

УДК 331.108.37 : 35.082.2 : 378.14

Мельник В. М.,*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана,***Нагорічна О. С.,***к.пед.н., с.н.с., заступник директора інституту з наукової роботи – начальник Науково-дослідного центру митної справи Науково-дослідного інституту фіскальної політики Університету державної фіскальної служби України*

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE PERSONNEL OF THE STATE FISCAL SERVICE OF UKRAINE

Постановка проблеми. 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» [1] 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професійна компетентність працівників митниць неодноразово була предметом досліджень. Зокрема, О. Павленко досліджувала питання формування комунікативної компетенції фахівців митної служби в системі неперервної освіти [2]; О. Трякіна - підготовку магістрів в галузі митної справи на засадах міжнародних професійних стандартів митників [3]; предметом дослідження О. Миропольської є формування професійної компетентності працівників митних органів середньої ланки [4]. Проте, слід відмітити, що комплексно, в умовах реформування державної служби, питання професійної компетентності персоналу Державної фіскальної служби є малодослідженим, а окремі аспекти цієї проблеми досліджувались у працях Е. Молдован [5], С. Капітанець [6], В. Царенка [7].

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення удосконаленої моделі технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності персоналу ДФС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати анонімного опитування платників податків (1 345 респондентів), проведеного в Україні за підтримки Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ) у 2016 році засвідчило 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 [8]. 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 [9].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [10] 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 [10]:

1) розроблення і подання Кабінетові Міністрів України проекту 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.

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 [11]:

– 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).

Враховуючи дійсно складну ситуацію в країні, важливо, на нашу думку, зосередитися на підвищенні кваліфікації під час короткотермінових тематичних семінарів, тренінгів та наставництва, не вводючи 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.

Отже, надзвичайно 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 різних видів підвищення професійної компетентності наведено у таблиці 1.

До критеріїв, за якими порівнюються ці види, віднесено максимально чутливі питання. Ми не можемо говорити про переваги або недоліки, які впливають із наведеної таблиці, проте вони стануть очевидними, як тільки буде визначено мету того або іншого освітнього завдання.

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 % [12].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця видів підвищення професійної компетентності*

№ 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/гарт	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	Компетентні/здатності, психологічні якості	Працівники фіскальних органів		
9.	Об'єкт впливу	Набуття/оновлення знань та відпрацювання навичок, особистісно-професійний розвиток	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 («менш це необхідно»)	Позитивна оцінка за диференційованій залк; підвищення кваліфікації (вимоги нормативних актів)	Отримання необхідного документа (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 діючі (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

*розроблено автором.

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 персоналу ДФС (рис. 1), яка є логічним продовженням розроблених рівнів менеджменту [13], «дорожньої карти»

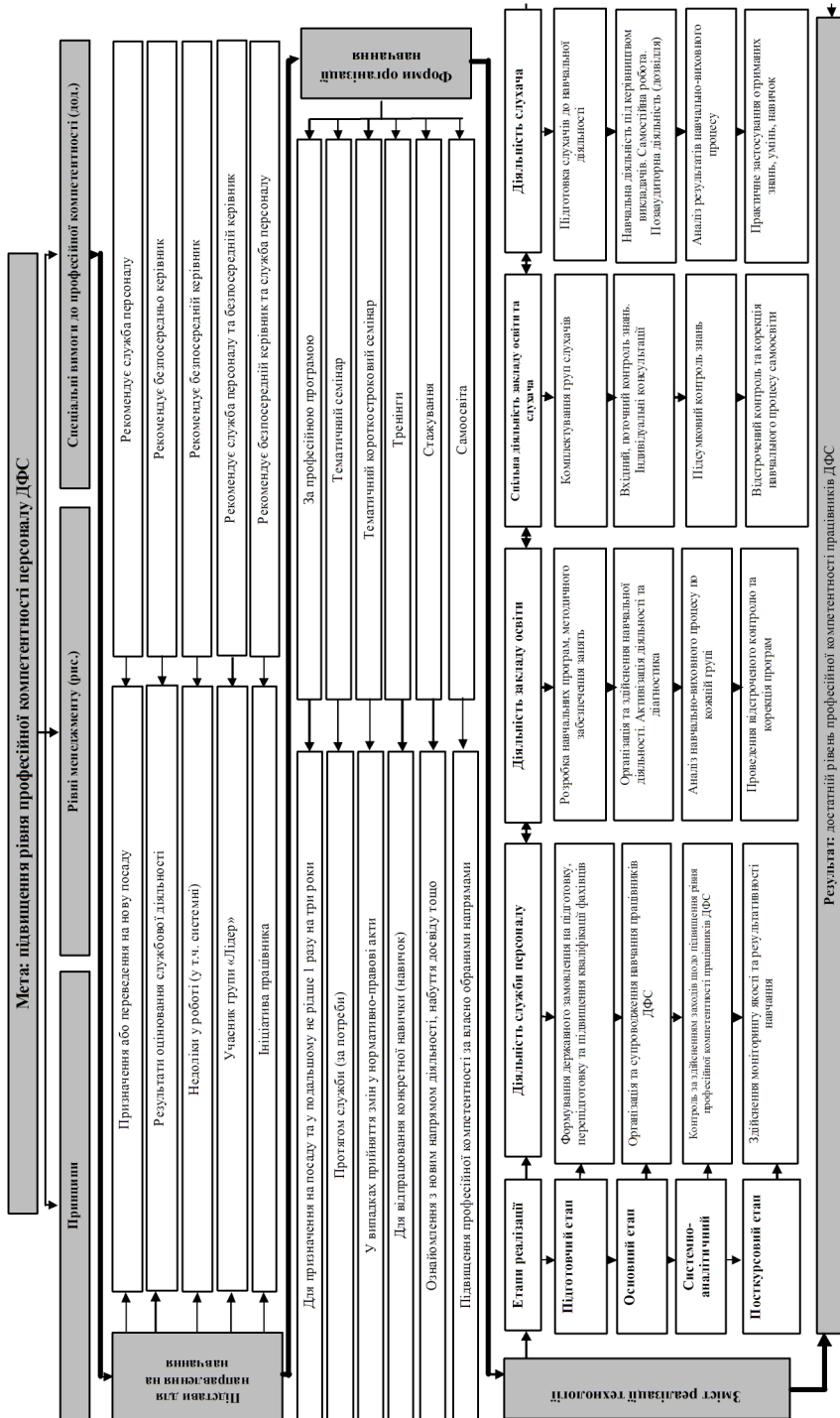


Рис. 1. Удосконалена модель технології управління рівня професійної компетентності персоналу ДФС (розроблено автором)

Мельник В. М., Нагорічна О. С. Професійна компетентність персоналу державної фіскальної служби України

планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу [14] 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 проводиться в ДФС та її територіальних органах з метою виявлення та популяризації передового досвіду з питань реалізації державної податкової та митної політики, а 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 стратегічного бачення концептуальних засад кадрової політики спрямований 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, 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 плинності 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.

Висновки і пропозиції. Таким чином, запропонована удосконалена модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності персоналу 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.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Лист Міністерства фінансів України від 27 вересня 2016 № 31-11000-07-10/27318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D1%82.pdf>

2. Павленко О. О. Формування комунікативної компетенції фахівців митної служби в системі неперервної освіти: дис. ... докт. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Олена Олександрівна Павленко. – Дніпропетровськ, 2010. – 539 с.

3. Трякіна О. О. Підготовка магістрів в галузі митної справи на засадах міжнародних професійних стандартів митників: дис. ... канд. пед. наук. 13.00.04. – Теорія і методика професійної освіти / Ольга Олександрівна Трякіна. – Дніпропетровськ. – 2015. – 283 с.
4. Миропольська О. В. Формування професійної компетентності фахівців митних органів в умовах службової діяльності [Text] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Миропольська Оксана Василівна ; Нац. акад. держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2010. – 230 арк. – Бібліогр.: арк. 210–230.
5. Молдован Е. С. Система професійних компетенцій посадових осіб Державної фіскальної служби України / Е. С. Молдован // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2016. – № 2.
6. Капітанець С. В. Роль компетенцій у формуванні керівного складу держслужби України в умовах її реформування / С. В. Капітанець // Реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (22 липня 2016 р.), Центр економічних досліджень та розвитку. – Одеса, 2016. – С. 13–16.
7. Царенко В. І. Проблемні питання правового регулювання добору кадрів у Державній фіскальній службі України та шляхи їх вирішення / В. І. Царенко, О. В. Царенко // Митна безпека. – 2015. – № 1. – С. 133–140.
8. Результати анонімного опитування платників податків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyini-materiali/279343.html>
9. Звіт про результати анонімного опитування платників податків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyini-materiali/285002.html>
10. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>
11. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>
12. CIPD, Learning and development Annual survey report 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
13. Формування кадрового потенціалу Державної фіскальної служби України (науково-методичні рекомендації) : наук.-практ. вид. / за заг. 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.
14. Нагорічна, О. Планування кар'єри працівників фіскальної служби / Ольга Нагорічна // Сталлий розвиток економіки. – 2016. – № 3(32). – С. 18–25.

REFERENCES

1. Lyst Ministerstva finansiv Ukrayiny vid 27 veresnya 2016 # 31-11000-07-10/27318 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/%D0%9B%D0%B8%D1%81%D1%82.pdf>

2. Pavlenko O. O. Formuvannya komunikatyvnoyi kompetentsiyi fakhivtsiv mytnoyi sluzhby v systemi nepererвної osvity: dys. ... dokt. ped. nauk: spets. 13.00.04 "Teoriya i metodyka profesiynoyi osvity" / Olena Oleksandrivna Pavlenko. – Dnipropetrovs'k, 2010. – 539 s.
3. Tryakina O. O. Pidhotovka mahistriv v haluzi mytnoyi spravy na zasadakh mizhnarodnykh profesiynykh standartiv mytnykv: Dys. ... kand. ped. nauk. 13.00.04. – Teoriya i metodyka profesiynoyi osvity / Ol'ha Oleksandrivna Tryakina. – Dnipropetrovs'k. – 2015. – 283 s.
4. Myropol's'ka O. V. Formuvannya profesiynoyi kompetentnosti fakhivtsiv mytnykh orhaniv v umovakh sluzhbovoyi diyal'nosti [Text] : dys. ... kand. ped. nauk : 13.00.04 / Myropol's'ka Oksana Vasylivna ; Nats. akad. derzh. prykordon. sluzhby Ukrainy im. B. Khmel'nyts'koho. – Khmel'nyts'kyy, 2010. – 230 ark. – Bibliohr.: ark. 210-230.
5. Moldovan E. S. Systema profesiynykh kompetentsiy posadovykh osib Derzhavnoi fiskal'noyi sluzhby Ukrainy / E. S. Moldovan // Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. – 2016. – #2.
6. Kapitanets' S. V. Rol' kompetentsiy u formuvanni kerivnoho skladu derzhsluzhby Ukrainy v umovakh yiyi reformuvannya / S. V. Kapitanets' // Reformuvannya ekonomichnoyi systemy krayiny v konteksti mizhnarodnoho spivrobitnytstva: materialy Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi (22 lypnya 2016r.), Tsentri ekonomichnykh doslidzhen' ta rozvytku. – Odesa, 2016. – S. 13–16.
7. Tsarenko V. I. Problemni pytannya pravovoho rehulyuvannya doboru kadru v Derzhavniy fiskal'niy sluzhbi Ukrainy ta shlyakhy yikh vyrishennya / V. I. Tsarenko, O. V. Tsarenko // Mytna bezpeka. – 2015. – # 1. – S. 133–140
8. Rezul'taty anonimnoho opytuvannya platnykv podatkv [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyi-materiali/279343.html>
9. Zvit pro rezul'taty anonimnoho opytuvannya platnykv podatkv [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyi-materiali/285002.html>
10. Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy : rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnya 2016 r. # 474-r [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page2>
11. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro systemu pidhotovky, spetsializatsiyi ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtsiv i posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.07.2010 # 564 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>
12. CIPD, Learning and development Annual survey report 2015 [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.cipd.co.uk/binaries/learning-development_2015.pdf
13. Formuvannya kadrovoho potentsialu Derzhavnoi fiskal'noyi sluzhby Ukrainy (naukovo-metodychni rekomendatsiyi) : nauk.-prakt. vyd. / za zah. red. kand. ped. nauk, s.n.s., O. S. Nahorichnoyi. – Khmel'nyts'kyy : Naukovo-doslidnyy tsentr mytnoyi spravy Naukovo-doslidnoho instytutu fiskal'noyi polityky Universytetu derzhavnoi fiskal'noyi sluzhby Ukrainy, 2016. – 164 s.
14. Nahorichna, O. Planuvannya kar»yery pratsivnykv fiskal'noyi sluzhby / Ol'ha Nahorichna // Stally rozvytok ekonomiky. – 2016. – # 3(32). – S. 18–25

Мельник В. М., Нагорічна О. С. Професійна компетентність кадрів Державної фіскальної служби України

У статті здійснено аналіз порівняння різних видів підвищення професійної компетентності за визначеними критеріями. З урахуванням міжнародного досвіду, вимог нормативно-правових актів, що регламентують діяльність працівників ДФС, запропоновано удосконалену модель технології управління системою підвищення рівня професійної компетентності працівників ДФС, яка є логічним продовженням розроблених рівнів менеджменту, «дорожньої карти» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу та ґрунтується на визначених концептуальних принципах.

Ключові слова: персонал, фіскальна служба, професійна компетентність, модель, форми навчання, види підвищення професійної компетентності.

Мельник В. Н., Нагорична О. С. Профессиональная компетентность кадров Государственной фискальной службы Украины

В статье осуществлен анализ сравнения различных видов повышения профессиональной компетентности по определенным критериям. С учетом международного опыта, требований нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность работников ДФС, предложено усовершенствованную модель технологии управления системой повышения уровня профессиональной компетентности работников ДФС, которая является логическим продолжением разработанных уровней менеджмента, «дорожной карты» планирования карьеры должностных лиц органов ДФС службой персонала и основывается на определенных концептуальных принципах.

Ключевые слова: персонал, фискальная служба, профессиональная компетентность, модель, формы обучения, виды повышения профессиональной компетентности.

Melnyk V., Nahorichna O. Professional Competence of the Personnel of the State Fiscal Service of Ukraine

The comparison of different types of developing professional competence according to certain criteria has been analysed in the article. Taking into account the international experience, the requirements of regulatory legal acts concerning the activity of SFS employees, an improved model of technology for managing the system of increasing the level of professional competence of SFS employees has been proposed. This model is a logical continuation of the levels of management, the "road map" for career planning for SFS officials developed by the personnel service and based on certain conceptual principles.

Key words: personnel, fiscal service, professional competence, model, forms of training, types of developing professional competence.