускає особисту відповідальність кожного співробітника за доручену йому справу. У митних органах на всіх рівнях керівництва принцип єдиноначальності діє постійно, тому що керівники митних органів законодавчо наділені правами і функціями єдиноначальника. Це виражається в повноті й обсязі владних повноважень, наданих для вирішення поставлених завдань перед даною структурою; наявності законодавчого забезпечення реалізації цієї функції з відповідальністю перед державою за використання наданих прав; у кадровому і структурному забезпеченні реалізації прав керівників-єдиноначальників; у матеріальному і фінансовому забезпеченні правоохоронної діяльності з боку держави; у наявності державних гарантій соціальної захищеності персоналу правоохоронної структури. Принцип єдиноначальності здійснюється в керівництві системою митних органів на всіх рівнях, починаючи з голови ДФСУ (найбільш важливі питання керівництва митною справою розглядаються на засіданнях колегії ДФСУ) і закінчуючи митними постами. Специфічність управлінської культури системи митних органів тісно пов'язана з розробкою оптимальної організаційної структури управління, де помітне місце належить видам взаємин між ДФСУ, її територіальними управліннями і самостійними відділами ДФСУ, митницями, відділами митниць, митними постами. Ці види взаємин укладаються в розроблену в сучасній науці типологію організаційних структур на основі залучення аналітичного інструментарію і даних антропології – ієрархічних, бюрократичних (вертикальних) і мережних (горизонтальних) структур. Більшості існуючих

у світі організацій властива ієрархічна, бюрократична структурізація, не випадково багато дослідників розглядають світ організацій у людському суспільстві як в основному «пірамідальний світ» [1, с.197]. Одним з недоліків функціонування ієрархічних, бюрократичних структур вважається їх громіздкість і недостатня швидкість управління інформаційними потоками, що значно знижує їх здатність вирішувати складні проблеми.

В існуючій організаційній структурі митних органів України сполучаються ієрархічна структура, заснована на принципі єдиноначальності, директивного управління, і мережна, неформальна структура. Дійсно, між підсистемами, ланками і рівнями управління в митних органах наявні такі види взаємин: вертикальні управлінські відносини. Ці відносини втілені в принципі лінійної субординації: всі нижчі за рівнями управління ланки підпорядковані керівникові, що знаходиться на більш високому рівні управління. Вертикальні відносини в системі митних органів існують не тільки між лінійними ланками організаційної структури, але й між функціональними ланками, пов'язаними відносинами субординації. Горизонтальні управлінські відносини існують у двох формах: 1) колегіальні, що характеризують відносини між співробітниками одного відділу, які підкоряються одному начальникові, і 2) рівнобіжні, коли відбувається взаємодія співробітників різних відділів, що мають однакове становище в організації (наприклад, такі канали горизонтальних рівнобіжних взаємин, як відділ митниці – відділ митниці, митний пост – митний пост, митниця – митниця). Діагональні відносини виникають між ланками управління, які знаходяться на різних рівнях системи управління і не складаються у відносинах прямого підпорядкування, однак їх взаємодія обумовлена необхідністю виконати рішення вищестоящих рівнів. Таке сполучення ієрархічної, бюрократичної (вертикальної) і мережної, неформальної (горизонтальної) організаційних структур визна-

чає своєрідність управлінської культури митних органів України.

Така своєрідність виступає одним із критеріїв функціонування митниці як соціального інституту. До структури управління митницями вводяться такі нові елементи, як матричні горизонтальні структури управління, що забезпечують активізацію соціального потенціалу в розв'язанні завдань інституціоналізації фіскальної служби.

Даний критерій дозволяє зробити внесок у вирішення основної наукової проблеми теоретичного обґрунтування практичної модернізації митниці з метою приведення її у відповідність із сучасними вимогами розвитку держав з ринковою економікою: «Надто тверда централізація і формалізація системи управління, недосконалість законодавчої бази і нерозв'язаність комплексу питань соціального захисту митника, слабкість матеріально-технічної бази все більше суперечать швидкому зростанню складності й різноманітності завдань зовнішньоекономічної діяльності.

Як наслідок цього – виникнення серйозних організаційних і функціональних розривів, диспропорцій, конфліктів, неузгодженостей, комунікаційних бар'єрів та інформаційних перевантажень у ланках управління. Усе це відбивається на якості й оперативності митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, викликає проблеми у виконанні завдань щодо наповнення дохідної частини державного бюджету, створює передумови для порушення митних правил і збільшення числа злочинів, що належать до відання митниць. Тут рельєфно підкреслюється значущість управлінської культури митниці для функціонування соціально-економічної сфери українського суспільства.

На неї накладає відбиток вся суперечлива соціокультурна ситуація сучасного вітчизняного соціуму, який знаходиться в перехідному кризовому стані. Як відомо, у ході структурних економічних реформ протягом 1992-1998 рр. управлінські структури не тільки усунулися від створення інститутів ринково-

го раціонального середовища, але й від втручання в діяльність своїх клієнтів – сукупності клієнтів, у яких покровителем є представник влади. У сучасних демократичних державах інститут клієнтелі існує у формах лобювання або корупції, у сучасній же демократичній Україні панує корупційний лібералізм. З економічної точки зору корупція – це спосіб поведінки тих, хто «шукає вигоди», він супроводжує процеси конкуренції за державний контракт, за квоту на експорт або на імпорт, за зменшення оплати митних платежів, тобто корупція виступає тіншовим аналогом оподаткування.

Серед причин, що породжують корупцію, у науковій літературі виділяються деякі фундаментальні, що коріняться в недосконалості економічних інститутів та економічної політики, організаційні («слабкість держави») і соцієнтальні, обумовлені передісторією і пов'язані з масовою культурою, насамперед з нормами бюрократичної поведінки. У корупційній пастці виявився й інститут митниці. Про розмір корупції судити важко, однак можна спробувати зробити грубу прикидку за такими непрямыми даними: у США нараховується 17 тис. співробітників митниці, в Україні – 11.5 тис., тоді як митний обсяг обороту в США на порядок більший, ніж в Україні. Українська митниця, незважаючи на це, має на сучасний момент досить високу ефективність у фіскальній сфері.

Так, якщо в США тільки 8 % бюджету поповнюється за рахунок митних зборів, в країнах Європи – до 15 %, в Україні цей показник практично 40%, проте керівництво держави постійно підкреслює недостатню ефективність роботи митниць. Таким чином, головний акцент функціонування митної служби як інституту-організації переміщується саме у фіскальну площину, що не може не відбитися як на управлінській і організаційній культурі, так і на іміджі митниць у цілому. Можна думати, що корупція у сфері митної справи завдає чималої шкоди вітчизняній економіці. Наслідки корупції суттєво відчувають-

ся, по-перше, на зниженні інвестицій у виробництво та уповільненні економічного зростання. По-друге, на неефективному використанні сил, коли замість виробництва матеріальних благ індивіди витрачають час на непродуктивний пошук ренти. По-третє, на зниженні ефективності міжнародної допомоги, що розтягується на нецільове використання. Коли корупція набуває форми незаконного використання влади посадовцями-податківцями, митниками, то, як правило, неминучі втрати податків та бюджетних надходжень. Добре відомо, що корупція у великих розмірах здатна призвести до економічної кризи цілий ряд країн. Це наочно проявилось у фінансовій кризі 1997–1998 рр., що спалахнула у таких країнах Східної Азії, як Індонезія, Таїланд, Південна Корея, Японія та інших [13] і перекинулася в інші країни світу, у тому числі в Україну. Виникає питання про заходи боротьби з корупцією. Для України це вирішення такої важливої проблеми, як структурування ринку, що означає оптимальне поєднання гнучкості і стабільності, ринкової свободи і контролю над ринком, конкуренції і монополії під егідою держави. Іншою мірою, застосованою і для інституту митниці, є зниження за допомогою етичного кодексу і змін в організаційній культурі моральних втрат від корупції. І нарешті, варто здійснити антикорупційні заходи на організаційному, законодавчому і виконавчому рівнях. У всякому разі, безсумнівно залишається те, що необхідно вдосконалювати, модернізувати управлінську структуру і культуру української митниці.

Всесвітньою митною організацією запропонований Типовий кодекс етики поведінки для персоналу митних відомств з набором мінімальних стандартів поведінки, яких повинні дотримуватись всі співробітники [12].

До еталонних елементів Кодексу етики і поведінки віднесені:

1. Особиста відповідальність
2. Дотримання законів
3. Відносини з громадськістю
4. Обмеження на отримання пода-

рунків, винагород, знаків вдячності, знижок

5. Недопущення конфлікту інтересів
6. Обмеження на політичну діяльність
7. Поведінка по відношенню грошових питань
8. Конфіденційність і використання службової інформації
9. Використання службового майна та послуг
10. Власне придбання урядового майна співробітниками
11. Робоча обстановка.

Ключовими елементами будь-якої програми професійної етики є розробка, видання та застосування всеохоплюючого Кодексу, яким визначено стандарти поведінки та яких необхідно дотримуватись всім співробітникам митниць [12].

Низка питань, що розглянута у роботі, підтверджує назрілу актуальність анонсованої Міністерством фінансів України розробки Кодексу професійної етики для співробітників Державної фіскальної служби, який визначатиме основні критерії та норми обслуговування платників податків.

**Висновки.** Вимоги суспільства та держави до публічного службовця, до яких віднесені і керівники митниць, щодо суворості дотримання норм загальнолюдської моралі, є більш вимогливими, ніж до пересічних громадян. Важливою особливістю професійної діяльності сучасного публічного службовця є необхідність поєднання службової дисципліни з творчим підходом до розв'язання етичних дилем, які постійно постають перед ним під час роботи.

Умови та специфіка діяльності в митницях значною мірою впливає на моральну свідомість та діяльність персоналу митних органів, формує особливі моральні риси, які дозволяють відрізнити працівників митних органів від представників інших професій. Серед основних особливостей управлінської культури особистості, носієм якої є керівник митного органу, виділено наступні: особливості управлінської діяльності керівників митних органів, яка характеризується динамічністю, складністю

та обсягом завдань, зміни, які пов'язані з досить частою реорганізацією митної структури, особливою системою моральних цінностей, які виступають як інваріантні ознаки суб'єкта управлінської діяльності в митній сфері, як представника окремої соціально-професійної групи.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление./ Виханский О.С.//М.: Гардарики, 1999. - 296 с.
2. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / За заг.ред. В.Б.Аверьянова. - К.: Ін-Юре, 1999. - 272 с.
3. Инглегарт Рональд. Культурный сдвиг в зрелом индустриальном обществе/ Инглегарт Рональд // Новая постиндустриальная волна на Западе / Под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Мир, 1999. - 415 с.
4. Козлов В.Д. Управление организационной культурой/ Козлов В.Д. - М.: Изд-во РАГС, 1990. - 124 с.
5. Немировский В. Универсумная парадигма в российской социологии/ Немировский В. // Социология на пороге XXI века. - М.: «Аграф», 1999. - 390с.
5. Олескин А.В. Сетевые структуры современного социума с точки зрения биополитики/ Олескин А.В. // Полис. - 1998. - № 1. - с.26-35.
6. Ольшевський В. Адміністративна реформа: оборонні аспекти/ Ольшевський В. // Національна безпека і оборона. - 2000. - № 5. - С. 72-75.
7. Организационная культура государственной службы. - М.:РАГС, 2000. - 212 с.
8. Орлова Э.А. Введение в социальную и культурную антропологию. / Орлова Э.А.// М., 1994.- 278 с.
9. Основы таможенного дела: Учебник / Под общ. ред. В.Г. Драганова.// - М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1998. - 687 с.
10. Полтерович В.М. Факторы коррупции/ Полтерович В.М. // Экономика и математические методы. 1998. Т. 34. Вып. 3. - С. 35 - 47.
11. Пригожин И. Порядок из Хаоса. Новый диалог человека с природой./ Пригожин И., Стенгерс Г.// - М.: Прогресс, 1986. - 431 с.
12. Типовий кодекс етики поведінки. Всесвітня митна організація [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.rocb-europe.org](http://www.rocb-europe.org)
13. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології)/ Шевчук В.О.//: Монографія. - К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. - 371 с.
14. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В. В. Ягупов, В. І. Свистун, М. А. Кришталь, В. М. Король // Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Педагогічні та психологічні науки. - 2013. - № 4. - С. 291-301. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnarpv\\_ppn\\_2013\\_4\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnarpv_ppn_2013_4_31.pdf)

## REFERENCES:

1. Vihanskiy O.S. Strategicheskoe upravlenie.(Strategic management)//М.: Gardariki, 1999. - 296 p.
2. Derzhavna sluzhba v Ukraïni: organizacijno-pravovi osnovi i shlyahi rozvitku (Public service in Ukraine: organizational and legal framework and prospects). - К.: In-YUre, 1999. - 272 p.
3. Inglehart Ronald. Kul'turnyj sdvig v zrelom industrial'nom obshchestve (Ronald Inglehart. The cultural shift in the mature industrial society) // Novaya postindustrial'naya volna na Zapade. - М.: Mir, 1999. - 415 p.
4. Kozlov V.D. Upravlenie organizacionnoj kul'turoj (Management of organizational culture). - М.: Izd-vo RAGS, 1990. - 124 p.
5. Nemirovskij V. Universumnaya paradigma v rossijskoj sociologii (Universe paradigm in Russian sociology) // Sociologiya na poroge XXI veka. - М.: «Agraf», 1999.- 390 p.
5. Oleskin A.V. Setevye struktury sovremennogo sociuma s tochki zreniya biopolitiki (Network structures of modern society in terms of biopolitics) // Polis. - 1998. - № 1. - p. 26-35.
6. Ol'shevs'kij V. Administrativna reforma: oboronni aspekti (Administrative reform: defensive aspects)// Nacional'na bezpeka i oborona. - 2000. - № 5. - P. 72-75.
7. Organizacionnaya kul'tura gosudarstvennoj sluzhby (The organizational culture of public





- service). – М.: RAGS, 2000. – 212 p.
8. Orlova E.H.A. Vvedenie v social'nyuyu i kul'turnuyu antropologiyu (Introduction to social and cultural anthropology)// М., 1994.- 278 p.
9. Osnovy tamozhennogo dela: Uchebnik (Basics of customs)// – М.: OAO Izd-vo «*Ekonomika*», 1998. – 687 p.
10. Polterovich V.M. Faktory korrupcii (Factors corruption)// *Ekonomika i matematicheskie metody*. 1998. Vol. 34. Vyp. 3. – P. 35 – 47.
11. Prigozhin I. Poryadok iz Haosa. Novyj dialog cheloveka s prirodoy. (Order out of Chaos. The new dialogue between man and nature)// – М.: *Progress*, 1986. – 431 p.
12. Tipovij kodeks etiki povedinki. Vsesvitnaya mitna organizaciya (Model code of ethics. World Customs Organization). – Access mode: [www.rocb-europe.org](http://www.rocb-europe.org)
13. Snevchuk V.O. Kontrol' gospodars'kih sistem v suspil'stvi z perekhidnoyu ekonomikoyu (Problemi teorii, organizacii, metodologii) (Control of economic systems in a society in transition (Theory, organization, methodology)). – К.: *Kiiv. derzh. torg-ekon. un-t*, 1998. – 371 p.
14. Yagupov V.V. Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist' kerivnikiv yak sistemna psihologo-pedagogichna problema (Management culture and competence of managers as a system of psychological and pedagogical problem)// *Zbirnik naukovih prac' Nacional'noi akademii Derzhavnoi prikordonnoi sluzhbi Ukraini. Ser. : Pedagogichni ta psihologichni nauki.* - 2013. - № 4. - P. 291-301. - Access mode: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnapv\\_ppn\\_2013\\_4\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znpnapv_ppn_2013_4_31.pdf)

**Липовська Наталія Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, професор Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [LNA-67@yandex.ru](mailto:LNA-67@yandex.ru)

**Квеляшвілі Ірина Миколаївна** – докторант Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [kvelin@ukr.net](mailto:kvelin@ukr.net)

**Lipovskaya Nataliya Anatoliyivna** – doctor of public administration, Full Prof. Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine  
E-mail: [LNA-67@yandex.ru](mailto:LNA-67@yandex.ru)

**Kveliashvili Iryna Mykolaivna** – doctoral candidate Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044, Ukraine  
E-mail: [kvelin@ukr.net](mailto:kvelin@ukr.net)