

Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців
і посадових осіб місцевого самоврядування

АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

Науковий журнал 1(15)/2018
Виходить 2 рази на рік. Засновано в 2010 році

Зміст

Кілієвич О.І., Рябцев Г.Л., Тертичка В.В.

**ПРИЧИНИ Й МОЖЛИВІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ 3**

Линьов К.О.

ЛІДЕРСТВО У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ 9

Запорожець Т.В.

**ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ 17**

Назаренко О.А.

**ЦІННОСТІ ЗБЛИЖУЮТЬ. ЧОМУ БЕЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ
НЕМОЖЛИВЕ НАБЛИЖЕННЯ УКРАЇНИ ДО ЄС? 22**

Свешніков С.М.

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ. ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ 33

Вовк І.Г., Свешніков С.М.,

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ 46

Попик Р.Ю., Іщенко Т.М.

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВІРОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
НА ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ СУДУ (СЛІДЧОГО СУДДІ). ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ
ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ 55**

**Засновник, видавець і виготовлювач —
Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців
і посадових осіб місцевого самоврядування**

Головний редактор — *В.В. Юрченко, директор Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, заслужений працівник освіти України, кандидат економічних наук, доцент, державний радник податкової служби третього рангу, почесний працівник державної податкової служби.*

Редакційна колегія: *І.П. Сімонова — заступник головного редактора, перший заступник директора, кандидат юридичних наук;
Л.В. Прудіус — заступник директора з наукової і навчальної роботи, кандидат наук з державного управління;
Т. М. Іщенко — завідувач кафедри менеджменту, кандидат економічних наук;
В.В. Тертичка — завідувач кафедри суспільного врядування, доктор наук з державного управління, професор;
В.П. Верзун — завідувач кафедри української мови;
С.М. Свешніков — старший викладач кафедри менеджменту, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник*

Літературний редактор: *В.Я. Шуть*

Комп'ютерне складання: *К.В. Костяна*

Комп'ютерна верстка: *В.Д. Гончар*

Над випуском працювали: *В.В. Юрченко, І.П. Сімонова, Л.В. Прудіус, Т.М. Іщенко, В.В. Тертичка, В.П. Верзун, С.М. Свешніков, В.Я. Шуть, Т.В. Запорожець, О.А. Назаренко, Р.Ю. Попик, К. О. Линьов, О.І. Кілієвич, Г.Л. Рябцев, І.Г. Вовк.*

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакції. Редакція не обов'язково поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та іншої інформації несуть автори публікацій. Відповідальність за зміст рекламних оголошень несе рекламодавець.

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України.

Свідоцтво КВ № 16714-5286Р від 07.05.2010.

Підписано до друку 29.06.2018 р.

Тираж 50 примірників.

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

03061, м. Київ, вул. Миколи Шепелева, 3а

Тел./факс (044) 455-05-72

E-mail: centre@centre-kiev.kiev.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №5408 від 02.08.2017 р.

Усі права застережено.

© «Теорія і практика підвищення кваліфікації
(аспекти державної податкової служби)», 2018

УДК 378.6.014.4.091(477)НАДУ:[351/354.085:005.336.5](477)(045)

Олександр Кілієвич,

доцент кафедри суспільного врядування

Проаналізовані слабкі й сильні сторони, ризики й можливості Національної академії державного управління при Президентіві України. Сформульовано місію та можливі задачі цього суб'єкта загальнонаціональної системи підготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Доведено необхідність, визначено принципи, встановлено пріоритети та встановлено можливі результати його реформування.

Ключові слова: Національна академія державного управління при Президентіві України, підготовка державних службовців, підвищення кваліфікації, спеціалізація.

Геннадій Рябцев,

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри суспільного врядування*

Валерій Тертичка,

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри суспільного врядування*

ПРИЧИНИ Й МОЖЛИВІ НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

Успішність цілеспрямованих реформ та їхня дієвість залежать від здатності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування професійно застосовувати сучасні практики управління за обмежених ресурсів. Визначальне місце у засвоєнні нових підходів до вироблення суспільної політики належить підготовці, підвищенню кваліфікації, спеціалізації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Формування повносправної системи підготовки та/чи добору управлінців залеж-

но від їхніх лідерських якостей, професійних знань, умінь і навичок є одним із найважливіших компонент кадрової політики уряду.

Натепер у понад 45 країнах світу функціонує близько 250 освітніх та академічних установ і організацій, що здійснюють підготовку, підвищення кваліфікації, спеціалізацію державних службовців, а також проводять прикладні наукові дослідження у сфері суспільного управління. Переважно вони функціонують в економічно розвинутих країнах. Зокрема в США підготовкою керівників державного сектору займаються понад 100 закладів.

Оскільки Національна академія державного управління при Президентові України (далі — Національна академія) є ключовим суб'єктом загальнонаціональної системи підготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, представників центральної влади на місцях, інших посадових осіб, її реформування має стати одним із перших і суттєвих кроків у модернізації згаданої системи за принципами належного врядування з дотриманням національних традицій державотворення. (При підготовці цих матеріалів використано: Аналітичну записку «Підготовка управлінських кадрів», «Концепція» і «План заходів», підготовлені Інститутом аналізу політики та стратегій [1]).

Першу спробу сформуванню в Україні дієву систему підготовки управлінців було здійснено в 1992 році, коли при Кабінетові Міністрів України було створено Інститут державної служби і самоврядування, зорієнтований на типові практики підвищення кваліфікації провідних країн світу. У 1995 році інститут було трансформовано в Українську академію державного управління при Президентові України, що додало академічності до його попередніх напрацювань і розширило освітні можливості для державних службовців. У 1996 році, після утворення регіональних підрозділів академії (з 2001 року — регіональних інститутів) у Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові розпочалося формування первинної освітньої системи у сфері державного управління. У 2003 році Академія, що (єдина на пострадянському просторі) заклала підґрунтя для галузі знань “Державне управління”, отримала статус Національної академії державного управління при Президентові України. Доцільність і важливість практичної діяльності Національної академії засвідчив проект ЄС TWINNING, реалізований упродовж 2009 — 2013 років.

Однак підсумки майже 25 років розвитку Національної академії свідчать, що її керівництво припустилося стратегічної помилки. Обрання екстенсивного шляху розвитку обумовило необґрунтоване дроблення освітніх спеціальностей і спеціалізацій, а надмірне зростання кількості слухачів суттєво знизило якість освітньо-наукового процесу. Невизначеність потреб держави й відсутність належної уваги з боку замовників призвели до розростання управлінських структур Національної академії, демотивації слухачів і викладачів, аврального, в ручному режимі, пошуку вступників, формального конкурсу, формування у випускників вибіркового знання і недостатніх умінь, які не відповідають вимогам сьогодення.

Наслідком цього стала невисока довіра частини замовників та окремих представників інститутів громадянського суспільства до здатності Національної академії готувати стратегічно мислячих дієвих лідерів, здатних впроваджувати світоглядні демократичні цінності.

Слабкими сторонами Національної академії залишаються: відсутність стратегічного плану; відсутність експертно-аналітичного центру, здатного надавати кваліфіковані консультативні й дорадчі послуги; виконання досліджень, значна частина яких не орієнтовані на прикладну діяльність; недостатня практична спрямованість багатьох навчальних дисциплін; відсутність спеціалізованого підвищення кваліфікації, сертифікатних програм; відсутність реального моніторингу діяльності працівників Національної академії й системи їхнього заохочення.

Збереження чинної політики загрожує: унеможливленням реалізацію принципів належного врядування в Україні; нераціональним використанням видатків державного бюджету, що виділяються на підготовку, підвищення кваліфікації, спеціалізацію управлінців; погіршенням управління на вищому й середньому рівні.

Усвідомлюючи це, автори пропонують якнайшвидше використати наявні в Національній академії можливості та сильні сторони, обумовлені: наявністю нормативної бази для розвитку та суспільною затребуваністю змін; підтримкою євроатлантичних партнерів; наявністю світового досвіду й історичних паралелей підготовки управлінців; існуванням грантового (державного/приватного) фінансування конкретних прикладних досліджень, підготовки навчаль-

но-методичних матеріалів; установленням прямого зв'язку між навчальним і науковим процесом у функціонуванні закладу; наявністю достатньої кількості висококваліфікованих працівників, низки навчальних практико-орієнтованих дисциплін, центру дистанційного навчання; існуванням декількох конкурентоспроможних наукових шкіл і колективів (аналізу державної політики, регіонального й місцевого управління тощо); участю в міжнародних проектах, наявністю угод про співробітництво з провідними навчальними і науковими закладами у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Згідно з розробленими авторами проектами стратегічних документів розвиток Національної академії має відбуватися за принципами:

- відповідності цілей і завдань Національної академії цілям і завданням розвитку держави;
- професійності й компетентності, здатними забезпечити вірцевість та ефективність державного управління й місцевого самоврядування;
- стратегічного та аналітичного мислення, інноваційності та креативності, що гарантуватимуть адаптування Національної академії до швидко змінюваних умов функціонування, створення конкурентоспроможних наукових та освітніх продуктів, що відповідають вимогам та очікуванням замовників;
- послідовності та етапності; комплексності заходів на кожному з етапів, їх відповідності єдиній меті;
- гнучкості, що передбачає своєчасні зміни в діяльності Національної академії згідно з вимогами системи державного управління;
- конкурентоспроможності, що характеризує інтегральну здатність Національної академії розробляти унікальні освітні й наукові продукти, які сприятимуть підвищенню якості державного управління;
- автономності, що передбачає гарантування реальної здатності Національної академії забезпечити надання якісних науково-методичних, експертно-аналітичних, дорадчих та освітніх послуг з підготовки, підвищення кваліфікації й спеціалізації управлінців;
- політичної нейтральності, толерантності;
- прозорості й публічності прийняття рішень;

— вимогливості, сумлінності й відповідальності, що передбачає обов'язок Національної академії забезпечити визначені стандарти якості послуг і звітувати за результати своєї діяльності.

Місією Національної академії має стати розбудова гідного потенціалу належного врядування для гармонійного суспільного розвитку; розроблення прикладних наукових продуктів для підготовки, підвищення кваліфікації та спеціалізації відповідальних управлінців, мобільних в європейському адміністративному просторі, і стратегічно мислячих дієвих лідерів, здатних впроваджувати світоглядні демократичні цінності.

Місія цілком би відповідала Закону України «Про державну службу» [2] та Розпорядженню КМУ «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [3].

Реалізація цієї місії, зокрема, передбачає:

— спрощення структури закладу, уніфікацію структурних підрозділів, установлення функціонального розподілу повноважень шляхом розмежування адміністративних, науково-педагогічних, дорадчих і менеджерських завдань;

— відмову від поділу на освітні спеціальності, формування цільових навчальних програм для наскрізних сфер управлінської діяльності на модульній основі з орієнтуванням на цільові групи споживачів та управлінські ланки;

— запровадження грантового (державного/приватного) фінансування конкретних прикладних досліджень;

— використання повсюдної підрядної участі працівників у навчальному, науковому, дорадчому процесі шляхом укладання окремих угод на виконання відповідних робіт;

— запровадження безособових методик оцінювання стану відповідності абітурієнтів, успішності слухачів і випускників;

— напрацювання зразка стратегічного управління організацією для центральних органів виконавчої влади.

Пріоритетними в діяльності Національної академії мають стати експертна, дорадче-консультативна діяльність, науково-методична робота, тренінг-орієнтоване навчання всіх категорій слухачів із використанням універсальних

модулів індивідуалізованої підготовки, у координації з органами державної влади, інститутами громадянського суспільства та з використанням осучасненої інфраструктури.

Реалізація місії Національної академії дозволить:

— забезпечити дотримання визнаних у світі стандартів якості освітнього (спеціалізованого) процесу;

— досягти лідерства у професійній підготовці, підвищенні кваліфікації та спеціалізації управлінців;

— налагодити дієву співпрацю між українською владою та інститутами громадянського суспільства;

— організувати експертне й дорадче-консультативне супроводження діяльності органів державної влади;

— забезпечити мобільність українських управлінців в європейському адміністративному просторі, їхню адаптованість до швидко змінюваних вимог системи державного управління.

Лише за цих умов результати (продукти) діяльності Національної академії сприятимуть покращенню місця України в глобальних рейтингах, пов'язаних з оцінкою результативності, ефективності та якості системи державного управління (індекси конкурентоспроможності, соціального прогресу, процвітання, «добрих» і дієдатних держав тощо).

Список літератури

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2016. — № 4. — ст. 43
2. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

УДК 351/354.085:316.46]:005.336.5](477)(045)

Линьов К.О.,

кандидат наук з державного управління, доцент

Автор розглядає еволюцію феномену лідерства в управлінні, від зосередженості на особистості керівника до розуміння лідерства як взаємодії лідера з послідовниками, що з'являється у процесі спільної діяльності, як нової парадигми управління на основі авторитету та впливу. Теорія спіральної динаміки дає можливість зрозуміти природу лідерства керівника, його образ мислення, спонукальні мотиви та стандартні моделі діяльності.

Ключові слова: лідерство; спіральна динаміка; керівник-лідер; державне управління.

ЛІДЕРСТВО У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ

Реформи в Україні акцентують увагу на трансформації підходів до державного управління, від якості яких залежить кінцевий результат змін та місце країни у світовому співтоваристві. Реалізація зазначеного безпосередньо пов'язана з підвищенням управлінського потенціалу державних службовців, приведенням їхньої фахової компетентності у відповідність до нових вимог. При цьому в центрі уваги професійного розвитку безпосередньо керівників є їхній світогляд та система цінностей, усвідомлення ними необхідності прогресивних змін, готовність до інновацій та прояву творчості. Сучасною управлінською інновацією є лідерство як нова парадигма управління для потреб інформаційного суспільства, як спосіб перетворення реальності через дію, трансформації лідером самого себе та послідовників, управління нестандартними та творчими особистостями.

У минулому столітті дослідники розглядали концепцію лідерства у різних площинах: лідерство як позиція в організації, посада, роль; лідерство як набір індивідуальних якостей; лідерство як навички; лідерство як поведінка, стиль; лідерство як процес, управління [4, с. 30-32]. У першому випадку право на лідерство закріплювалося за керівниками держав, великих корпорацій,

за «великою людиною». Підлеглі при цьому розглядалися як пасивні та друго-рядні чинники виробництва. Наступні підходи продовжили пояснення сутності лідерства у площині феномену, орієнтованого виключно на особистість, пов'язаного виключно з особою керівника організації, із пошуком необхідних для нього наборів індивідуальних якостей чи навичок. Право на лідерство стало розповсюджуватися на велику кількість людей, незалежно від статусу на приналежність до певної соціальної групи.

Погляд на лідерство як на поведінку, стиль управління керівника змістив акценти від зосередженості науковців виключно на керівникові до розуміння лідерства як взаємин зі співробітниками. Поведінковий підхід підкреслює: лідерство — це не лінійна подія з одnobічним рухом, а скоріше інтерактивна подія.

Наприкінці ХХ століття феномен лідерства розуміється як взаємодія лідера і послідовників, що з'являється і має сенс лише у процесі їхньої спільної діяльності. Лідерство стає доступним для будь-якої особистості й не обмежується керівником, формально призначеним на посаду; воно характеризується посиленням значення горизонтальних зв'язків, делегуванням повноважень, фокусуванням на таланті, компетентностях співробітників [4, с. 32]. Лідерство є колективним процесом, у якому результат залежить від співпраці всіх задіяних співробітників, від їхньої колаборації задля досягнення суспільно значимого результату.

Саме в рамках трикутника — «лідер — послідовники — спільна діяльність» — пропонується ідентифікувати сутність та зміст поняття «лідерство», створювати програми розвитку персоналу в організаціях, спрямовані як на формування та розвиток компетентностей, стилів поведінки всіх співробітників, так і на відпрацювання командної взаємодії у колективі.

Довгий період часу, працюючи в системі підвищення кваліфікації державних службовців, керівників закладів освіти, автор стикається з нерозумінням слухачами сутності феномену лідерства. А тому було заплановане та проведене дослідження на предмет виявлення сприйняття та ставлення до феномену лідерства слухачами курсів підвищення кваліфікації, працівників Державної податкової служби. Дослідження виявило, що більшість слухачів віддають перевагу розумінню лідерства як множини навичок, а на другому місці з невели-

ким відривом — розумінню лідерства як певних рис, необхідних керівнику для виконання своїх професійних обов'язків на сучасному рівні (див. рис. 1). А значить, серед певної категорії державних службовців переважає ставлення до лідерства як феномену, орієнтованого виключно на особистість, пов'язаного виключно з особою керівника організації. І саме таке сприйняття наближає нас до ототожнення лідерства з «теорією великої людини». Ми продовжуємо шукати відповіді на запитання: які якості чи навички потрібні державному службовцю у відриві від інших процесів.

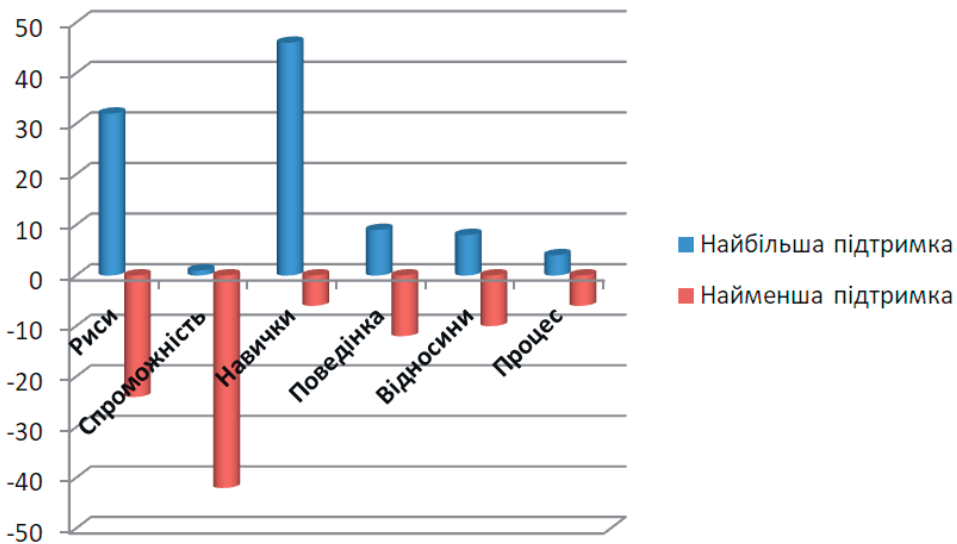


Рис. 1. Інтерпретація лідерства слухачами курсів підвищення кваліфікації

З іншого боку, продемонстровано незначні показники сприйняття лідерства як поведінки, взаємин зі співробітниками, що вже є тривожним дзвіночком і потребує додаткових зусиль та роз'яснювальної роботи для виправлення ситуації. Ми постійно говоримо про демократизацію управління, делегування повноважень, про долучення співробітників до прийняття управлінських рішень, але виявляємося не готовими до такої співпраці.

Найменшу підтримку серед респондентів отримало розуміння лідерства як певної спроможності, здатності керівника до виконання своїх обов'язків. Респонденти продемонстрували слабку підтримку розуміння феномену лідерства як процесу, що говорить про недостатню роботу щодо популяризації сучасних теорій лідерства серед державних службовців.

Суттєву допомогу в розумінні феномену лідерства може надати теорія спіральної динаміки, яка є універсальною, описує і пояснює розвиток як окремої людини, так й організації, суспільства, країни в цілому. Ключем до розуміння виступає еволюція систем цінностей та парадигм мислення. Парадигми відображають спосіб мислення особистості, а не те, у що вона вірить, що цінує. Вони задають жорстку і несуперечливу систему фільтрації та інтерпретації всього, що людина бачить, чує і відчуває [3].

У перший, бежевий, світ людина попадає при народженні або опускається у старості. Представниками цього світу є безхатченки, наркомани, люди з хворобами мозку. Зовнішні зміни — війна, Голодомор тощо — змушують людей виживати, втрачаючи «людське обличчя». Інстинкти та звички спрямовані вникливо на виживання; основний пріоритет надається пошуку їжі, води, тепла, сексу та безпеки [2, с. 63].

Фіолетовий світ — світ безпеки. Людина зв'язана безліччю табу, правил та обмежень, позбавлена індивідуального мислення та права на вчинок. Сімейні, родинні, кланові зв'язки мають абсолютну силу і містичне забарвлення; демонстрація вірності вождю, старшим і клану в цілому визнається за найвищу чесноту. Рід як група збільшує ймовірність виживання та має більше значення, ніж окремих його членів. Великої ваги набувають дружба, кумівство, «блат» [5, с. 14-17].

Червоний світ — світ его, яким править доля, жорстока і безжальна сила, у ньому відсутні етика, сором, каяття. Влада дає право взяти все, чого можна побажати, відмовитися від неї неможливо. Людина виховується історіями героїв, «великих і славних людей», святкуванням подвигів, свідченнями поваги. Азійські диктатури; варвари-кочівники; Дикий Захід; бандитські та піратські королівства; «солдати удачі»; молодіжні тусовки; начальники «лідерського типу»; правоохоронці; мачо; «нові руські» — усі ці феномени є прикладами демонстрації «червоної» парадигми мислення [5, с. 17-20].

Синій світ долає протиріччя попередньої парадигми мислення. У ньому панує «сила права, а не право сили»; його інструментами є мораль, право і порядок. Людина переконана в існуванні великої причини, істини або праведного шляху в світі. Вищий порядок визначає правила поведінки, засновані на вічних та абсолютних принципах. У кожній людині є своє місце;

закони, правила, дисципліна вибудовують її характер та моральну стійкість [2, с. 64].

Рамки й обмеження синього світу затісні для помаранчевого світу, основною темою якого є теза: «Дій, виходячи зі власних інтересів, ведучи гру на перемогу». Будь-який порядок речей передбачає зміни та покращення; прогрес досягається за рахунок розуміння секретів природи та пошуку найкращих рішень. Суспільство процвітає внаслідок кращих стратегій, технологій та конкуренції. Ключове слово для особистості — успіх, символи якого цінуються більше за червону владу і сині правила. Оптимістичні, готові до ризику люди, які вірять у себе, заслуговують на досягнення успіху. Саме в цьому світі з'являється демократія, вірність цінностям, а не авторитетам [2, с. 64].

Пошук свого внутрішнього світу та соціально відповідальної форми суспільства спонукає людину рухатися до наступного етапу еволюції — зеленого світу, основними цінностями якого є гармонія і взаємини. Почуття, чутливість та турбота витісняють холодну розсудливість; людина намагається звільнитися від догм та егоцентризму, вона вимагає справедливого розподілу ресурсів Землі. Ідеал успіху замінюється ідеалом служіння. Особистість прагне вирішувати проблеми за допомогою взаємодії та напрацювання загальної думки [2, с. 64].

Основною темою жовтого світу є теза про необхідність досягнення повноцінного життя з усвідомленням власної відповідальності за стан справ у світі, розумінням того, ким є людина та ким вона хоче навчитися бути. Життя є калейдоскопом природних ієрархій, систем та форм; різності можуть бути об'єднаними у взаємопов'язані потоки. Знання та компетентності людини мають перевагу перед рангом, статусом чи формальною владою; найвищий пріоритет надається гнучкості, спонтанності та функціональності [2, с. 65].

Кожна наступна парадигма мислення та система цінностей діалектично заперечує попередню, орієнтуючись або на диференціацію від інших (виокремлення себе з групи, зосередження уваги всередину), або на інтеграцію з іншими (єднання з групою, зосередження уваги назовні). Кожна наступна парадигма мислення — це більша свобода, більша структурність, вищий ступінь рефлексії, більший енергетичний потенціал, менше жорсткості, більше творчості, менше примусу, більше вибору [5, с. 34].

Таблиця 1. Характеристика динаміки моделей діяльності людини залежно від парадигми мислення.

Таблиця складена на основі джерела [2, с. 62]

Парадигми мислення	Стандартні моделі діяльності
бежева: мислення відбувається автоматично	структури побудовані на непостійних зв'язках; процес спрямований на забезпечення виживання
фіолетова: мислення є анімістичним	структури оформлені у вигляді племен; процеси носять циркулярний характер
червона: мислення є егоцентричним	структури оформлені у вигляді імперій; процеси мають форму експлуатації
синя: мислення є абсолютним	структури є пірамідальними; процеси носять авторитарний характер
помаранчева: мислення є багатовимірним	структури сформовані навколо делегування; процеси носять стратегічний характер
зелена: мислення є релятивістичним	структури є егалітарними; процеси пов'язуються з консенсусом
жовта: мислення є системним	структури є інтерактивними; процеси вибудовані навколо інтеграції

Таким чином, теорія спіральної динаміки дозволяє визначити світогляд, систему цінностей, структуру переконань, спосіб мислення та спосіб життя, основні мотиви та передумови лідерства в організаціях, у тому числі й у державному управлінні. Структура організації, яку очолює «червоний» (у термінах спіральної динаміки) лідер, — це концентричні кола навколо керівника, сила і влада в якому визначаються наближенням до центру [5, с. 77]. Перевагами організації, яку очолює «синій» лідер, є порядок і стабільність, недоліками — придушення ініціативи, слабка інноваційність, високі витрати й ізоляція співробітників один від одного [5, с. 83]. Типовими ознаками організації, яку очолює «помаранчевий» лідер, є складна внутрішня структура, наявність проектних крос-функціональних команд, мозкові штурми, високі витрати на розвиток персоналу [5, с. 85]. Для «зеленого» лідера характерним є використання командного лідерства, у проявах управлінської культури — взаємна довіра і повага, взаєморозуміння і терпимість, відкритість, визнання права на помилку тощо [5, с. 90 — 92].

Результати дослідження [1], яке проводилося у багатьох країнах світу в 2010 — 2013 рр., зафіксували очікування респондентів щодо сучасного керівника-лідера, який повинен бути:

- таким, що виявляє турботу про добробут та розвиток всіх працівників в організації;
- натхненним комунікатором;
- здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал співробітників;
- таким, що виявляє свою цілісність, є чесним та відкритим;
- є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі;
- здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики.

Подібні дослідження демонструють запит суспільства на керівника-лідера із помаранчевою та зеленою парадигмами мислення, який має вищий рівень свідомості, краще розуміє цілі та завдання організації, її внутрішнє і зовнішнє середовище, який не боїться конфліктів та вміє їх творчо розв'язувати. Подібна особистість визнає право на лідерство за кожним членом колективу. Для неї неприйнятним є догматизм, вона намагається знаходити консенсус та розвивати почуття приналежності до фахової спільноти [3].

Теорії лідерства, які з'явилися протягом останніх десятиліть, стверджують, що лідери не можуть розглядатися окремо від історичного контексту; умов, у яких вони функціонують; системи, невід'ємним елементом інтегральної цілісності якої вони є. Але водночас великої ваги набувають парадигма мислення та система цінностей керівника-лідера, які задають стандартні моделі діяльності, його орієнтацію на інтеграцію чи диференціацію від групи співробітників [3]. Саме тому теорія спіральної динаміки стає потужним інструментом у розвитку управлінського потенціалу керівника, приведенням його фахової компетентності у відповідність до нових вимог згідно з цілями реформ в Україні.

Висновки. Лідерство в сучасних теоріях розглядається як процес, де рівнозначної ваги набувають такі ключові елементи як стратегія, очікувані результати, інфраструктура, не тільки особистість лідера, а й співробітники організації в цілому. Теорія спіральної динаміки дає можливість зрозуміти природу

лідерства керівника, його спосіб мислення, спонукальні мотиви та стандартні моделі діяльності. Керівник-лідер не може повести своїх послідовників далі, ніж пройшов сам, а тому зміни у державному управлінні починаються з самого керівника. Від сучасного керівника-лідера вимагається наявність стратегічного та глобального мислення, високого рівня емоційного інтелекту, здатність вибудовувати стратегії та комунікації в організації, застосування у взаєминах зі співробітниками інструментів фасилітації та коучингу.

Список використаних джерел:

1. Humphrey R.H. *Effective Leadership: Theory, Cases and Applications*. — SAGE Publications, Inc., 2014. — 480 p.
2. Бек Д., Кован К. *Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями*. — С-Пб: Бест Бизнес Букс, 2010. — 419 с.
3. Линьов К. Процесно орієнтоване лідерство керівника закладу освіти у контексті теорії спіральної динаміки / Костянтин Линьов // *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. — 2017. — № 1 (4). Режим доступу: <http://elite-journal.org/zmist-4/rozdil-1-rozvitok-liderskogo-potenci-5/>
4. Линьов К.О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті / Костянтин Линьов // *ScienceRise: Pedagogical Education*. — Volume 8 (4). — August 2016. — С. 29-34.
5. Пекар В. *Різнобарвний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування* / Валерій Пекар. — 2-е вид., доп. — Харків: Фоліо, 2016. — 191 с.

УДК 351/354.085:316.46](477)(045)

*Запорожець Т.В., канд. філос. наук, доцент
доцент кафедри суспільного врядування*

Розглядається питання про необхідність реалізації програми розвитку соціально-відповідального лідерства службовців. Зроблена спроба виявити синтезуючу модель лідерства в системі державної служби України.

Ключові слова: лідерство, модель лідерства, відповідальність організації, соціально-відповідальне лідерство державних службовців.

ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Розвиток лідерства в контексті реформування державної служби, визначення нового курсу розвитку української держави є стратегічною умовою належного врядування в Україні. Сама сутність поняття «державний службовець» — людина, яка служить державі. Державний службовець має бути професіоналом у сфері управління, оскільки у тій чи іншій мірі бере участь у підготовці, прийнятті та виконанні управлінських рішень. Окрім того, він дотичний до влади, володіє нею. Також у соціальній структурі суспільства він посідає престижне місце, яке привертає увагу людей.

Успіх реформ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування і перетворення їх на дієвий соціальний інститут головним чином залежить від професіоналізму, відповідальності, порядності, інноваційності керівників-лідерів, які мають високий рівень культури, володіють стратегічним мисленням, спроможні продукувати і генерувати ідеї, здатні до креативного управління та результативного розв'язання проблем. Сучасна система державного управління та місцевого самоврядування в Україні потребує нових службовців, які мають відігравати ключову роль в імплементації реформ. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними агентами демократичних перетворень, ефективними менеджерами, лідерами команд.

Ураховуючи, що в Україні відбувається побудова правової держави, роль лідерства є провідною та буде зростати в найближчі роки. Від службовців-лідерів залежить розбудова та розвиток ефективної державної служби, що відповідає б сучасним світовим стандартам, яка наблизить громадян до статусу правової держави.

Відповідно до «Стратегії реформування державного управління України на 2016 — 2020 роки», політична прихильність до реформування і лідерство є вирішальними для успішного планування та проведення реформи державного управління. В Україні різні галузі та сфери потребують фахових лідерів у системі державної служби, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни [1]. Результати аналізу наукових праць, нормативно-правових актів свідчать, що вітчизняна система державної служби поки що перебуває на початковому етапі осмислення сутності, значимості, розуміння ролі та місця сучасного лідерства. У зв'язку з цим безперечним позитивом необхідно вважати факт офіційного визнання обов'язкової наявності у керівника управлінського рівня лідерських якостей.

У сучасних умовах реформування державної служби та органів місцевого самоуправління необхідна розробка нової моделі лідерства, яка б опиралась на принципи традиційних теорій лідерства і враховувала специфіку й особливості діяльності системи суспільного врядування. Наразі формується нова синтезуюча модель лідерства, у рамках якої лідер характеризується: залученням до формальної чи неформальної організації діяльності; реалізацією інтелектуального творчого потенціалу з метою інноваційної трансформації соціальних процесів; соціальною відповідальністю; орієнтацією на партнерську взаємодію. Синтезуюча модель лідерства інтегрує різні підходи до лідерства і визначає взаємопов'язану систему його характеристик: 1) здатність до соціальної діяльності для збору, обробки та формування нового знання, професійного його впровадження, спрямованого на удосконалення технологій, оптимізацію праці, підвищення ефективності професійної взаємодії; 2) ціннісні пріоритети професійної соціальної відповідальності, орієнтація на соціально-відповідальну діяльність, розвиток партнерського взаємовигідного співробітництва на рівні організації та суспільства в цілому; 3) лідерська форма мотивації праці підлеглих, реалізація лідерських професійних якостей.

Для сучасного державного чи муніципального службовця не є достатнім мати необхідні знання в економічній, соціальній та правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками, лідерськими компетенціями сучасного зразка — зокрема, якостями відповідального лідера. Навіть гасло цього річного,

47-го давоського форуму — «Чуйне й відповідальне лідерство» [2]. Якщо немає відповідальності, не може бути мови і про істинне лідерство. Найчастіше під відповідальністю розуміють свою персональну відповідальність перед іншими людьми. І мало хто задумується про свою відповідальність перед країною та її майбутнім. У такому сенсі можна говорити і про різні рівні відповідальності.

Саме поєднання понять лідерства і відповідальності є зараз на часі — актуальність розгляду цих понять у взаємозв'язку зростає відповідно до збільшення організаційної складності. Окрім того, зовнішнє і внутрішнє соціальне середовище будь-якої організації зараз проходять через глибокі трансформації. Сьогодні всім доводиться працювати у настільки мінливих і нестабільних умовах, що деякі організації, особливо бюрократичного типу, якими є державні та місцеві органи самоуправління, у силу своєї інертності просто не встигають пристосовуватися до швидких змін та трансформацій. Джек Уелч говорив: «Якщо швидкість змін всередині організації є повільнішою, ніж швидкість змін зовні — можна бути впевненими, що таку організацію очікує крах» [3].

Потреба в лідерстві сама по собі пов'язана зі змінами. Чим більше змін — тим більша потреба в ефективному лідерстві. Можна говорити про безліч показників результативності діяльності будь-якої організації, але якщо там немає лідерства, то ця організація приречена на невдачу в перспективі. Відповідальне лідерство передбачає гнучку стратегію та гнучку команду лідерів, яка могла б підтримувати її.

Мет'ю Гітчем, директор Ешрідзького центру бізнесу та сталого розвитку (Великобританія), у своєму виступі у Львівській бізнес-школі УКУ (LvBS) розглянув, що означає лідерство на цьому етапі розвитку суспільства. Проаналізувавши основні «ери» в підходах до лідерства і перейшовши до сучасної, під назвою «лідерство навчання», він наголосив на особливостях лідерства в контексті організації, яка повинна постійно навчатися (learning organization), щоб розвиватися. Він відзначив, що питання спроможності та організаційної культури є не менш важливими у закріпленні відповідальності в організації, аніж питання політики і системи (що підтверджено результатами досліджень) [4].

Посилення соціальної непередбачуваності в сучасних умовах веде до загострення протиріч між професійною діяльністю та її результатами, між функціонуванням органів державної влади і потребами зовнішнього соціального середовища.

Вирішення цих протиріч пов'язане з необхідністю формування організації, яка динамічно розвивається, перебудови всієї системи підготовки державних службовців, модернізації організаційних відносин, досягнення постійних інноваційних впливань у систему діяльності, формування соціально-відповідальних службовців лідерського типу. Таким чином, у сучасних умовах формується новий тип організації, важливим фактором розвитку якої стає соціально-відповідальне лідерство працівників. Навчання, набуття державними службовцями додаткових лідерських знань та навичок не буде мати сенсу, якщо в публічному врядуванні не буде культури, орієнтованої на створення саме соціально відповідальних лідерів.

Відповідальне лідерство потребує розвитку нових компетенцій. Відповідальні лідери повинні бути чутливими до глобальних і локальних реалій, збалансовано вибудовувати взаємини з багатьма стейкхолдерами, уміти керувати складними системами і найголовніше — мати сміливість іноді пробивати «силові башти» інерції організаційних структур із метою переведення своїх організацій на якісно новий рівень. Справжній лідер повинен забезпечувати відповідальне ставлення організації не тільки до клієнтів, громадян, але й до інших стейкхолдерів: співробітників, держави, місцевих громад, громадських організацій, бізнесу. Сутність відповідальності організації — щоб інтереси усіх цих потенційно зацікавлених груп перебували в гармонійному балансі.

Нові лідери мають взяти на себе відповідальність за довгострокові перспективи держави й країни, ставши прикладом цієї відповідальності для усіх громадян. Відповідальне лідерство — етичний акт, який надихає інших на здійснення позитивних змін шляхом досягнення спільної мети. Розділяючи цінності та високі цілі, державні службовці будуть відчувати свою причетність до змін, які відбуваються в державі. Вони мають усвідомити, що завдяки їхній роботі суспільство стає більш здоровим та успішним. Вони мають вірити в те, що роблять важливу справу для своєї країни. Спільна місія, мета завдяки відповідальному лідерству може стати життєвим інтересом членів команди. Відповідальні лідери опікуються потребами інших і виступають відповідальними громадянами.

Згідно з формулюванням Глобального Договору Організації Об'єднаних Націй, відповідальне лідерство — мистецтво мотивації, спілкування, розширення можливостей та переконання людей в участі у новому баченні сталого розвитку та необхідних змін [5].

Відповідальне лідерство побудоване на цінностях і чеснотах. Чесноти відповідального лідера наступні: інтегрованість (чесність, відкритість, прозорість); скромність (свобода від жадібності й пихатості, зарозумілості); служіння (сміливість служіння для спільного блага); прощення (уміння визнавати свої помилки і прощати інших); емпатія (уміння співпереживати й турбуватися про інших); віра (відданість цінностям й обіцянкам); обережність (бережливність в управлінні ресурсами і людьми); етична сміливість (сміливість у захисті та впровадженні етичних цінностей) [6].

Глобальна Ініціатива щодо Відповідального Лідерства визначає його як «глобальний досвід етичного, заснованого на цінностях лідерства для досягнення економічного й суспільного прогресу, а також сталого розвитку» [7].

Активізація реформ публічної служби вимагає реалізації програми розвитку соціально відповідального лідерства службовців. Розробка даної програми повинна здійснюватися на основі концептуалізації вектора позитивних змін у підсистемах професійної поведінки державних службовців, представлення шляхів оптимізації соціально відповідального лідерства. У нових умовах необхідне розкриття професійного лідерства як інструмента оновлення принципів соціальної відповідальності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки / Урядовий портал. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250
2. У Давосі визначали, що таке відповідальне лідерство [Електронний ресурс]. — Урядовий кур'єр. — Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/news/u-davosi-viznachali-sho-take-vidpovidalne-liderstv/>
3. Уельс Джон. Відповідальне лідерство [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/responsible-leadership.html>
4. Лідерство і відповідальність — дві сторони однієї медалі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/ua/articles/14362/temp>
5. Міжнародний сайт ГД ООН [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unglobalcompact.org./participants/search>
6. Штукельбергер Лристоф. Практикум по ответственному лидерству: Для сотрудников и руководителей. / Лристоф Штукельбергер. — Женева: Globethics.net, 2015. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.globethics.net/documents/4289936/15469226/GE_Praxis_1_rus_final_web.pdf
7. Globally Responsible Leadership Initiative, Globally Responsible Leadership. A Call for Engagement, European Foundation for Management Development, 2005. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gqli.org/index.php/resources/publications> (Accessed 1 Nov. 2014).

УДК 341.24-044.247(477:4)(045)

Назаренко О.А.,

к.ю.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Стаття присвячена «європейським цінностям», віддає ність яким України проголошує Угода про асоціацію. Наголошено, що прогрес у наближенні нашої держави до ЄС наперед визначатиметься досягненнями України у сфері забезпечення цінностей.

Ключові слова: Угода про асоціацію, імплементація, Європейський Союз, цінності, європейські цінності, демократія, верховенство права, права людини, мир, рівність.

ЦІННОСТІ ЗБЛИЖУЮТЬ. ЧОМУ БЕЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ НЕМОЖЛИВЕ НАБЛИЖЕННЯ УКРАЇНИ ДО ЄС?

«Європа — частина світу, обмежена з заходу Атлантичним океаном, а зі сходу — законом..., де саме проходить кордон, можна скоріше дізнатися з газет, аніж дивлячись на карту»

О. Геніс¹

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (повна назва — Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Євроатомом і їхніми державами-членами, з іншої) і набуття нею чинності без перебільшення слід вважати чи не найважливішою подією новітньої історії України після проголошення незалежності в 1991 році. Угода констатує європейську ідентичність України, її європейський вибір. Угода про асоціацію має на меті посилити та розширити відносини України та ЄС в амбітний та інновативний спосіб — шляхом поступової економічної інтеграції та політичної асоціації [1].

Угода про асоціацію вже стала предметом наукових досліджень як в Україні, так і за її межами. Серед вітчизняних науковців Угоду активно досліджують

¹ Геніс А. Европа начинается во мне/А.Генис// [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.novayagazeta.ru/articles/2015/11/13/66359-evropa-nachinaetsya-vo-mne>

В. Муравйов, Р. Петров, М. Микієвич, О. Головко-Гавришева, К.Смірнова, І. Яковюк, Т.Анакіна; за кордоном, зокрема, П. Ван Елсуwege, А. Ретман та ін. Варто відзначити, що увагу науковців привертає переважно економічна частина Угоди про асоціацію, від імплементації якої залежить економічна інтеграція з ЄС, зокрема, питання адаптації національного законодавства. Але, як влучно відзначила І. Климпуш-Цинцадзе, євроінтеграція — це про права людини, про свободу слова, про верховенство права, про рівність чоловіків і жінок, про право на безпечне й гідне життя [2]. Основна мета асоціації — сприяти поступовому зближенню України та ЄС, ґрунтуючись на спільних цінностях [1]. Саме тому категорія «цінності» потребує глибокого наукового осмислення.

З укладенням Угоди відносини між Україною та ЄС переходять на новий, вищий рівень — від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції. Важливим елементом Угоди є положення про створення поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (скорочено — ПВЗВТ). Утім, створення ПВЗВТ між Україною та ЄС, як й економічна інтеграція в цілому, і політична асоціація з ЄС, залежить насамперед, як закріплено в преамбулі Угоди, від досягнень у забезпеченні цінностей. Саме вони визначатимуть прогрес у наближенні України до ЄС [1]. Що таке цінності, європейські цінності? Якою мірою їх поділяють українці?

Поняття «цінність» вперше визначено в І. Канта, який визнавав його вищим принципом людської поведінки. У філософії «цінність» узагальнено розглядають із двох позицій: як поняття, що характеризує безумовні незаперечні основи людського буття і як значення певних предметів, явищ, процесів для людини, соціальних груп, суспільства в цілому [3, 12].

Десь 1932 року один англійський журналіст попросив Гітлера, щоб він у кількох словах сформулював націонал-соціалістичну доктрину. Той, подумавши, сказав, що найголовніше у цій доктрині — викреслити з історії Французьку революцію. Власне, націонал-соціалізм спробував це зробити. І, як ми пам'ятаємо, йому це не вдалося. Власне, йдеться про те, що Французька революція об'єднала кілька найголовніших європейських цінностей. Той самий славнозвісний парол «Свобода, рівність, братерство!» — це, зрештою, з одного боку, риторика, а з іншого — оці самі європейські першочінності, що до них Європа почала приходити десь на кінець Середньовіччя, й особливо впродовж Нового часу [4].

Саме після перемоги над нацизмом, після завершення Другої світової війни європейські держави як ніколи відчували необхідність об'єднання задля запобігання появі нових тоталітарних режимів та розв'язання ними чергової війни в Європі. Для об'єднання зусиль у розбудові демократичних інституцій європейці розпочали процес економічної, а з часом — політичної інтеграції. Так з'явилися європейські співтовариства та згодом — Європейський Союз.

Договір про Європейський Союз (далі — ЄС) закріплює (ст. 2), що Союз засновано на цінностях поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини, зокрема осіб, що належать до меншин. Договір визначає, що ці цінності є спільними для всіх держав-членів у суспільстві, де панує плюралізм, недискримінація, толерантність, правосуддя, солідарність та рівність жінок і чоловіків [5]. Стаття 3 Договору про ЄС визначає мету створення ЄС — підтримувати мир, свої цінності та добробут своїх народів. Стаття 8 закріплює, що ЄС розвиває особливі відносини з сусідніми країнами для створення на основі цінностей простору добробуту та добросусідства, якому притаманні близькі та мирні стосунки на засадах співпраці [5].

У статті 21 Договору про ЄС зазначається, що у діях на міжнародній арені Союз також керується принципами, які надихнули на його створення, розвиток і розширення. Ці принципи ЄС має намір поширювати у світі. Йдеться про демократію, верховенство права, універсальність та неподільність прав людини та основоположних свобод, повагу до людської гідності, рівність та солідарність [5].

Чи розуміються українці на європейських цінностях? У квітні-червні 2017 року Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні та Білорусі було проведене унікальне Всеукраїнське соціологічне дослідження на тему «Українське суспільство та європейські цінності». У дослідженні брали участь українці віком від 18 до 65 років із різних регіонів. Метою дослідження було встановити, що українці розуміють під європейськими цінностями і чи відрізняються цінності українців та європейців [6].

Європейські цінності виявилися привабливими для українців, і необхідність їхнього впровадження знаходила одностайну підтримку як серед опитаних єврооптимістів, так і серед євроскептиків. Загалом європейські цінності визначалися респондентами як гідний ідеал для наслідування. Часто звучала

думка про те, що саме вони є необхідною умовою нормального функціонування суспільства.

Дослідження продемонструвало, що, на думку українців, найважливішими для європейців цінностями є демократія (34,7%), верховенство права (28,9%) (у різних формулюваннях — законослухняність, повага до закону, рівність перед законом) та права людини (28,1%) [6].

Найважливішою цінністю європейського суспільства українці вважали демократію. Часто українці асоціювали демократію зі свободою слова і правом на протест. Цікаво, що, з одного боку, респонденти (навіть ті, які не були прихильниками євроінтеграції) розуміли всю важливість демократичного суспільного устрою (демократичні вибори з підзвітністю влади й інструментами впливу на посадових осіб, на думку учасників, сприяють зменшенню корупції, зростанню ефективності влади, а отже, і зростанню добробуту населення); з іншого — опитані не вірили у дієвість демократичних інститутів в Україні. Респонденти вказували, що демократична система в Україні дала збій, який досяг таких масштабів, що вплинути на владу можна тільки шляхом революції. Іншими словами, українці поділяють ідеали демократії, однак за умов тотальної бідності населення, корупції в органах місцевої та державної влади, зневіри громадян після чергової революції, має місце «демократія по-українськи», яка не задовольняє українське суспільство.

Другою, на думку українців, цінністю для європейців є верховенство права. Учасники опитування погоджувалися, що шлях до верховенства права є тривалим і непростим, адже, на їхню думку, в Україні наразі відсутні справедливі суди; корупція сягнула шалених масштабів й охопила практично усі сфери життя; законодавча система вкрай недосконала; у свідомості громадян немає ані поваги, ані страху перед законом. Гарною ілюстрацією останньої тези є поширення масового підкупу правоохоронців у випадку порушень правил дорожнього руху. Ці випадки стали настільки буденними, що у масовій свідомості навіть не вважаються злочинними.

На думку українців, відсутність верховенства права в Україні пов'язана не тільки з волею еліт, яким вигідно утримувати керування системою у ручному режимі, а й з неготовністю самих громадян обмежувати свою свободу заради закону.

Наступними в асоціативному ряду європейських цінностей були права людини. Причому найчастіше учасники згадували про права дітей. Йшлося про заборону фізичного і психічного насильства. Цікаво, що ступінь захисту прав дітей у Європі мав неоднозначне сприйняття. З одного боку, усі підтримували важливість дотримання цих прав, з іншого — не було згоди у питанні меж. Показником «прав людини» українці вважали статус жінки. Респонденти визначали, що в Європі жіноцтво більшою мірою захищене від домашнього насильства, майнової дискримінації та сексуальних домагань.

Окремо було згадано про дотримання прав людей з інвалідністю. Поодиноким, але зверталась увага на дотримання прав ув'язнених осіб: гідне утримання у місцях позбавлення волі та доступ до системи правосуддя.

Ілюструючи цінність прав людини, респонденти згадували також право на демонстрації, право на гідну оплату праці, на здоров'я і пенсійне забезпечення.

Мир як цінність відзначалась респондентами як особливо важлива, утім більш актуальна для українців, ніж для європейців. Рівність як європейська цінність також визначалась як важлива. Її сприйняття було багатоплановим: відсутність дискримінації за гендерною або расовою ознакою, рівність можливостей, відносна майнова рівність, рівність усіх перед законом, рівні можливості для людей з інвалідністю.

Також половина учасників відзначили, що не існує європейських цінностей, які вони повністю відкидають, усі цінності є важливими та прийнятними. Разом із цим інша половина респондентів вказала, що терпимість / толерантність як цінність є для них неприйнятною, чужою, такою, що суперечить традиційним цінностям українців. Респонденти зазначали, що громадяни України в цьому контексті є дуже консервативними і не готові ані до прийняття людей із нетрадиційними релігіями, ані до більш тісного спілкування з представниками інших національностей або сексуальних меншин. При цьому респонденти в основному не оцінювали таке неприйняття як «погане» або «добре», лише констатували як доконаний факт [6].

Важливою цінністю для європейців українці вважали свободу. Кожен респондент вкладав у поняття «свобода» власний сенс, починаючи від свободи віросповідання, свободи слова, свободи вибору партнера (у т.ч. одностатевого), поваги до особистого простору, свободи вибору професії, свободи пере-

сування територією ЄС. Усе вказане забезпечує невтручання оточення в особистий простір людини, незасудження особистого вибору.

Ще однією важливою європейською цінністю українці вважали самореалізацію людини. Учасники опитування визначали, що сьогодні в Україні такі умови відсутні й це є проблемою, особливо для молодого населення і населення середнього віку.

Результати опитування українців про європейські цінності подані в Таблиці 1. Під час Всеукраїнського кількісного дослідження респондентам було запропоновано визначити три європейські цінності, які є найважливішими для них особисто — для українців та європейців. У дослідженні використовувався перелік цінностей, розроблений у рамках проекту «Євробарометр»¹.

Таблиця 1. Розподіл відповідей українців на запитання

«Скажіть, будь ласка, які з наведених нижче цінностей є найбільш важливими для ...?» [6]

	Вас особисто	Українців	Європейців
Релігія (свобода віросповідання)	10.6%	10.7 %	11.6%
Верховенство права	11.7%	18.2%	28.9%
Демократія	14.5%	27.4%	34.7%
Особиста свобода	28.2%	19.2%	19.4%
Мир	56.5%	61.2%	22.4%
Права людини	33.3%	23.2%	28.1%
Рівність	13.1%	12.4%	11.0%
Самореалізація	20.8%	12.3%	12.3%
Солідарність, підтримка ближнього	16.1%	16.4%	8.1%
Толерантність	9.0%	10.2%	13.3%
Повага до інших культур	5.4%	6.2%	11.8%
Цінність людського життя	42.7%	29.2%	19.4%
Жодна з названих	1.1%	0.9%	1.0%
Важко відповісти	3.2 %	6.5%	15.3%

Як бачимо, найважливішими цінностями як для себе особисто, так і для українців у цілому опитані вважали: мир (56,6%), цінність людського життя (42,7%) та права людини (33,3%). «Найменш цінними» для українців є повага до інших культур (5,4%) та толерантність (9%).

¹ Євробарометр — (англ. Eurobarometer) — міжнародний проект регулярних опитувань громадської думки, що здійснюється під егідою Європейської Комісії.

По-іншому українці визначили ціннісні орієнтири європейців. Як зазначалося, найважливішими для європейців цінностями українці вважали: демократію (34,7%), верховенство права (28,9%) та права людини (28,1%).

Цікавим виглядає, з погляду українців, ціннісний портрет європейця: законослухняний прибічник демократичного устрою, для якого права людини понад усе.

Цікавою є думка самих європейців про власні цінності. Щорічні дослідження «Євробарометра» свідчать про те, що самі європейці вважають своїми основними цінностями аж ніяк не ті, які окреслені за них українцями. Результати опитування самих європейців у рамках проекту «Євробарометр» під егідою Єврокомісії подаються в Таблиці 2. Респонденти могли вказати не більше трьох цінностей.

Таблиця 2. Розподіл відповідей респондентів на запитання

«Скажіть, будь ласка, які з наведених нижче цінностей є найбільш важливими для Вас особисто?» [7]

	2015 рік, %
Релігія (свобода віросповідання)	5
Верховенство права	15
Демократія	26
Особиста свобода	27
Мир	45
Права людини	40
Рівність	21
Самореалізація	9
Солідарність, підтримка ближнього	16
Толерантність	17
Повага до інших культур	9
Цінність людського життя	35
Жодна з названих	1
Важко відповісти	2

Як свідчать результати опитування, найбільшу цінність для європейців становлять мир (45 %), права людини (40 %) та цінність людського життя (35%).

Таблиця 3. Порівняльна таблиця поглядів українців на цінності європейців та самих європейців

	Думка українців про цінності європейців, %	Думка європейців, %
Релігія (свобода віросповідання)	11,6	5
Верховенство права	28,9	15
Демократія	34,7	26
Особиста свобода	19,4	27
Мир	22,4	45
Права людини	28,1	40
Рівність	11,0	21
Самореалізація	12,3	9
Солідарність, підтримка ближнього	8,1	16
Толерантність	13,3	17
Повага до інших культур	11,8	9
Цінність людського життя	19,4	35
Жодна з названих	1,0	1
Важко відповісти	15,3	2

Як показують результати, українці правильно визначили тільки одну з топ-3 цінностей європейців — права людини, «переоцінивши» значення демократії та верховенства права в системі цінностей для європейців.

«Недооцінили» українці й значення для європейців такої цінності, як мир. Як і для українців, мир становить основну цінність європейців. У 2012 році Європейський Союз отримав Нобелівську премію миру за перетворення Європи з континенту війни на континент миру. Але, як зазначив екс-президент Європейської Ради Г. Ван Ромпей, історія — це не роман чи книга, що можна закрити після щасливого закінчення: ми, як і раніше, несемо повну відповідальність за те, що попереду [8].

Для порівняння наводимо:

Таблиця 4. Найважливіші цінності українців та європейців на думку їх самих

	Цінності українців, %	Цінності європейців, %
Релігія (свобода віросповідання)	10,7	5
Верховенство права	18,2	15
Демократія	27,4	26
Особиста свобода	19,2	27
Мир	61,2	45
Права людини	23,2	40
Рівність	12,4	21
Самореалізація	12,3	9
Солідарність, підтримка ближнього	16,4	16
Толерантність	10,2	17
Повага до інших культур	6,2	9
Цінність людського життя	29,2	35
Жодна з названих	0,9	1
Важко відповісти	6,5	2

Як бачимо, і європейці, й українці найбільше цінують мир та людське життя. Отже, можна говорити про те, що європейські цінності не є чимось чужорідним, штучним для нас. Українці поділяють європейські цінності, вважають їх гідним ідеалом для наслідування. В опитуванні часто звучала думка про те, що саме вони є необхідною умовою нормального функціонування суспільства.

Цінності не є сталими. Цю тезу можна проілюструвати прикладом із розлученнями в Ірландії. Розлучення століттями були заборонені, оскільки йшли врозріз із глибоко вкоріненими релігійними цінностями. В Ірландії в 1987 році більшість населення проголосувала проти легалізації розлучень. Але з часом ці норми поступово слабшали. У 1995 році ірландці проголосували за дозвіл розлучення на загальнонаціональному референдумі. Одним із наслідків цього процесу стала справжня хвиля розлучень відразу ж після прийняття відповідного закону. Хоча зміна поведінкових стереотипів проявилася раптово і бурхливо, вона відображала тривалий процес поступової зміни цінностей [9].

Усі країни переживають зміну цінностей, і вона завжди пов'язана зі зміною самих поколінь. Нові цінності бере на озброєння насамперед молоде покоління: людям старшого віку важче відмовитися від глибоко засвоєних звичок і світогляду. Але коли новий спосіб життя вже сформувався, у наступних по-

колін з'являється вибір між різними зразками для наслідування, і вони віддають перевагу тим, що більше відповідають їхньому життєвому досвіду.

В Україні склалося нове покоління «міленіалів», яке за своїми цінностями набагато ближче до своїх ровесників у країнах ЄС, аніж до старшого покоління українців. Це покоління народилося наприкінці падіння чи одразу після падіння комунізму, розпаду СРСР, і тому воно позбавлене того досвіду, який мали їхні батьки. Саме це покоління є рушійною силою, двигуном зміни цінностей в Україні.

Ціннісні орієнтації функціональні: це свого роду «показники», що дозволяють вибудовувати життя відповідно до конкретних умов. Люди віддають перевагу тим цінностям, що найбільшою мірою відповідають умовам їхнього життя [9].

Соціально-економічний розвиток відіграє ключову роль при формуванні (зміні) цінностей, оскільки надає потужний вплив на умови життя людей та їхні шанси на виживання. Це особливо справедливо для бідних суспільств. Самозбереження — настільки основоположна потреба людини, що, коли воно не гарантоване, усі життєві принципи визначаються боротьбою за виживання.

Американський соціолог Р. Інглхарт, один із координаторів Всесвітнього дослідження цінностей (World Values Survey), запропонував своєрідну схему для вимірювання цінностей: цінності виживання (матеріальні цінності, безпека) та цінності самовираження (свобода, самореалізація) [9].

Революція гідності була в Україні вибухом цінностей самовираження, насамперед тих, які уособлює молоде покоління, але з іншого боку, війна, що почалася слідом за цим, означала посилення цінностей безпеки, тобто цінностей виживання. Як зазначає Я.Грицак, у випадку України зміна цінностей відбувається в умовах майже постійної економічної кризи. Умовно кажучи, українці змінюються на голодний шлунок [10].

Дослідження доводять, що ті суспільства, які є більшою чи меншою мірою суспільствами самовираження, за означенням є демократіями. І навпаки, ті суспільства, які більш тяжіють до виживання, переважно є авторитарними режимами. Тобто бачимо, що цінності, у які ми віримо, які нас мотивують, дуже сильно пов'язані з нашим стилем життя: як ми живемо, наскільки добре чи погано, а також під якою владою ми перебуваємо [10].

Д. Ландес влучно відзначив: «You can not have Big Mack without having Big Mag». Ви не можете мати Біг Маку, тобто символу Мак-світу, символу заможності, якщо ви не маєте Magna Charta — тобто якщо не маєте певних політичних традицій обмеження влади та прав людини [10].

Цінності самовираження мають великий вплив на процес формування справжньої демократії в суспільстві. І відносна слабкість цих цінностей означає нерозвинутість і недієвість демократичних інститутів. Саме тому Угода про асоціацію наголошує, що європейська інтеграція в цілому й політична асоціація з ЄС залежать від досягнень у забезпеченні цінностей. Саме вони вичають прогрес у наближенні України до ЄС.

Список використаної літератури

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.gov.ua/docs/ agreement/A.A.Body.text.pod>
2. Климпуш-Цинцадзе І. Європейські цінності на дотик / І. Климпуш-Цинцадзе // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://nv.ua/ukr/opinion/klimpush_tsintsadze/jevropejski-tsinnosti-na-dotik-1772834.html
3. Щербакова Ю. Цінності об'єднаної Європи: монографія / Юлія Щербакова. — К. : ВЦ «Академія», 2014. — 208 с. — С. 12.
4. Що таке європейські цінності? Чи поділяє їх українське суспільство? // [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/944408.html>
5. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union // Official Journal C 326, 26/10/2012 P. 0001 — 0390.
6. Українське суспільство та європейські цінності. Звіт за результатами соціологічного дослідження // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13570.pdf>
7. Standard Eurobarometer 83. Spring 2015. European citizenship. Report // European Commission // http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb83/eb83_citizen_en.pdf
8. Van Rompuy H. From War to Peace: A European Tale. Nobel Lecture by the European Union. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2012/eu-lecture_en.html
9. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. — М. : Новое издательство, 2011. — 464 с. — С. 12-13.
10. Ярослав Грицак. Курс «Вибрані питання європейської історії». Лекція «Цінності» // [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/841/8_Values_lectio.pdf?sequence=23&isAllowed=y

УДК 061.1ЄС:005.21](045)

Свешніков С.М.,

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник

У роботі розглянутий досвід Європейського Союзу щодо сучасної стратегії соціально-економічного розвитку, рамкові угоди та інституційне середовище відносно формування та реалізації інноваційної політики на різних етапах інтеграційного процесу в Європі. Проаналізовані структура, пріоритети та бюджет програми «Горизонт 2020». Зосереджена увага на викликах сьогодення для України в інноваційній сфері та посилення конкурентоспроможності в рамках реалізації Угоди про асоціацію з ЄС.

Ключові слова: *Європейський Союз, інноваційна стратегія, рамкові угоди ЄС, інституційне середовище, програма «Горизонт 2020», Угода про асоціацію Україна - ЄС.*

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ. ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Стратегія соціально-економічного розвитку Євросоюзу на період до 2020 року (схвалена 24 — 25 березня 2010 р.) покликана зробити його економічно потужнішим, а громадян — заможнішими. «Наші зусилля мають бути більше сфокусованими на розвитку конкурентності ЄС, продуктивності, потенціалу до зростання та економічного зближення. Нова стратегія концентрується на ключових сферах, щодо яких потрібно діяти: знання та інновації, більш стала економіка, вища зайнятість та соціальне залучення», — йдеться у висновках Європейської Ради. Саме ці три елементи має стратегія Європа-2020 [1]. Перший — зростання в ЄС має базуватися на знаннях та інноваціях. Передбачається досягти обсягу фінансування досліджень на рівні 3% сукупного ВВП ЄС. Далі — 40% молодих європейців повинні мати університетську освіту; зниження темпів раннього закінчення школи (нижче 10%), а кожному громадянину ЄС отримати доступ до цифрового Інтернету. Другий — мають бути підвищені соціальне залучення та зайнятість. Робота повинна

бути у 75% осіб віком 20 — 64 роки. Особливо важливою ЄС визначає підготовку висококваліфікованих працівників. Також метою є зменшити на 20 млн кількість тих, хто перебуває на межі бідності (нині таких близько 80 млн). Третій елемент — розвиток так званих «зелених» технологій та конкурентної економіки. За рахунок скорочення імпорту газу й нафти до 2020 року можна заощадити 60 млрд євро та підвищувати енергоефективність. Звісно, стратегія містить плани щодо подальшої боротьби зі змінами клімату. Перехід до низьковуглецевої економіки може дати 2,8 млн додаткових робочих місць. Зміна клімату та сталого розвитку енергетики передбачає зменшити викиди парникових газів на 20% (за необхідних умов до 30%) нижче, ніж у 1990 році; 20% енергії з відновлюваних джерел та 20% підвищення енергоефективності.

У глобальному масштабі політика ЄС в інноваційній сфері на сучасному етапі спрямована на гармонізацію взаємодії науки і практики, фундаментальних і прикладних знань, нових теоретичних ідей та інноваційних технологій. Такий шлях є, очевидно, найоптимальнішим у розвитку суспільства знань.

На саміті ЄС, що відбувся в 2000 р. у Лісабоні, Євросоюз узяв курс на створення конкурентоспроможної інноваційної динамічної економіки, заснованої на знаннях. Пріоритетними напрямками діяльності ЄС стали три галузі: науково-технологічна, інноваційна та освітня. Підсумком цього саміту стало визначення пріоритетів у розвитку інновацій: поліпшення інноваційного середовища шляхом посилення інноваційних складових усіх напрямів національних політик та їхньої інтеграції; стимулювання ринкового попиту на інновації й використання концепції «лідуючих» ринків, що передбачають підтримку ринків, найбільш сприйнятливих до нововведень; стимулювання інновацій у держсекторі, подолання бюрократичного консерватизму державної адміністрації; посилення регіональної інноваційної політики. Після десятилітнього періоду, протягом якого основні зусилля були зосереджені на реалізації Лісабонського договору, рамкових програм НДДКР, довгострокової програми сприяння МСП, рамкової програми стимулювання конкурентоспроможності й інновацій (СІР), програми використання структурних та інтеграційних фондів і низки інших ініціатив [2].

Одним із ключових механізмів реалізації інноваційної політики ЄС справедливо вважаються рамкові програми, до сфери яких входять цілеспрямовані

вані фундаментальні дослідження й конкурентні технологічні розробки (pre-competitive research) [3]. Тобто сфера дії рамкових програм лежить між фундаментальною наукою й комерційними розробками, що становлять сполучну ланку в ланцюгу НДДКР. Так, у першій програмі головною була ідея про технологічне відставання Європи. Утім, уже в ній відзначалася необхідність посилення координації зусиль між окремими державами. Найбільшу зацікавленість із точки зору розвитку інтеграційних інноваційних процесів викликають рамкові програми, починаючи з П'ятої програми (1998-2002 рр.), що мала виражений акцент на підвищенні інноваційності європейської економіки й деяких соціальних проблемах. Шоста рамкова програма (2002-2006 рр.) проголошувала своїм основним пріоритетом реалізацію Європейської науково-дослідної зони, метою якої було створення найбільш динамічної й конкурентоспроможної інтелектуальної економіки в Європі. Зокрема, у програмі було виділено сім пріоритетів: створення інформаційного суспільства; нанотехнології й нанонауки, багатофункціональні матеріали, нові устрої та виробничі процеси; якість і безпека продуктів харчування; захист навколишнього середовища й створення екосистем; населення великих міст і проблеми управління в суспільстві, заснованому на знаннях. Для розвитку цієї програми було проведене створення єдиного Європейського дослідницького простору ERA: створення наукового простору без національних кордонів, що дасть можливість усунути відмінності в рівнях наукового й інноваційного розвитку країн-учасниць, посилити конкурентоспроможність ЄС, збільшити число нових робочих місць; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів для залучення інвестицій в інноваційну сферу; розширення мобільності науково-технічних кадрів, особливо молодих учених і жінок, більш активне залучення фахівців із трьох країн. У 2007 р. ЄС прийняв Сьому рамкову програму щодо науково-дослідного, технологічного розвитку й демонстраційної діяльності (2007-2013 рр.), що була наступним кроком на шляху створення єдиного європейського наукового простору (ЄНП). Її принциповими відмінностями стали ретельна підготовка й тривалі консультації з громадськістю. Особлива увага приділялась діалогу з підприємцями. У ньому брали участь підприємці різного рівня, включаючи як мікропідприємства (зайнятість до дев'яти осіб

за Євростатом), так і ТНК. Особливе місце посідали онлайн-консультації. Фінансування Сьомої програми було набагато вагомішим (54,582 млрд євро), ніж попередніх.

«Горизонт 2020» — науково-дослідна інноваційна програма ЄС, розрахована на 2014-2020 рр. Її бюджет становить 80 млрд євро, що робить її найбільшою програмою підтримки науки й інновацій за всю історію Євросоюзу [4]. Ядро «Горизонту 2020» становлять три основні пріоритети, а саме: 1) генерування передових знань для зміцнення позицій Євросоюзу серед провідних наукових держав світу (Excellent science); 2) досягнення індустріального лідерства й підтримка бізнесу, включаючи малі й середні підприємства й інновації (Industrial leadership); 3) вирішення соціальних проблем (Societal challenges) у відповідь на виклики сучасності, визначені в стратегії «Європа 2020», за допомогою виконання всіх стадій інноваційного ланцюжка від одержання результатів досліджень до їхньої комерціалізації й виведення на ринок. При цьому беруться до уваги не тільки технологічні, а й соціальні інновації. Ще одним, четвертим компонентом є програма неядерних досліджень Об'єднаного науково-дослідного центру (Joint Research Centre).

Програма «Горизонт 2020» об'єднує всі існуючі програми ЄС з фінансування досліджень та інновацій, включаючи «Рамкову програму з досліджень», «Рамкову програму з конкурентоспроможності та інновацій», а також діяльність Європейського інституту інновацій та технологій («EIT»). Ця програма є ключовим інструментом у створенні Інноваційного Союзу — флагманського пріоритету стратегії «Європа 2020».

Основні завдання програми:

1) удосконалення європейської наукової бази за рахунок проведення міждисциплінарних досліджень, стимулювання розвитку технологій майбутнього і технологій, що швидко розвиваються, організації міжнародних тренінгів та стажувань, підтримки науково-дослідних установ;

2) підтримка лідерства Європи у виробництві та набутті конкурентних переваг, стимулювання лідерства у сфері ефективних і промислових технологій, інноваційної діяльності серед малих і середніх підприємств;

3) збільшення обсягів внеску від представників науки та інновацій у вирішення ключових соціальних проблем;

4) запровадження наукової та технологічної підтримки політики Європейського Союзу, орієнтованої на кінцевого споживача;

5) інтеграція «трикутника знань», який складається з: а) досліджень; б) тренінгів для дослідників; в) інновацій.

Потребує уваги те, що «Горизонт 2020» — це семирічна програма, під час здійснення якої можлива реалізація проектів для суттєвих змін економічного й політичного контексту європейської спільноти. Для забезпечення постійної актуальності Програма потребуватиме коригування пріоритетів та ресурсів відповідно до вимог часу. Саме тому в опис Програми внесено застереження про можливі її зміни. Програма «Горизонт 2020» носить міждисциплінарний характер та має низку нових рис:

1) більш виражений акцент на стратегічний підхід до планування досліджень та інновацій, із розробкою плану спільних дій та методів керівництва, що відповідають нормативно-правовій базі, при цьому виходячи за межі традиційних галузевих програм розвитку;

2) значне спрощення фінансування через уніфікацію структури програми, розробку одного набору правил; скорочення бюрократичної тяганини завдяки простій схемі відшкодування витрат, запровадження «єдиного підходу» для учасників, рідше проведення перевірок та аудитів із загальною метою — зменшити середній термін на видачу гранту до 100 днів;

3) інтеграція досліджень та інновацій завдяки забезпеченню безперешкодного й узгодженого фінансування від ідеї до виходу на ринок;

4) створення кращих можливостей новим учасникам і молодим перспективним науковцям для просування їхніх ідей та одержання фінансування;

5) збільшення підтримки інноваційної діяльності та діяльності, наближеної до ринку, що веде до прямого економічного стимулювання;

б) зосередження на розвитку бізнес-можливостей з акцентом на «суспільні виклики».

Бюджет, структура та основні пріоритети програми «Горизонт 2020»

Програма «Горизонт 2020» зосереджує основне фінансування на трьох пріоритетних напрямках: передова наука, лідерство у промисловості, суспільні виклики.



1) Передова наука

Цей напрямок полягає у підтримці найкращих ідей, розвитку талантів у Європі, наданні науковцям доступу до пріоритетної дослідної інфраструктури і зробить Європу привабливим місцем для найкращих учених у світі, а також для наукових досліджень та інновації (включаючи екологічні інновації) шляхом заохочення діяльності на замовлення бізнесу.

Загальне фінансування на 2014 — 2020 рр.	24400 млн €
Європейська рада з досліджень (ERC) Передові дослідження кращих окремих груп	13 095
Технології близького та далекого майбутнього; спільні дослідження, щоб відкрити нові інноваційні галузі	2 696
Діяльність за програмою фонду Марії Склодовської-Кюрі (MSCA); можливості для підготовки та кар'єрного росту	6 162
Дослідницька інфраструктура (включаючи програмну інфраструктуру); забезпечення доступу до центрів світового рівня	2 488

2) Індустріальне лідерство

Цей напрямок забезпечить основні інвестиції в ключові промислові технології, надасть європейським компаніям максимальні можливості подальшого розвитку, забезпечуючи їх достатнім рівнем фінансування, та допоможе інно-

ваційним малим та середнім підприємствам вирости до провідних світових компаній.

Загальне фінансування на 2014 — 2020 рр.	17000 млн €
Лідерство у забезпеченні та створенні промислових технологій (LEIT) Інформаційні технології та технології зв'язку, нанотехнології, матеріали, біотехнології, виробництво, космос	13 557
Доступ до ризикового фінансування Використання приватного фінансування і венчурного капіталу	2 842 601
Інновації в малому та середньому бізнесі (МСБ) Сприяння для всіх форм інновацій у всіх видах МСБ	

3) Соціальні виклики

Цей напрямок відповідає пріоритетам політики в рамках стратегії «Європа 2020» та завданням, які постають перед громадянами Європи та інших країн світу. Підхід, що базується на цих завданнях, об'єднає ресурси й інформацію з різних галузей, технологій та дисциплін, включаючи соціальні та гуманітарні науки. Це дозволить охопити діяльність від наукових досліджень до виходу на ринок із новим напрямком зосередження на діяльності, пов'язаній з інноваціями, такої як створення експериментальних установок, демонстраційних засобів та випробувальних стендів. Цей напрямок дозволить установити зв'язки з діяльністю за програмою «Європейське інноваційне партнерство».

Загальне фінансування на 2014 — 2020 рр.	29700 млн €
Здоров'я, демографічні зміни та добробут	7 472
Продовольча безпека, стале сільське та лісове господарство, дослідження внутрішніх водних ресурсів і біоекономіки	3 851
Безпечна, чиста та ефективна енергетика	5 931
Розумний, зелений та інтегрований транспорт	6 339
Кліматичні дії, навколишнє середовище, ефективність використання ресурсів і сировини	3 081
Інклюзивне, інноваційне та мисляче суспільство	1 310
Безпечне суспільство, захист свободи і безпеки	1 695

Європейський Союз вирізняється серед більш традиційних міжнародних організацій своєю унікальною інституційною структурою. Уклавши низку Договорів, держави-члени поступаються частиною суверенітету на користь незалежних інституцій, що репрезентують національні та спільні інтереси. Інституції доповнюють одна одну і кожна з них вносить свою частку в процес ухвалення рішень.

Інституційна система — найважливіша складова частина механізму ЄС. Згідно з установчими договорами Європейського Союзу для виконання покладеної на нього місії він повинен володіти необхідними інститутами і ресурсами. Інституційна система органічно вписується в механізм формування і функціонування ЄС. Під інституційною системою *stricto sensu* розуміють сукупність керівних органів ЄС, наділених особливим статусом і повноваженнями. Усі основні параметри цієї системи описані та закріплені в установчих актах. Одна з важливих правових характеристик інституту полягає в його виключному праві приймати юридично обов'язкові рішення. Інституційна система в широкому сенсі охоплює також інші органи. Певні адміністративні, контрольні, допоміжні, консультативні та інші функції здійснюють спеціально створені для цих цілей органи та організації. Статус найбільш важливих із них закріплений в установчих актах. Нині в інституційній структурі ЄС, окрім власне **інституцій** (Європейська Комісія, Рада Міністрів ЄС, Європейський Парламент, Європейський Суд, Рахункова Палата тощо), **дорадчих комітетів** (Комітет регіонів, Економіко-соціальний комітет), **фінансових органів** (Європейський Центральний Банк, Європейський Інвестиційний Банк) та **міжінституційних органів**, існують також різні децентралізовані органи ЄС, зокрема так звані **агенції**. Агенції ЄС бувають двох типів: **регуляторні та виконавчі**. **Виконавчі агенції** були створені для допомоги Європейській Комісії у виконанні конкретних програм ЄС; вони підпорядковуються Європейській Комісії, а їхня робота визначається спеціальним Регламентом ЄС. Натомість **регуляторні агенції** було засновано в різний час та для різних цілей. Нині їх нараховується близько тридцяти; кожна з них є окремою юридичною особою та має окремий бюджет. Нинішні пропозиції Європейської Комісії спрямовані на ініціювання міжінституційного діалогу всередині ЄС щодо упорядкування роботи цих агенцій та визначення спільних рамок їхнього функціонування і їхньої відповідальності.

Європейський Союз та його держави-члени активно інвестують у дослідження та інновації вже протягом багатьох десятиліть, зосереджуючи все більше уваги на міжнародному співробітництві. Бачення та стратегія Європейського Союзу були викладені у зверненні, підготовленому Європейською Комісією у 2012 році — *«Стратегічний підхід щодо збільшення та спрямуван-*

ня міжнародної співпраці ЄС на дослідження та інновації». Виконанням цієї стратегії займається *Стратегічний форум міжнародного співробітництва з питань науки та технологій (SFIC)*, дорадчий орган Ради Європейського Союзу та Європейської Комісії. На більш операційному рівні рамкові дослідницькі програми ЄС відкриті для участі дослідників, дослідницьких організацій та бізнес-новаторів із країн поза межами Європейського Союзу. За допомогою програми «Горизонт 2020» (на 2014-2020 роки) Європейською Комісією визначені можливості для міжнародної співпраці та розроблені багаторічні дорожні карти, що виконуються через робочі програми. Стратегія підлягає чіткому управлінню, контролю та оцінці, особливо в зв'язку з аспектами міжнародної співпраці за програмою «Горизонт 2020» задля забезпечення їхнього послідовного виконання. Європейська Комісія слідкує за ходом реалізації програми за допомогою визначених індикаторів, а також звітує кожні два роки.

Співпраця з країнами-партнерами особливо важлива для ефективного досягнення цілей програми ЄС «Горизонт 2020». Це зокрема стосується суспільних викликів, на розв'язання яких на світовому рівні спрямована програма. Міжнародне співробітництво також необхідне для фундаментальних досліджень та досліджень у нових галузях, що дозволяє європейським дослідникам користуватися новими науковими та технологічними можливостями. Сприяння міжнародній мобільності дослідників та новаторів має велике значення для підтримки міжнародного співробітництва. Діяльність на міжнародному рівні важлива для підвищення конкурентоспроможності європейської промисловості, оскільки сприяє освоєнню та торгівлі новітніми технологіями, наприклад, через розробку світових стандартів та правил. Крім того, міжнародна кооперація важлива для розповсюдження та застосування європейських технологій поза межами Європи. Програма «Горизонт 2020» залишається вірною принципу загальної відкритості, спільному інтересу, синергії діяльності, заохочуючи взаємний доступ третіх країн до програм. «Горизонт 2020» — не єдине джерело фінансування ЄС в напрямку досліджень та інновацій. Рада Європейського Союзу виділила 6,3 млн євро на програму «Галілео», європейську систему супутникової навігації; 2,7 млн євро — на експериментальний ядерний реактор **ITER** та 3,8 млн євро — на програму «**Коперник**», спрямовану на створення системи супутників-спостерігачів Землі. Крім того, коорди-

нація та фінансування європейських досліджень здійснюється через міжурядову програму координації національних досліджень «Європейське співробітництво в науці та технологіях» (COST) та організацію «Еврика», що має на меті стати провідною платформою фінансування для підприємців, зайнятих у наукових дослідженнях у Європі та поза її межами.

Співпраця у сфері інновацій і науки відповідно до *Угоди про асоціацію Україна — ЄС* передбачена практично в усіх частинах розділу V «Економічне та галузеве співробітництво» та в деяких частинах розділу IV «Торгівля та питання, пов'язані з торгівлею» [5-7]. Основні засади і цілі співпраці у сфері науки та інновацій регулює Глава 9 Розділу V. Тут зазначається, що Україна та ЄС розвивають і посилюють наукове та технологічне співробітництво з метою наукового розвитку як такого і зміцнення свого наукового потенціалу для вирішення національних та глобальних викликів. Вони докладають зусиль для досягнення прогресу в набутті наукових та технологічних знань, важливих для забезпечення сталого економічного розвитку, шляхом розвитку дослідних потужностей та людського потенціалу.

Накопичення та обмін науковою інформацією сприяють підвищенню конкурентоспроможності України та країн ЄС шляхом розширення можливостей їхньої економіки щодо набуття та використання знань для комерціалізації нових продуктів та послуг.

Співробітництво спрямовується на сприяння залученню України до Європейського дослідницького простору, зокрема шляхом реформування та реорганізації системи управління науковою сферою та дослідних установ із метою сприяння розвитку конкурентоспроможної економіки та суспільства, яке базується на знаннях. Співробітництво забезпечується шляхом обміну інформацією; участі у програмі ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020»; спільної реалізації наукових програм та дослідної діяльності; спільного дослідження діяльності, спрямованої на заохочення наукового прогресу, трансферу технологій та ноу-хау; навчання шляхом реалізації програм обміну для дослідників та спеціалістів; організації спільних заходів щодо наукового та технологічного розвитку; ужиття заходів, спрямованих на розвиток сприятливих умов для проведення досліджень та впровадження нових технологій, а також належного захисту інтелектуальної власності результатів досліджень; активіза-

ції регіонального та іншого міжнародного співробітництва, зокрема в Чорноморському контексті та в рамках багатосторонніх організацій, зокрема ЮНЕСКО, ОЕСР та Великої Сімки (G7) та ін.

Більш детально співпраця у сфері науки та інновацій регулюється в окремих положеннях Угоди про асоціацію галузевого характеру. Так, співробітництво у сфері енергетики, включаючи ядерну енергетику, передбачає: по-перше, науково-технічне співробітництво та обмін інформацією з метою розвитку та удосконалення технологій у сфері виробництва енергії, її транспортування, постачання та кінцевого споживання, особливу увагу приділяючи енергозберігаючим й екологічно безпечним технологіям, відповідно до встановлених принципів, визначених, зокрема, в Угоді про співробітництво у сфері науки та технологій між Україною та Європейським Співтовариством; по-друге, сприяння цивільним науковим дослідженням у галузі ядерної безпеки, у тому числі спільним дослідженням і розробкам, навчанню та мобільності вчених; по-третє, науково-технічне співробітництво та обмін інформацією для розвитку й удосконалення технологій у галузі транспорту, наприклад, інтелектуальних транспортних систем.

Глава 8 виписує особливості співпраці у сфері науки та інновацій в космічній галузі за такими напрямками: глобальні навігаційні супутникові системи; спостереження Землі та глобальний моніторинг; космічна наука та дослідження; прикладні космічні технології, зокрема пускові та технології ракетних двигунів. Україна та ЄС заохочують та сприяють обміну досвідом щодо політики у галузі космосу, адміністрації та правових аспектів, а також щодо промислової реструктуризації та комерціалізації космічних технологій. Більше того, співпраця включає участь українських підприємств та організацій у відповідних космічних та транспортних напрямках у «Горизонт 2020». Україна та ЄС мають уживати заходів для заохочення та підтримки обміну науковцями і створення відповідних мереж.

Обмін передовим досвідом, інформацією, найкращими практиками, проведення спільних досліджень та передачу «ноу-хау» заплановано також у наступних галузях: промисловість та підприємництво, туризм, сільське господарство та розвиток сільських територій, рибальство та морська політика, інформаційне суспільство. При чому остання передбачає участь України в Рам-

ковій програмі ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020». У галузі інтелектуальної власності ставиться завдання спростити створення і комерційне використання інноваційних продуктів та продуктів творчої діяльності на території України та ЄС.

Цікавою в контексті інноваційної співпраці України та ЄС є стаття 229, відповідно до якої сторони зобов'язалися поважати, зберігати та підтримувати знання, інновації та практичні надбання корінних та місцевих громад, які втілюють традиційні стилі життя, що відповідають збереженню та тривалому використанню біологічного різноманіття та сприяють їхньому широкому застосуванню із залученням та погодженням власників таких знань, інновацій і практик, та заохочувати справедливий розподіл переваг, що виникають у результаті використання таких знань, інновацій та практик. Тут ми бачимо, наскільки широким є трактування поняття інновації в ЄС, і цей досвід отримує Україна.

Відтак запровадження в Україні інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання з політичної мети перетворюється на об'єктивну необхідність радикальної активізації інноваційної діяльності з метою досягнення якісного результату реалізації стратегії сталого розвитку країни за всіма векторами та напрямками довгострокової програми «Україна 2020» [8]. Отже, зайвим є переконування громадськості та фахівців у необхідності радикальної активізації інноваційної діяльності в Україні, яке має надати суспільно-економічному розвитку інноваційного характеру. Нині йдеться вже не про доцільність чи можливість створення системи підтримки технологічних змін, а про концептуальні основи, критерії, інструменти й механізми економічної політики, яка в рамках нинішніх фінансових, структурних та інституційних обмежень була б спроможною забезпечити зростання інвестицій у технологічні зміни та належну мотивацію інноваційного підприємництва. Тобто для забезпечення конкурентоспроможності економіки бюджетне фінансування на науково-технічну сферу в Україні повинно поступово бути збільшене з сьогоднішніх 0,3 — 0,5% до рівня 2 — 3% від ВВП, як це передбачено у більшості країн ЄС.

У сучасних умовах зазнає змін образ ефективної держави. У суспільній свідомості вона перетворюється на державу нового типу — соціального партне-

ра. Головна мета такої держави, крім охоронних функцій, модернізаційна: соціальний розвиток, синергія, взаємне посилення й солідаризування державних інтересів із суспільними. Визнаючи за суспільством і громадянами суб'єктність, держава вимушена укласти з ними новий суспільний договір — про розмежування інтересів і сфер компетенції, а сама стати ефективним інноватором — не лише замовником, а й гарантом інноваційної соціальної модернізації — арбітром, який стежить за дотриманням правил. Держава має керувати не економікою, а економічним розвитком, не суспільством, а соціальним розвитком. Тобто вона має створювати умови й мотивації для самостійного господарювання та прийняття бізнес-суб'єктами самостійних рішень. Така держава-партнер найбільшою мірою відповідає сьгоднішнім викликам глобального світу й дуже добре вписується у формат української політичної культури.

Список використаних джерел:

1. Новая европейская стратегия «Европа 2020» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eulaw.ru/content/307>.
2. Сіденко В.Р. Інноваційна модель розвитку ЄС — від Лісабонської стратегії до «Європа 2020» / В.Р. Сіденко // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. — 2011. — №1. — С. 114-116.
3. Иншакова А.О. Рамочные программы Европейского Союза как правовая основа развития и финансирования инновационной экономики региона / А.О. Иншакова, Д.В. Кожемякин // Гражд. право. — 2012. — №5. — С. 10-14.
4. Національний інформаційний центр зі співробітництва з ЄС у сфері науки і технологій. Горизонт 2020: Пріоритети [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.fp7-ncr.ua/assefs/Horizont_2020/HORIZON2020priorities.pdf
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246581344&cat_id=223223535
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2014 р. № 847-р «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/847-2014-%D1%80/page>
7. Украина станет ассоциированным участником Рамочной программы «Горизонт 2020». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/ru/news/32796-ukraina-stanet-assotsiivannym-uchstnikom-ramочноy-programmy-es-gorizont-2020>
8. Глава держави затвердив Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/32046.html>

УДК 336.227.025(477)(045)

Вовк І.Г.,

*головний державний інспектор відділу комунікацій
управління організації роботи ГУ ДФС у Полтавській
області*

Свешніков С.М.,

*кандидат технічних наук, старший науковий
співробітник*

У роботі автором показана необхідність постійного формування позитивного іміджу фіскальної служби в умовах її трансформації у новітню державну службу сервісного зразка. На прикладі ГУ ДФС у Полтавській області акцентована увага на посиленні певних напрямів роботи: взаємодія з громадськістю, співпраця зі ЗМІ, участь у соціальному житті територіальної громади та робота з молоддю.

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Зміни у податковій політиці створюють основу для забезпечення ефективного регулювання соціального розвитку за рахунок належного рівня податкової культури та громадянської відповідальності. Такі перетворення ґрунтуються на суттєвих змінах організації діяльності фіскальної служби, яка активно трансформується, перетворюючись у новітню державну службу сервісного зразка.

Метою роботи є розкриття значимості та необхідності формування позитивного іміджу ДФС України в сучасних умовах поглибленого реформування фіскальної системи держави.

Завданнями дослідження є: визначити принципи, розглянути основні напрями формування позитивного іміджу ДФС та на прикладі ГУ ДФС у Полтавській області надати рекомендації щодо вдосконалення роботи її територіальних органів.

РОЗДІЛ 1. Імідж Державної фіскальної служби України як умова її ефективної діяльності

Одним із важливих аспектів загального сприйняття й оцінювання державного органу є враження, яке він справляє, або його імідж (образ). Зі врахуванням сучасних державних перетворень, імідж Державної фіскальної служби, від ефективності та якості функціонування якої залежить стан наповнення дохідної частини бюджету країни, має важливе значення для реформування фіскальних відносин у державі, а також розбудови демократичних і правових відносин між владою та суспільством.

Саме сьогодні, коли завершується тривалий процес реформування органів ДФС паралельно зі стартом робочої кар'єри нового покоління українців, позбавлених стереотипів тоталітарного «радянського» минулого та сповнених патріотизму, виховання високої податкової культури, прихильності громадськості до діяльності податківців та створення позитивного іміджу Державної фіскальної служби України — набуває особливої актуальності. Незалежно від бажань як самого державного органу, так і фахівців зі зв'язків із громадськістю, імідж є об'єктивним явищем та відіграє істотну роль в оцінюванні будь-якого соціального явища чи процесу.

1.1. Поняття іміджу та особливості його формування

Відомо, що імідж — це вже частина успіху. У дослівному перекладі з англійської «image» означає «образ». Більше того, під «образом» розуміється не тільки візуальний, зоровий образ (вигляд) суб'єкта, але й спосіб його мислення, дій, учинків тощо. Поняття іміджу застосовується не лише до людини, а й до підприємства, установи, організації чи, наприклад, країни в цілому. Як відзначає І. Вікентьев: «У кожного об'єкта, що сприймається людиною, є забарвленість, ім'я, імідж. Об'єктів без іміджу немає. Адже те, що його немає, — теж імідж. Але швидше за все такий, що викликає настожену реакцію в оточення». Як правило, прийнято говорити про імідж лідера, хоча імідж у межах паблік рілейшнз (PR — у перекладі «зв'язки із громадськістю») передбачає поняття корпоративного іміджу, що трапляється вже набагато частіше. Вважається, що термін PR увійшов в обіг завдяки американському журналісту Айвену Лі, який у 1920-х роках поліпшував

у пресі США імідж Джона Рокфеллера-молодшого, що мав погану громадську репутацію.

Нині практика європейських країн свідчить, що імідж податкового відомства виступає джерелом конкурентних переваг, які підсилюють стійкість і необхідність даного виду діяльності у свідомості громадян країни. Очевидно, що органи ДФС повинні не тільки ефективно працювати, а й уміти переконувати всіх громадян у результативності та доцільності своєї діяльності. Тобто в сучасних умовах демократизації суспільства важливою вимогою є визнання цієї роботи населенням, адже тільки за таких обставин можлива добровільна сплата податків, та як наслідок — утвердження позитивного іміджу Державної фіскальної служби.

1.2. Створення позитивного образу інституту влади — суттєвий чинник підвищення ефективності діяльності його установ

Підвищення уваги до «іміджу» в державному управлінні зумовлено тим, що лише позитивний образ інституту влади, у даному випадку її представника — Державної фіскальної служби України, здебільшого є суттєвим чинником підвищення ефективності діяльності його установ. Разом із тим сьогодні в Україні спостерігається досить низький рівень довіри громадськості до різних гілок влади, що пов'язано не лише з певною оцінкою діяльності органів державного управління, але й значною мірою зумовлено емоційним сприйняттям їх іміджу.

Докорінні соціально-економічні трансформації в Україні вимагають установлення принципово нових відносин між владою та громадськістю на основі створення дієвих механізмів державного управління, що може бути забезпечено цілеспрямованим формуванням позитивного іміджу влади.

У тому числі потрібно враховувати, що думка громадськості щодо інститутів влади загалом та ДФС зокрема формується під впливом двох основних факторів: знань про діяльність служби та досвіду спілкування з її представниками. Усе це так чи інакше пов'язане із вирішенням основного завдання — формуванням і підтриманням позитивного іміджу Державної фіскальної служби як державної установи.

РОЗДІЛ 2. Основні напрями формування позитивного іміджу Державної фіскальної служби України

Важливу роль у формуванні позитивного ставлення громадян до діяльності органів ДФС відіграє моральний чинник, який є ще одним виміром ефективності. Оцінка населенням діяльності служби з погляду моральності виходить насамперед із того, які особистісні духовно-моральні якості мають службовці та якою мірою вони прагнуть захисту інтересів громадян.

Ураховуючи це та зважаючи на той факт, що імідж ДФС є певною мірою персоніфікованим, одним із напрямів формування позитивного іміджу служби можна вважати подачу її як «особистості» із застосуванням техніки позиціонування та висвітленням внутрішніх параметрів. Маючи на меті створення позитивного іміджу, Державна фіскальна служба як установа повинна створювати сприятливі умови щодо підвищення довіри та авторитету, як важливих умов позитивного ставлення до неї з боку суспільства. З цією метою необхідно дотримуватися єдиної місії, стратегії й тактики, адекватних до вимог зовнішнього середовища. Також для підтримки власної репутації слід дотримуватися єдиної інформаційної політики, уникаючи при цьому взаємовиключних характеристик та надаючи перевагу простим, доступним повідомленням.

2.1. Співпраця зі ЗМІ як інструмент формування іміджу

Велика роль у створенні цілісного іміджу ДФС належить засобам масової інформації, які висвітлюють різні аспекти образу, починаючи від персоніфікованих портретів і закінчуючи поданням інформації щодо результатів діяльності. З іншого боку, ЗМІ оперативно реагують на думку громадськості й у цьому сенсі є надійним засобом зворотного зв'язку між населенням та органом влади.

Прозорість, компетентність, відкритість та неупередженість податкових органів — це складові демократичного суспільства, запорука формування довіри громадськості до влади. Даний напрямок співпраці зі ЗМІ, як дієвий інструмент формування іміджу, є пріоритетним для відділу комунікацій управління організації роботи ГУ ДФС у Полтавській області. Завдяки налагодженій співпраці із місцевими мас-медіа Головне управління ДФС у Полтавській області впродовж багатьох років сприймається як орієнтир та осередок успіш-

ної роботи сервісної служби для платників області. Як наслідок, зростає добровільна сплата податків, податкова грамотність населення та відповідна культура громадян, а Полтавська область протягом останніх років стабільно входить до п'ятірки бюджетоформуючих областей держави.

Наразі фахівцями територіальних органів ДФС в області налагоджено постійне ділове співробітництво із більш ніж 60 друкованими засобами масової інформації загальним тиражем понад 900 тисяч примірників, майже 40 радіостанціями, 15 телеканалом і студіями та більш ніж 100 інформаційними Інтернет-ресурсами. Працівники відділу комунікацій управління організації роботи ГУ ДФС у Полтавській області створюють власну радіопередачу, що транслюється в ефірі обласного радіо, також налагоджено роботу свого YouTube каналу. При цьому слід зазначити, що велика увага працівників відділу (троє із яких є членами Спілки журналістів України) приділяється якості інформаційної продукції, що обов'язково враховується мас-медіа, до яких ця інформація надається, та також позитивно впливає на імідж органів ДФС області, адже за багаторічну співпрацю прес-релізи від ГУ ДФС області сприймаються в регіональних редакціях ЗМІ як матеріали із відповідним знаком якості.

2.2. Взаємодія з громадськістю як складова формування позитивного іміджу ДФС

З позиції суспільства імідж ДФС — у відкритості, демократичності та публічності. Отже, винятково важливе значення при формування іміджу Державної фіскальної служби має організація стосунків із громадськістю. Робота в цьому напрямку становить сукупність зусиль усіх працівників фіскальної сфери, що спрямовані на створення сприятливого клімату для своєї діяльності через взаємодію із зовнішнім середовищем. Думка громадськості про ДФС формується під впливом двох основних факторів: знань про діяльність ДФС і досвіду спілкування з нею.

Спілкування із громадськістю, як складова формування позитивного іміджу ДФС, активно використовується в роботі відділу комунікацій управління організації роботи ГУ ДФС у Полтавській області шляхом проведення різноманітних заходів, серед яких: зустрічі з громадськістю, громадські слухання,

форуми, конференції тощо. Одним із прикладів ефективної роботи в цьому напрямку, що поєднує у собі всі перелічені вище форми співпраці, є основний дорадчий орган при ГУ ДФС у Полтавській області — Громадська рада. Громадська рада при ГУ ДФС у Полтавській області працює ще з березня 2003 року. З того часу її склад та кількість членів змінювалися. Чергова каденція основного консультативно-дорадчого органу при ГУ ДФС Полтавщини розпочала свою роботу 06.07.2017, після проведення відповідних установчих зборів. Це виключно консультативно-дорадчий орган, і представники органів ДФС лише допомагають, а не втручаються у роботу ради. Більш того, рішення Громадської ради при ГУ ДФС є обов'язковими для розгляду і подальшого виконання фахівцями фіскальної служби, що не може не позначатися на формуванні позитивного іміджу органів ДФС області. За час свого існування Громадською радою при ГУ ДФС у Полтавській області різного скликання було розглянуто чимало питань податкового та митного законодавства, у тому числі й проблемних. Висловлені під час засідань пропозиції та зауваження завжди опрацьовувалися та направлялися до адресатів. Більше того, частина цих пропозицій врахована на найвищому рівні, що згодом було висвітлено в медіа-просторі та також позитивно вплинуло на репутацію ДФС.

2.3. Участь у соціальному житті територіальної громади та робота із молоддю як інвестиція у процес формування гідного іміджу служби

Державна служба в цілому та ДФС зокрема — це не лише управлінський чи адміністративний, а ще й соціальний інститут, цінність якого полягає в тому, наскільки він обслуговує потреби людини та допомагає їй у житті. У свою чергу формування іміджу державної установи, у даному випадку ДФС, можна розглядати зі врахуванням двох паралельних процесів: стихійного виникнення в суспільній свідомості образу влади та його цілеспрямованого формування з врахуванням потреб та запитів об'єкта вказаного процесу. Тобто у разі, якщо над створенням позитивного іміджу не ведеться цілеспрямована робота, образ, який буде формуватись в уяві громадян, може виявитись невідповідним реальному стану речей та мати небажані відхилення від дійсності, що позначатиметься на ставленні населення до органів ДФС, поглиблюючи існуючі суперечності та загалом викликаючи недовіру до державних структур. Урахо-

вучочи зазначене, одним із дієвих напрямків у формуванні позитивного іміджу ДФС, безперечно, є робота з молоддю та виховання у неї сучасного європейського ставлення до оподаткування, відповідного рівня правової та податкової культури.

З огляду на те, що одним з основних принципів роботи ГУ ДФС у Полтавській області є партнерство з платниками, особлива увага надається спілкуванню з молоддю. Сьогодні близько 30 навчальних закладів перебувають під опікою територіальних органів ДФС Полтавщини. Серед них школи, гімназії, ліцеї, дитячі садки, інтернати та дитячий притулок. Крім того, Дитячий оздоровчий центр «Орлятко» імені В. М. Садового, яким вже багато років опікується ГУ ДФС у Полтавській області — це знаний у регіоні табір, куди прагнуть поїхати багато дітей. До речі, минулого року тут було запроваджено нововведення: відкрито окрему зміну для дітей з особливостями здоров'я аутичного спектру, під час якої їх лікували за допомогою щоденних курсів гіпотерапії — лікувальної процедури з використанням спеціально навчених коней. Усе це, безсумнівно, позитивно позначається на іміджі органів ДФС.

Окрім читання лекцій, проведення Днів відкритих дверей, влаштування конкурсів чи інтелектуальних ігор, інвестицією у процес формування гідного іміджу ДФС можна вважати укладання договорів із двома провідними вишами Полтавської області (Полтавським університетом економіки і торгівлі та Полтавським НТУ ім. Ю. Кондратюка) про співпрацю та можливість проходження практики студентами даних навчальних закладів в органах ГУ ДФС у Полтавській області. Випускники цих ВНЗ щороку поповнюють лави працівників органів ДФС області та вже самі піклуються про формування належного іміджу органів Державної фіскальної служби України.

РОЗДІЛ 3. Проблемні питання формування позитивного іміджу ДФС та вектори щодо їх виправлення

Процес формування позитивного іміджу ДФС має здійснюватися поступово, цілеспрямовано та постійно, особливо в сучасних реаліях, коли ставлення до органів державної влади упереджене. Якщо робота зі створення гідного образу ДФС як державної структури не буде проводитися систематично,

імідж все одно формуватиметься, але вже стихійно і, можливо, не на користь служби.

На прикладі роботи відділу комунікацій управління організації роботи ГУ ДФС у Полтавській області виділяємо окремі проблемні питання, що можуть негативно позначитися на іміджі органів ДФС:

— значне скорочення кадрів, що відбулося впродовж останніх років, у край негативно позначилося на роботі підрозділу, були втрачені напрацьовані роками особисті контакти зі представниками ЗМІ, перестали випускатися чимало власних медіа-продуктів тощо;

— зміни у стратегії та політиці Національної суспільної телерадіокомпанії України вплинули на співпрацю із державними регіональними ЗМІ, позбавивши територіальні органи ДФС можливості за бюджетні кошти розміщувати в ефірах обласної ТРК програми ГУ ДФС, що вироблялися власними силами працівників зазначеного підрозділу;

— питання недостатнього матеріально-технічного забезпечення підрозділу комунікацій та нестабільного фінансування заходів, що мають вплинути на імідж органів ДФС, також не сприяють його формуванню як позитивного.

Робота для створення позитивного образу завжди приваблювала непересічних та творчих працівників. Ураховуючи цікавість даного напрямку, креативність та досвід працівників, перелік інструментів щодо формування позитивного іміджу ДФС розшириться, а робота зі застосування їх на практиці себе виправдає.

ВИСНОВКИ

У світі постійно зростає роль інформації, тому імідж як інформаційна структура неминуче буде привертати все більше уваги. Процес формування позитивного іміджу Державної фіскальної служби України може бути розглянутий як логічне продовження системних принципів управління.

Формування позитивного іміджу Державної фіскальної служби України — це не лише мета, якої необхідно досягти, а перш за все — це результат конкретної роботи, взаємодії влади і суспільства, державної служби та населення.

Досягти стійкого позитивного іміджу на практиці дозволяє вміле застосування органами ДФС комунікативних стратегій, різних тактик, спрямованих

на формування конкретної думки у населення, а також належної репрезентації цієї роботи в засобах масової інформації. Саме імідж ДФС України як державного органу відображає рівень підтримки громадянами чинної влади, демонструючи ступінь суспільної довіри до неї. Тож формування позитивного іміджу — необхідна передумова успішного розвитку та ефективного функціонування всіх ланок фіскальної служби України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 30.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI зі змінами та доповненнями.
3. Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII «Про інформацію».
4. Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII «Про державну службу».
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 р. № 234 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 05 листопада 2008 р. №976 і від 03 листопада 2010 р. №996» зі змінами.
6. Наказ ДФС України від 12 лютого 2015 р. № 80 «Про затвердження Стратегічного плану розвитку ДФС України на 2015-2018 роки».
7. Наказ ДФС України від 09 квітня 2015 р. № 261 «Про забезпечення єдиної інформаційної політики щодо взаємодії із засобами масової інформації».
8. Почепцов Г.Г. Имиджология: учеб. Пособие / Г.Г. Почепцов. — М. : Рефл-бук; К. : Ваклер, 2004. — 576 с.
9. Почепцов Г.Г. Паблік рілейшнз: [навчальний посібник] / Г.Г. Почепцов. — К. : Т-во «Знання», 2000. — 506 с.
10. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relation / И.Л. Викентьев. — СПб., 1995 — 188 с.

УДК 336.225.68.025.075.6(477)(045)

Попик Р. Ю.,

*заступник начальника відділу аудиту платників
території обслуговування Калинівської ОДП
управління аудиту ГУ ДФС у Вінницькій області*

У роботі проведено дослідження особливостей організації перевірок суб'єктів господарювання на виконання рішення суду (слідчого судді), оскільки перевірка, призначена на вимогу осіб, що проводять дізнання, є ефективним способом збирання доказів, які зафіксовані в документах і є перевіркою дотримання вимог податкового, валютного та іншого законодавства суб'єктами підприємницької діяльності. Автором розглянуто проблемні питання, які виникають під час організації та проведення перевірок на підставі рішень суду (слідчого судді), та наведено пропозиції щодо їх вирішення.

***Ключові слова:** фіскальні органи, платники податків, рішення суду (слідчого судді), кримінальне провадження, результати перевірки, реалізація матеріалів перевірки.*

Ищенко Т.М.,

к.е.н., завідувач кафедри менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВІРОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ВИКОНАННЯ РІШЕННЯ СУДУ (СЛІДЧОГО СУДДІ). ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ У ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Жодна держава світу не може існувати без податкової системи, бо податки — це плата за цивілізацію. Безперервне фінансування передбачених бюджетом заходів потребує постійного поповнення фінансових ресурсів на державному та місцевому рівнях. Це досягається в основному за рахунок сплати юридичними та фізичними особами податків і зборів.

За допомогою перевірок органи державної фіскальної служби підтримують належний рівень законслухняності платників податків, наповнюють бюджет за рахунок залучення додаткових платежів і застосування штрафних санкцій, зростання обсягів добровільної сплати податків. Адже контрольно-перевірочна робота є одним із механізмів впливу на рівень добровільної сплати.

Завданнями дослідження є:

- розкрити специфіку й особливості організації та проведення позапланових перевірок суб'єктів господарської діяльності на виконання рішення суду (слідчого судді);
- висвітлити роль взаємодії між підрозділами територіальних органів при проведенні перевірок на виконання рішення суду (слідчого судді);
- надати пропозиції щодо вирішення проблемних питань, які виникають під час проведення перевірок на виконання рішення суду (слідчого судді) та шляхи їх вирішення.

При проведенні перевірок на виконання рішення суду (слідчого судді) є суттєві відмінності від проведення планових документальних перевірок щодо дотримання вимог податкового, валютного та іншого законодавства, реалізації матеріалів цих перевірок:

- дана перевірка призначається на підставі рішення суду (слідчого судді) у зв'язку з порушенням кримінальної справи;
- фактична підстава — наявність у кримінальній справі даних, що свідчать про факти порушення вимог податкового законодавства;
- є способом збирання доказів;
- вимоги про проведення документальної перевірки згідно зі ст.114 Кримінально-процесуального кодексу є обов'язковими до виконання;
- рішення суду (слідчого судді) про призначення перевірки згідно з вимогами Кримінально-процесуального кодексу України має бути оформлене відповідною постановою;
- у постанові формулюється коло конкретних питань, на які ревізор повинен дати повні, точні й обґрунтовані відповіді;
- завдання перевірки на підставі рішення суду (слідчого судді) — перевірка законності фінансово-господарських операцій взагалі й дотримання ви-

мог податкового законодавства, правильності ведення бухгалтерського і податкового обліку, наявності первинних доброякісних документів.

Особливістю перевірок на підставі рішення суду (слідчого судді) є кримінальна відповідальність ревізора згідно зі ст. 387 Кримінального кодексу України, що передбачає відповідальність за розголошення даних досудового слідства або дізнання.

Проведення перевірок на виконання рішення суду (слідчого судді) здійснюється відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78, пункту 82.2 статті 82 Податкового кодексу України (далі — ПКУ). Обмеження у підставах проведення перевірок платників податків, визначені ПКУ, не поширюються на перевірки, що проводяться на звернення такого платника податків, або перевірки, що проводяться у межах кримінального провадження.

Контролюючим органам забороняється проводити документальні позапланові перевірки, які передбачені підпунктом 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 цього Кодексу, у разі, якщо питання, що є предметом такої перевірки, були охоплені під час попередніх перевірок платника податків.

Проведення перевірок на виконання рішення суду (слідчого судді) здійснюється з метою отримання максимальних даних про порушення податкового законодавства платниками податків, виявлення та руйнування схем ухилення суб'єктами господарювання від сплати податків та наповнення бюджетів різних рівнів. Для здійснення заданої мети з чіткими результатами насамперед необхідно скоординувати взаємодію структурних підрозділів, які беруть участь у проведенні перевірки. Координацію дій усіх структурних підрозділів здійснює структурний підрозділ, відповідальний за проведення перевірок.

З метою забезпечення погашення донарахованих сум у ході перевірок підрозділи контрольно-перевірочної роботи складають та передають у період проведення перевірки до підрозділів погашення податкового боргу відомості щодо переліку активів платника податку, що перевіряється.

Крім того, за рішенням керівника фіскального органу працівники підрозділів погашення податкового боргу можуть брати участь у перевірках тих платників податків, які мають податковий борг, або передбачаються значні суми донарахувань, що перевищують вартість наявних активів платників податків.

У разі призначення перевірки відповідно до підпункту 78.1.11. пункту 78.1 статті 78 Кодексу підрозділ, що здійснює (очолює) перевірку, до виходу на перевірку направляє протягом 3 робочих днів від дати отримання відповідного документа доручення щодо проведення перевірки запит ініціатору перевірки для надання наявної інформації та матеріалів, що стосуються перевірки.

За результатами опрацювання наданих слідчими, що ініціювали перевірку, матеріалів та/або наданих платником податків документів до перевірки підрозділ, що здійснює перевірку, узгоджує з ініціатором призначення перевірки терміни та перелік питань, які можуть мати вплив на результати проведення такої перевірки та підлягають спільному відпрацюванню (відпрацюванню оперативними підрозділами, правової роботи, іншими структурними підрозділами Інформаційно-аналітичної групи).

Наказ про проведення перевірки, що здійснюється відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 Кодексу, видається керівником органу Державної фіскальної служби на підставі відповідного документа. Продовження строків проведення документальних перевірок здійснюється відповідно до статті 82 розділу II Кодексу за наказом органу Державної фіскальної служби, яким було призначено таку перевірку. У разі продовження строків проведення документальної перевірки, призначеної відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 Кодексу, орган Державної фіскальної служби, що здійснює (очолює) перевірку, не пізніше наступного робочого дня від дня видання відповідного наказу повідомляє про це орган (особу), що призначив перевірку, з інформуванням причин і підстав продовження строків проведення перевірки. У разі зупинення документальної виїзної перевірки великого платника податків, призначеної відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 Кодексу, орган Державної фіскальної служби, що здійснює (очолює) перевірку, не пізніше наступного робочого дня від дня прийняття відповідного рішення (наказу) повідомляє орган (особу), що призначив перевірку, з інформуванням причин і підстав зупинення перевірки.

За результатами документальної позапланової перевірки складається акт (довідка), який підписується, реєструється та вручається (надсилається) платнику податків (посадовим особам (уповноваженим представникам) платника податків) із дотриманням вимог щодо порядку оформлення і реалізації мате-

ріалів перевірок, встановлених статтею 86 розділу II ПКУ, та відповідними нормативно-правовими актами центрального органу виконавчої влади, що формує державну фінансову політику, та/або центрального органу державної фіскальної служби, виданими у межах компетенції. При надходженні заперечень до висновків акта (довідки) перевірки, проведеної відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 Кодексу, уповноваженою особою не пізніше наступного робочого дня вживаються заходи щодо повідомлення ініціатора перевірки.

Реалізацію матеріалів перевірок, призначених відповідно до підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 ПКУ, доцільно здійснювати з урахуванням норм пункту 36 підрозділу 10 розділу XX ПКУ. При цьому матеріали перевірки разом з висновками органу Державної фіскальної служби супровідним листом не пізніше 3 робочих днів від дня, наступного за днем складання, передаються ініціатору перевірки. У супровідному листі структурним підрозділом, що здійснював перевірку, обов'язково вказується необхідність надання ініціатором перевірки до органу Державної фіскальної служби, що її здійснював, повідомлення про дату та реквізити направлення матеріалів до судових органів та подальшого надання, за наявності, у десятиденний термін завіреної копії відповідного судового рішення, що набрало законної сили, або рішення про закриття кримінального провадження за не реабілітуючими підставами.

Підрозділ органу Державної фіскальної служби, що проводить такі документальні перевірки, веде окремий облік матеріалів перевірок, по яких не прийнято податкові повідомлення-рішення з урахуванням норм пункту 36 підрозділу 10 розділу XX ПКУ та відповідно до Митного кодексу України, у Журналі реєстрації перевірок, призначених за ініціативою правоохоронних та судових органів. При цьому не пізніше останнього числа кожного кварталу доцільно здійснювати інвентаризацію таких матеріалів та за її результатами надсилати запити до ініціатора перевірок щодо стану розгляду справ та прийнятих по них рішень.

Після отримання рішення суду, яке набрало законної сили, або рішення про закриття кримінального провадження за не реабілітуючими підставами вживаються заходи щодо реалізації матеріалів перевірок згідно з вимогами ПКУ. Відповідальність за передбачений ПКУ обов'язок винесення податкових

повідомлень-рішень за результатами перевірок, призначених у порядку підпункту 78.1.11 пункту 78.1 статті 78 ПКУ, покладається на орган Державної фіскальної служби, на обліку в якому перебуває платник податків, що перевірявся.

Об'єктивною оцінкою ефективності проведення перевірок суб'єктів господарювання на виконання рішень суду (слідчого судді) є їх результативність, узгодженість донарахованих сум та сплата до бюджету.

Аналіз результативності проведення документальних перевірок суб'єктів господарювання на виконання рішень суду (слідчого судді) у відділі аудиту управління аудиту ГУ ДФС у Вінницькій області за період 2016 — 2017 рр. (табл. 1, рис. 1).

Таблиця 1

Результати проведення перевірок за період 2016-2017 рр.

Період	Кількість проведених перевірок	Встановлено порушень	Результативність перевірок (%)	Донараховано (тис. грн)
2016 рік	7	6	85,7	1476
2017 рік	5	5	100	831
Відхилення	-2	-1	+14,3	-645

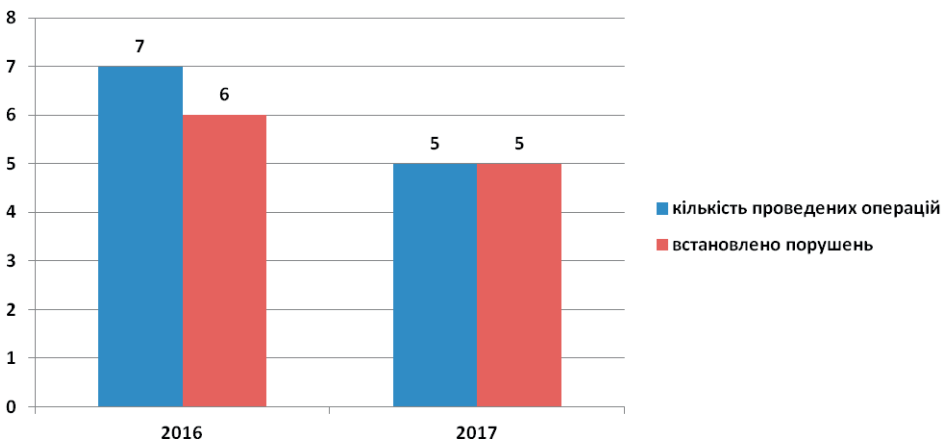


Рис. 1. Результати проведення перевірок за період 2016 — 2017 рр.

Причиною невисокої результативності позапланових перевірок на підставі постанов суду (слідчого судді) є те, що досить часто в постановах слідчих

про призначення перевірки в їх ухвалюючій частині не завжди є конкретні дані про порушення податкового законодавства, часто вимога про призначення перевірки не ґрунтується на конкретних матеріалах (табл. 2, рис. 2).

Таблиця 2

Якісний аналіз результатів позапланових перевірок на підставі постанов суду (слідчого судді) у 2016-2017 рр., тис. грн

Назва показників	Період		Відхилення
	2016 р.	2017 р.	
Проведено перевірок	7	5	-2
Донараховано всього	1476	831	-645
Узгоджено донарахованих сум	543	189	-354
Донараховано на 1 перевірку	210,9	166,2	-44,7
Стягнуто до бюджету	163	189	+26

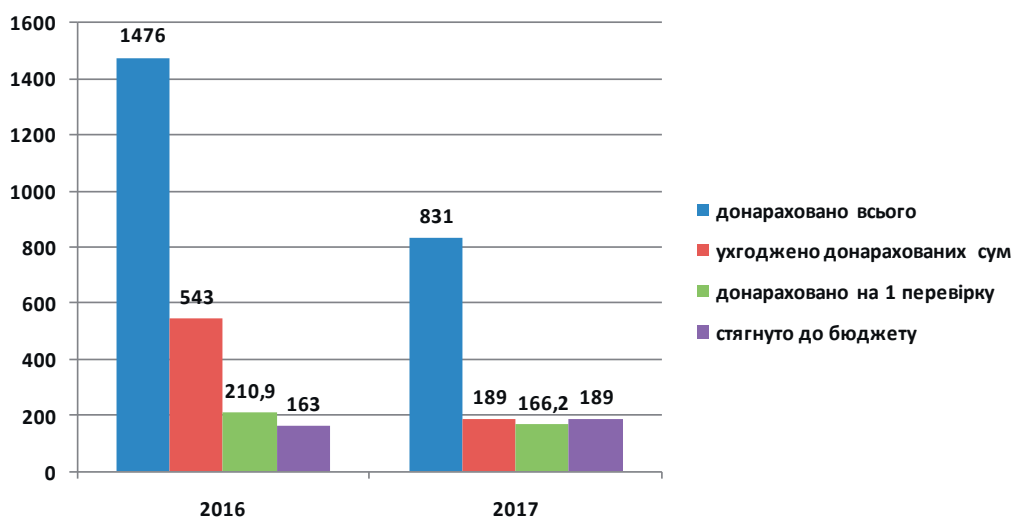


Рис. 2. Якісний аналіз результатів позапланових перевірок на підставі постанов суду (слідчого судді) у 2016 — 2017 рр.

При високому відсотку донарахування за перевітками на підставі рішень суду потрібно відзначити низький відсоток стягнень, що пояснюється відсутністю активів та кримінальним ухиленням від оподаткування.

При аналізі матеріалів перевірок, проведених відділом аудиту за 2016 — 2017 рр., можна зазначити, що всі перевірки суб'єктів господарювання на виконання рішень суду (слідчого судді) здійснені з питань дотримання вимог податкового, валютного та іншого законодавства щодо взаєморозрахунків із СГД.

На даний момент існують окремі напрямки господарської діяльності, які в силу недосконалості чинного законодавства дозволяють суб'єктам господарювання приховувати отримані доходи від оподаткування. Окремі суб'єкти господарювання несумлінно виконують свої обов'язки щодо сплати податків або навіть свідомо намагаються ухилитись від оподаткування, фальсифікуючи установчі, фінансово-господарські документи. За таких умов усунення проблем, що виникають у процесі здійснення контрольно-перевірочної роботи, дає можливість повною мірою виявляти таких платників податків та збільшувати донарахування за результатами проведених перевірок.

Проблемні питання, які виникають під час організації та проведення перевірок на підставі рішень суду (слідчого судді):

— у постанові суду (слідчого судді) зазначено період перевірки, за який не настав термін подання податкової звітності з податку на прибуток (річна звітність), а зазначено провести перевірку з питань дотримання вимог податкового законодавства з податку на прибуток по взаєморозрахунках;

— у постанові невірно зазначено мету проведення перевірки, а саме: дотримання вимог податкового законодавства по взаєморозрахунках з СГД за певний період, що не дає об'єктивно дослідити правильність визначення податку на прибуток, оскільки витрати визнаються одночасно з визнанням доходів;

— зібрана недостатня доказова база щодо встановленого слідчим порушення, що впливає на результативність перевірки;

— обмежений термін проведення перевірки, законодавчо не передбачено призупинення проведення перевірки малого та середнього СГД, для проведення експертиз та зібрання іншої доказової бази;

— низький рівень стягнення донарахованих сум у зв'язку з відсутністю достатньої кількості активів у платника, зростання податкового боргу;

— досить часто в постановах суду (слідчого судді) про призначення в їх ухвалюючій частині не завжди є конкретні дані про порушення податкового законодавства, вимога про призначення перевірки не ґрунтується на конкретних матеріалах;

— терміни таких перевірок повинні узгоджуватись з органами слідства і дізнання.

Шляхи вирішення проблемних питань, які виникають під час організації та проведення перевірок на підставі рішень суду (слідчого судді):

— перед прийняттям постанови суду (слідчого судді) щодо проведення перевірки необхідно узгоджувати з органами ДФС мету даної перевірки, період, що підлягає перевірці, питання, які необхідно висвітлити в акті перевірки для усунення спірних питань, які виникають під час організації, проведення та реалізації матеріалів перевірки;

— можливість призупинення, перенесення термінів проведення перевірок на підставі рішення суду (слідчого судді) малого та середнього СГД, для проведення експертиз та зібрання іншої доказової бази; законодавчо встановити обов'язковість участі у перевірках даних СГД працівників відділу погашення податкового боргу;

— для покращення узгодженості донарахованих сум під час проходження судового або апеляційного оскарження необхідна обов'язкова участь у судових засіданнях слідчого, за ініціативою якого була проведена перевірка.

Отже, основним завданням підрозділів аудиту є здійснення постійного контролю за правильністю нарахування та сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів та державних цільових фондів як шляхом проведення комплексних документальних перевірок суб'єктів підприємницької діяльності, створення ефективної системи протидії «тіньовій» економіці та викриття схем ухилення від оподаткування, так і проведення перевірок на підставі постанов суду (слідчого судді).

При проведенні перевірок на підставі постанов суду (слідчого судді) важливе значення має тісна взаємодія з органом дізнання або слідчим, а також узгодження термінів проведення перевірки.

Процес взаємодії між структурними підрозділами повинен базуватися на суворому дотриманні вимог чинного податкового законодавства, особис-

тих високопрофесійних якостях кожного фахівця, їхній особистій відповідальності за виконання в повному обсязі поставлених завдань та досягнення високих кінцевих результатів контрольно-перевірочних заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI, зі змінами та доповненнями.
2. Закон України від 07.12.2017 № 2245-VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році».
3. Закон України від 03.11.2016 № 1726-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» щодо лібералізації системи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».
4. Наказ Міністерства фінансів України від 02.06.2015 № 524 «Про затвердження Порядку формування плану-графіка проведення документальних перевірок платників податків».
5. Наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2015 № 1204 «Про затвердження Порядку надіслання контролюючими органами податкових повідомлень-рішень платникам податків».
6. Наказ Міністерства фінансів України від 20.08.2015 № 727 «Про затвердження Порядку оформлення результатів документальних перевірок дотримання законодавства України з питань державної митної справи, податкового, валютного та іншого законодавства платниками податків — юридичними особами та їх відокремленими підрозділами».