



УДК 35.08

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ¹

Е. С. Молдован,

кандидат наук з державного управління, науковий співробітник відділу дослідження міжнародного досвіду та митної експертизи Науково-дослідного центру митної справи, Науково-дослідний інститут фіскальної політики Університету державної фіскальної служби

Стаття присвячена дослідженню системи професійних компетенцій посадових осіб Державної фіскальної служби України з метою формування рамки їхніх професійних компетенцій. На основі аналізу міжнародних нормативних актів встановлено чинні у світі підходи до формування рамок професійних компетенцій. Досліджено оргструктуру Державної фіскальної служби України та представлено її модель. Вивчено відповідні вітчизняні нормативно-правові акти та за результатами цього аналізу запропоновано перелік вихідних для формування системи професійних компетенцій принципів. Розроблено загальний вигляд рамки професійних компетенцій посадових осіб Державної фіскальної служби України із врахуванням рівнів і підрівнів менеджменту Державної фіскальної служби України, а також наведено примірний перелік її змістового наповнення – вимог до професійних та етичних якостей посадових осіб Державної фіскальної служби України.

Ключові слова: Державна фіскальна служба України, посадові особи, професійні компетенції, система професійних компетенцій, рамка професійних компетенцій.

E. S. Moldovan,

Ph.D in Public Administration, Scientific researcher of the Department of researching of international experience and custom expertise of Scientific and Researcher Center of Customs Affairs of Scientific and Researcher Institute of Fiscal Policy of University of State Fiscal Service

THE SYSTEM OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF OFFICIALS OF STATE FISCAL SERVICE OF UKRAINE

The article is devoted to researching of the system of professional competences of Public Servants of State Fiscal Service of Ukraine to form the Framework of professional competences of this category of Civil Servants. Approaches to forming of Framework of professional competences are detected as a result of international legal acts. Organization structure of State Fiscal Service of Ukraine is researched and the model of it is represented. The list of basis of principles to forming of the system of professional competences is proposed as a result of studying of native normative acts. General view of the Framework of professional competences of Public Servants of State Fiscal Service of Ukraine was developed, including levels and sublevels of management of State Fiscal Service of Ukraine. Also the issues of elements – requirements to professional and ethical features – of Framework of professional competences of Public Servants of State Fiscal Service of Ukraine are proposed.

Key words: State Fiscal Service of Ukraine, Public Servants, professional competences, system of professional competences, Framework of professional competences.

Е. С. Молдован,

кандидат наук государственного управления, научный сотрудник отдела исследований международного опыта и таможенной экспертизы Научно-исследовательского центра таможенного дела, Научно-исследовательский институт фискальной политики Университета государственной фискальной службы

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ФИСКАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ

Статья посвящена исследованию системы профессиональных компетенций должностных лиц Государственной фискальной службы Украины с целью формирования рамки их профессиональных компетенций. На основе анализа международных нормативных актов установлены существующие в мире подходы к формированию рамок профессиональных компетенций. Исследована организационная структура Государственной фискальной службы Украины и представлена ее модель. Изучены соответствующие отечественные нормативно-правовые акты и, в результате этого анализа предложен перечень исходных для формирования системы профессиональных ком-

¹ Стаття підготовлена за результатами науково-дослідної роботи "Організаційно-правове забезпечення системи управління персоналом Державної фіскальної служби України" (номер держреєстрації 0105U001853), що виконується в Науково-дослідному центрі митної справи протягом 2015–2016 рр., і співвиконавцем якої є автор статті.

петенцій принципів. Розробтан общий вид рамки профессиональных компетенцій должностных лиц Государственной фискальной службы Украины с учетом уровней и подуровней менеджмента Государственной фискальной службы Украины, а также приведен примерный перечень содержательных элементов рамки – требований к профессиональным и этическим качествам должностных лиц Государственной фискальной службы Украины.

Ключевые слова: Государственная фискальная служба Украины, должностные лица, профессиональные компетенции, система профессиональных компетенций, рамка профессиональных компетенций.

Актуальність теми дослідження. Сучасні державотворчі процеси в Україні відбуваються під знаком реформ, метою яких є створення раціональної та ефективної системи органів державної влади. Така система має функціонувати не лише на загальноприйнятих засадах верховенства права, превалювання прав людини і громадянина над правами держави, законності, демократизму тощо, а й на адекватних вимогах сьогодення принципів, 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, добросовісність державних службовців, їх аполітичність тощо.

Якісне втілення всіх вищезазначених принципів у щоденній практиці органів державної влади, серед яких особливе місце посідає Державна фіскальна служба України (далі – ДФС України), суттєво детермінується такими суб’єктивними чинниками, як професіоналізм, компетентність та чітко окреслені компетенції осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Апологетами української науки державного управління, які досліджували проблеми формування професіоналізму державних службовців, є О.Воронько, Н.Гончарук, С.Дубенко, Т.Желюк, Н.Липовська, В.Малиновський, Н.Нижник, В.Олуйко, Т.Пахомова, Л.Пашко, М.Рудакевич, С.Серьогін та ін.

Окремі аспекти досліджуваної теми, зокрема питання компетентності та компетенцій державних службовців, знайшли своє відображення в працях ряду вітчизняних дослідників. Так, об’єктом студіювання П.Волянського [3] стали сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту. Ю.Конотопцева [5] вивчала методи добору персоналу державної служби України, акцентуючи увагу на тих методах, що дають змогу визначити рівень компетентності державних службовців. Розвиток професійної підготовки державних службовців крізь призму компетентнісного підходу досліджено Д.Неліпою [6], Н.Серьогіною

[14]. Паралелі між професійною компетентністю та правовою культурою майбутніх офіцерів-прикордонників провів В.Царенко [15].

Проте практично поза увагою науковців залишилася тема формування компетенцій державних службовців ДФС України, що власне й зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета статті полягає в дослідженні системи професійних компетенцій державних службовців Державної фіскальної служби України для формування рамки їхніх професійних компетенцій.

Виклад основного матеріалу. Професійну компетенцію, яка за своєю сутністю є якісним показником рівня кваліфікації державних службовців, теоретичним підґрунтям їхньої професійної діяльності та необхідних ділових й етичних якостей, у контексті нашого дослідження найбільш доцільно розуміти як сукупність загальної й професійної підготовки державного службовця, його знань та досвіду, бажання їх використовувати в реалізації власних повноважень і повноважень інституції, у якій він працює, з метою досягнення індивідуальної та групової відповідальності, дієвості й ефективності [4].

Більше того, чітко визначені професійні компетенції державних службовців дають змогу адекватно зіставити індивідуально-психологічні особливості та якості особистості з вимогами, необхідними й достатніми для зайняття тієї чи іншої посади, та ефективного виконання повноважень, передбачених цією посадою. Таку інформацію можна отримати, створивши відповідні рамки кваліфікацій. Таким чином, крім уже зазначеного, дослідження системи професійних компетенцій державних службовців певної інституції, у даному разі – ДФС України, можуть розглядатися як вихідний пункт для розробки рамки професійних кваліфікацій посадових осіб ДФС України.

Практика створення та впровадження в повсякденну роботу рамок кваліфікацій є доволі поширеною у світі. Як приклад, можна навести правила та стандарти Всесвітньої митної організації (далі – ВМО), зокрема Вимоги Рамкових стандартів безпеки та полегшення світової торгівлі ВМО (SAFE), а саме Стандарт 10.2 “Підготовка кадрів”. У цьому Стандарті йдеться про те, що питання забезпечення безпеки і полегшення

функціонування глобальної мережі поставок товарів вимагають, щоб митні служби, а також усі інші сторони, які беруть участь у процесі постачання товарів, мали у своєму розпорядженні висококваліфікованих і мотивованих співробітників. Митні служби мають забезпечити регулярне проходження персоналом усіх рівнів необхідної професійної підготовки з метою набуття та збереження навичок, потрібних для здійснення ефективного й дієвого митного контролю та для роботи з електронним обладнанням [13]. Охарактеризований документ привертає до себе увагу ще й у контексті необхідності активізації співпраці України із ВМО, що є одним із шляхів розв'язання проблем інтегрованого управління кордонами, визначених Концепцією інтегрованого управління кордонами (далі – Концепція) [9]. Оскільки згідно із Концепцією ДФС України є одним із суб'єктів інтегрованого управління кордонами, то імплементація положень Вимог Рамкових стандартів безпеки та полегшення світової торгівлі ВМО (SAFE), у тому числі й Стандарту 10.2, у повсякденній практиці діяльності органів ДФС України та в діяльності в межах інтегрованого управління кордонами є цілком логічною.

Крім того, система професійних компетенцій визначається Вимогами Європейської рамки кваліфікацій, що була прийнята в 2005 р. (European Qualifications Framework for lifelong learning – EQF-LLL). Ця рамка складається із восьми рівнів, її метою є реалізація концепції навчання протягом усього життя. Рамка кваліфікацій є підставою для порівняння і визнання в різних країнах підсумків освіти (знань, компетенцій). Європейська рамка покликана стати механізмом зіставлення рівнів кваліфікації різних кваліфікаційних систем, а також використовуватися за основу під час розробки національних рамок кваліфікацій [1].

Вихідні цінності та загальне бачення професійної компетентності державних службовців фіскальної сфери міститься також у Стратегії Міжєвропейської Податкової Адміністрації [2].

В Україні ж аналоговим документом, який установлює рамки професійних компетенцій, є Національна рамка кваліфікацій, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 [8]. Національна рамка кваліфікацій призначена для використання органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудова відносин, навчальними закладами, роботодавцями, іншими юридичними і фізичними особами з

метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування та розвитку кваліфікацій.

Однак поки ще не створено відповідного нормативного акта, який би на загальнодержавному рівні визначав, закріплював та регулював стандарти професійних компетенцій державних службовців у цілому та у фіскальній сфері зокрема. Варто зазначити, що спроби розробити рамку кваліфікацій державних службовців уже були. Як приклад, можна навести Проект рамки кваліфікацій державних службовців, розроблений магістратурою державного управління СНУ ім. В.Даля в 2012 р. [12]. Запропонована в цьому проекті рамка кваліфікацій державних службовців визначала кваліфікаційні рівні, спеціалізацію державних службовців та вимоги до їхньої професійної (рольової, технічної, поведінкової) компетентності.

Необхідність розробки такого нормативного акта зумовлюється не лише загальними євроінтеграційними процесами, що відбуваються в Україні, частиною яких є імплементація європейських стандартів здійснення прикордонного, митного та інших видів державного контролю на державному кордоні [9], а й незавершеними реформаторськими процесами в системі ДФС України.

Нагадаємо, що структура податкових і митних органів, які сьогодні складають систему органів ДФС України, та центрального апарату, що їх очолює, останніми роками зазнала неодноразових метаморфоз. Окремі, на початку свого існування, державні служби незалежної України – податкова й митна – були об'єднані під началом Міністерства доходів і зборів України, яке Постановою Кабінету Міністрів України “Про утворення Державної фіскальної служби” від 21 травня 2014 р. № 160 було, у свою чергу, реорганізоване шляхом перетворення в ДФС України [10]. На сучасному етапі процес реформування ДФС України не завершено: цей центральний орган виконавчої влади перебуває у стані інституційної реформи, основною тенденцією якої є оптимізація структури, повноважень посадових осіб ДФС України та штатної чисельності державних службовців. Вироблення рамки професійних компетенцій посадових осіб ДФС України та наповнення її конкретними вимогами до кожної із категорій державних службовців дасть змогу дотримуватися окресленої тенденції інституційної реформи та ефективно здійснити власне реформу.

Під час розроблення рамки професійних компетенцій посадових осіб ДФС України, на нашу думку, має братися до уваги не лише європейська та міжнародна практика, чинне вітчизняне

законодавство, а й, насамперед, організаційна структура системи органів ДФС України. Організаційна структура, притаманна сьогодні системі органів ДФС України (у розрізі рівнів менеджменту), подана на рис. 1.



Рис. 1. Організаційна структура системи органів ДФС України

Для кожного із наведених на рис. 1 рівнів менеджменту в розрізі конкретних посад мають бути розроблені переліки вимог до професійних та етичних якостей державних службовців, які обійматимуть ту чи іншу посаду певного рівня менеджменту.

Вихідними принципами формування системи професійних компетенцій державних службовців можна вважати положення Закону України “Про державну службу”, у якому визначаються основні принципи державної служби: служіння народу України; демократизм і законність; гуманізм і соціальна справедливість; пріоритет прав людини і громадянина; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; персональна відповідальність за виконання службових обов’язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об’єднань громадян [7].

Поряд із тим безпосередні принципи діяльності центральних органів виконавчої влади, яким власне є ДФС України, – верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності, єдиноначальності – визначаються в ст. 2 Закону України “Про центральні органи виконавчої влади” [11].

Варто ще раз наголосити, що перераховані вище принципи є засадничими не лише для безпосереднього виконання функцій та завдань, покладених на центральні органи влади, а й, що важливо зауважити в контексті нашого дослідження, виступають детермінантою системи професійних компетенцій державних службовців цих органів влади, а також визначають базові принципи, на яких така система вибудовуватиметься.

На наше переконання та із врахуванням європейських підходів до формування рамок професійних компетенцій, вихідними принципами системи професійних компетенцій посадових осіб ДФС України мають стати: принцип пріоритетності інтересів людини та громадянина над інтересами держави; принципи державного управління; принципи управління фінансами; принципи аналізу ризиків; принципи правоохоронної діяльності; принципи стратегічного (оперативного) управління інформацією та інформаційними технологіями; принципи управління проектами.

Із врахуванням цих принципів, а також на основі проведеного нами контент-аналізу окремих документів [13; 1; 2] вбачаємо за необхідне серед базових вимог до професійних якостей державних службовців ДФС України зазначити такі, як: здатність гармонійно поєднувати інтереси національної економіки та безпеки європейської торгівлі; клієнтоорієнтованість; уміння поєднувати інтереси ДФС України та інтереси бізнес-середовища; стратегічне мислення, навички далекоглядного керівництва та планування, системного аналізу; знання процесів інтегрованого управління; здатність приймати рішення; уміння управляти людськими ресурсами; уміння впроваджувати інновації; високий рівень знання макро- та мікроекономічних процесів; узгодження інтересів ДФС України у внутрішньовідомчій та зовнішньовідомчій взаємодії на регіональному рівні; високий рівень знань європейських норм та сучасного вітчизняного законодавства, що регулюють податкову та митну сферу діяльності; знання методик створення та підтримання сприятливої психологічної атмосфери та високопродуктивного, результативного, ефективного, креативного, гнучкого робочого середовища; уміння підтримувати міжособистісні професійні зв’язки, налагоджувати зворотний зв’язок та дотримуватися *esprit de corp* (корпоративний дух); вільне (*fluently* – розмовний рівень) володіння англійською мовою тощо.

Серед етичних якостей обов'язково мають міститися такі: високий рівень морально-етичної поведінки та загальнолюдських цінностей; патріотизм; доброчесність; некорумпованість, здатність протистояти корупційним ризикам і уникати конфлікту інтересів; дотримання службової дисципліни, власної виконавської дисципліни та виконавської дисципліни підлеглих; моральна і ціннісна готовність сприймати реформи та впроваджувати їх у свою професійну діяльність; особистий високий рівень умотивованості, уміння мотивувати інших; емпатія та об'єктивність; здатність здійснювати свою професійну діяльність прозоро; саморозвиток; високий рівень культури спілкування; креативність тощо.

Таким чином, узагальнюючи все вищенаведене, припускаємо, що система професійних компетенцій посадових осіб ДФС України може бути в загальному вигляді описана рамкою професійних компетенцій (рис. 2).

Рамка професійних компетенцій посадових осіб Державної фіскальної служби України			
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ			
ВИХІДНІ ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Підрівні	Посади	Вимоги до професійних якостей	Вимоги до етичних якостей
ОПЕРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ			
ВИХІДНІ ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Підрівні	Посади	Вимоги до професійних якостей	Вимоги до етичних якостей

Рис. 2. Узагальнений вигляд Рамки професійних компетенцій посадових осіб ДФС України

Запропонована нами рамка професійних компетенцій відповідає організаційній структурі сис-

теми органів ДФС України (у розрізі рівнів менеджменту), містить вихідні принципи системи професійних компетенцій посадових осіб ДФС України та уявляється нам у такому вигляді, як наведено на рис. 2.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, вищевикладене дало змогу дійти таких висновків:

1) в Україні існує нагальна потреба визначення системи професійних компетенцій державних службовців в цілому та у фіскальній сфері зокрема й закріплення цієї системи у вигляді рамки професійних компетенцій у нормативно-правовому акті;

2) під час розроблення рамки професійних компетенцій посадових осіб ДФС України має братися до уваги європейська та міжнародна практика, чинне вітчизняне законодавство, організаційна структура системи органів ДФС України;

3) організаційна структура, притаманна сьогодні системі органів ДФС України, представлена нами в розрізі двох рівнів менеджменту – стратегічного й оперативного – та їх підрівнів;

4) цей підхід дав змогу сформуванню загального вигляду рамки професійних кваліфікацій посадових осіб ДФС України та припустити її змістове наповнення вимогами до професійних та етичних якостей;

5) аналіз європейських підходів до формування рамок професійних компетенцій, а також окремих вітчизняних нормативно-правових актів у сфері державної служби склав підґрунтя для визначення вихідних принципів системи професійних компетенцій посадових осіб ДФС України.

Перспективи подальших студій убачаємо у дослідженні, розкритті змісту та характеристик ці вимог до професійних й етичних якостей посадових осіб ДФС України.

Список використаних джерел

1. European Qualifications Framework for lifelong learning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/leaflet_en.pdf
2. Strategy of Intra-European Tax Administration [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iota-tax.org/about-iota/strategy.html>
3. Волянський П. Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту / П. Волянський // Наук. зап. Ін-ту законодавства Верховної Ради України. – 2013. – № 3. – С. 156–160.
4. Козак І. Оцінка компетенції державних службовців [Електронний ресурс] / І. Козак, О. Сидорчук // Де-

References

1. European Commission (2015) “European Qualifications Framework for lifelong learning”, available at: https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/leaflet_en.pdf (Accessed 10 Mar 2016).
2. Intra-European Tax Organization of tax Administration (2014), “Strategy of Intra-European Tax Administration”, available at: <http://www.iota-tax.org/about-iota/strategy.html> (Accessed 10 Mar 2016).
3. Volaynsky, P. (2013), “The Modern Tendencies of Forming of Competence of the Public Services in the Sphere of Civil protection”, *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Radu Ukrainu*, vol. 3, pp. 156–160.

- мократичне врядування. – 2008. – Вип. 2. – Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik2/fail/Kozak.pdf>
5. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби України [Електронний ресурс] / Ю. В. Конотопцева // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 2. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf>
 6. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу / Д. В. Неліпа // Держава та регіони. – 2014. – № 2 (46). – С. 37–42.
 7. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
 8. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2011 № 1341. – Режим доступу : https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP111341.html
 9. Про схвалення Концепції інтегрованого управління кордонами [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовт. 2015 р. № 1149-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1149-2015-%D1%80>
 10. Про утворення Державної фіскальної служби [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 трав. 2014 р. № 160. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/160-2014-%D0%BF>
 11. Про центральні органи виконавчої влади [Електронний ресурс] : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/page>
 12. Рамка кваліфікацій державних службовців : проект, розроблений Магістратурою державного управління СНУ ім. В. Даля 09 верес. 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/printable_article.jsessionid=EDD19CD70DD193084D49BF1D11247753?art_id=601521
 13. Рамкові стандарти безпеки та полегшення світової торгівлі Всесвітньої митної організації [прийнято Радою Митного Співробітництва 01 червня 2005 р.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/976_003/page
 14. Серьогіна Н. К. Моделювання професіоналізму державних службовців на засадах компетентнісного підходу [Електронний ресурс] / Н. К. Серьогіна // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 3 (42). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/4/02.pdf>
 15. Царенко В. І. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників / В. І. Царенко // Наук. вісн. Держ. прикордон. служби. – 2009. – № 3. – С. 37–40.
 4. Kozak, I. and Sudorchuk, O. (2008), "Evaluation of Public Officials Competence", *Demokratichne vrayduvannya*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.lvivacademy.com/visnik2/fail/Kozak.pdf> (Accessed 10 Mar 2016).
 5. Konotoptseva, Yu.V. (2014), "Staff Recruitment Methods in Public Service of Ukraine", *Teoriya ta praktyka derzgvnogo upravlinnya*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf> (Accessed 10 Mar 2016).
 6. Nelipa, D.V. (2014), "Development of professional training for civil servants with the use of competency based approach", *Derzgava ta regiony*, vol. 2(46), pp. 37–42.
 7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), *The Law of Ukraine "On Civil Service"*, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (Accessed 10 Mar 2016).
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), *Resolution "On approval of the National Qualifications Framework"*, available at: https://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP111341.html (Accessed 10 Mar 2016).
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), *Order "On approval of the Concept of integrated border management"*, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1149-2015-%D1%80> (Accessed 10 Mar 2016).
 10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), *Resolution "On establishment of the State Fiscal Service"*, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/160-2014-%D0%BF> (Accessed 10 Mar 2016).
 11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), *The Law of Ukraine "On the central authorities of executive authority"*, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3166-17/page> (Accessed 10 Mar 2016).
 12. National Agency on Civil Service (2012), *Project "Framework qualifications of Civil Servants"*, available at: http://guds.gov.ua/govservice/control/uk/publish/printable_article.jsessionid=EDD19CD70DD193084D49BF1D11247753?art_id=601521 (Accessed 10 Mar 2016).
 13. Customs Cooperation Council (2005), *The Standard "Framework safety standards and facilitate global trade of World Customs Organization"*, available at: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/976_003/page (Accessed 10 Mar 2016).
 14. Ser'ogina, N.K. (2013), "Modeling of professionalism of Civil Servants on the principles of competence approach", *Teoriya ta praktyka derzgvnogo upravlinnya*, [Online], vol. 3 (42), available at: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-3/doc/4/02.pdf> (Accessed 10 Mar 2016).
 15. Tsarenko, V.I. (2009), "Pedagogical conditions of forming of professional competence of future officers of Border Service", *Naukovy visnyk Derzgvnoi Prykordonnoi sluzhby*, vol. 3, pp. 37–40.