

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ДПС"
для студентів спеціальності
8.03050803 "Оподаткування"
всіх форм навчання**

Харків, Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри оподаткування.
Протокол № 2 від 28.08.2012 р.

Укладач Ревенко О. В.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент в органах ДПС" для студентів спеціальності 8.03050803 "Оподаткування" всіх форм навчання / укл. О. В. Ревенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 40 с. (Укр. мов.)

Визначено мету, предмет та основні завдання навчальної дисципліни, порядок її вивчення й перелік одержуваних компетентностей. Розкрито зміст дисципліни за модулями та темами, наведено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, перелік питань для самостійного вивчення дисципліни, методичку активізації процесу навчання, методи перевірки та оцінювання знань студентів.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050803 "Оподаткування" всіх форм навчання.

Вступ

Ефективність реалізації податкової політики держави базується на розбудові гнучкої та адаптивної податкової системи, основним елементом якої є система податкових органів, діяльність яких забезпечує ефективне формування податкових відносин та контроль у цій сфері.

У сучасних умовах удосконалення системи оподаткування України та модернізації органів державної податкової служби України питання менеджменту в органах Державної податкової служби України потребують особливого розгляду та є дуже актуальними.

Тому навчальна дисципліна "Менеджмент в органах ДПС" є важливою для підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050803 "Оподаткування".

Навчальну дисципліну "Менеджмент в органах ДПС" зараховано до групи вибіркових дисциплін циклу професійної підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050803 "Оподаткування". Вона є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних робітникам податкових органів. Програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог Галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки магістра. Враховано рекомендації положень Болонської декларації щодо кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Мета дисципліни – надання студентам необхідних теоретичних основ, методичних рекомендацій і практичних навичок щодо організації менеджменту в органах державної податкової служби України.

Предмет дисципліни – процеси менеджменту в органах державної податкової служби України.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

засвоєння теоретичних та організаційних основ менеджменту у податкових органах;

ознайомлення з особливостями діяльності Державної податкової служби України;

вивчення організаційних особливостей побудови системи податкових органів в Україні;

з'ясування механізмів та складу організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності органів Державної податкової служби України;

дослідження процесу організації взаємодії органів Державної податкової служби України з іншими державними органами та громадськістю;

засвоєння організаційних аспектів управління персоналом у податкових органах;

аналіз сучасного стану та визначення вдосконалення менеджменту в органах Державної податкової служби України.

Структуру навчальної дисципліни наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка магістрів	Галузь знань, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів відповідних ECTS – 8, у тому числі: змістовних модулів – 2, завдання для самостійної роботи	Шифр та назва галузі знань: 0305 "Економіка і підприємництво"	Вибіркова. Рік підготовки: 5. Семестр: 10
Кількість годин за змістовними модулями: модуль 1 – 144, модуль 2 – 144. Усього – 288 годин	Шифр та назва спеціальності 8.03050803 "Оподаткування"	Лекції (теоретична підготовка) – 32 години. Практичні (семінарські) заняття – 32 години. Самостійна робота – 224 годин
Кількість тижнів викладення навчальної дисципліни – 16. Кількість годин на тиждень – 2/2	Освітньо- кваліфікаційний рівень: магістр	Вид контролю: іспит

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Навчальну дисципліну віднесено до групи професійно-орієнтованих дисциплін підготовки магістрів за спеціальністю 8.03050803 "Оподаткування". Вона є невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, необхідних працівникам податкових органів будь-якого рівня.

З метою найкращого засвоєння навчального матеріалу дисципліни студенти повинні до його початку опанувати знання і навички в галузі загальної економічної теорії, фінансів, оподаткування, вміти простежити вплив економічних важелів державної політики на основні макроекономічні показники та механізми прийняття управлінських рішень на державній службі в податкових органах. Цю дисципліну вивчають студенти після оволодіння знаннями зі спеціальних дисциплін, основні положення яких стосуються обґрунтування управлінських рішень, зокрема таких: "Ме-

неджмент", "Стратегічне управління", "Податкова система", "Податковий контроль" та ін.

У результаті засвоєння навчальної дисципліни студент повинен:

знати: сутність і функції менеджменту на мікро- та макрорівні; особливості функціональної, організаційної і соціально-психологічної структури органів Державної податкової служби України; поняття й економічну сутність методичних підходів до планування, прогнозування і контролю у податкових органах; сутність механізмів та склад організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності органів Державної податкової служби України; організацію взаємодії органів Державної податкової служби України з іншими державними органами та громадськістю; організаційні аспекти управління персоналом у органах Державної податкової служби України; випадки виникнення конфліктних ситуацій у діяльності податкових органів;

уміти: формулювати поточні і стратегічні завдання податкового органу; аналізувати зовнішні фактори впливу і діагностувати стан внутрішнього середовища податкових органів з метою розробки ефективної стратегії розвитку Державної податкової служби України; аналізувати стратегічні та альтернативні наслідки прийняття управлінських рішень у діяльності Державної податкової служби України; оцінювати потенціал розвитку працівників та ефективність діяльності органів Державної податкової служби України; визначати напрями мотивації співробітників податкового органу; організовувати взаємодію органів Державної податкової служби України з громадськістю, виходячи з соціокультурних аспектів такого діалогу; розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних і оперативних рішень у процесі планування, прогнозування і контролю у податкових органах; визначати напрями вдосконалення менеджменту в органах Державної податкової служби України та формування іміджу податкового органу;

володіти: методами планування, прогнозування і контролю у податкових органах; методикою розробки та реалізації управлінських рішень у діяльності Державної податкової служби України.

При викладанні навчальної дисципліни основна увага приділяється досягненню синтезу теорії і практики, що сприяє оволодінню студентами певних компетентностей. Перелік предметних компетентностей у розрізі тематики навчальної дисципліни "Менеджмент в органах ДПС" наведено в табл. 2. Структуру їх формування, в тому числі за національною рамкою кваліфікації, наведено у додатку А (табл. А.1, А.2).

2. Тематичний план навчальної дисципліни

З самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи. Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні заняття, самостійна робота студентів, контрольні заходи.

Таблиця 2

Предметні компетентності, якими мають володіти магістри спеціальності "Оподаткування" після вивчення навчальної дисципліни

Назва теми	Назва компетентності
1	2
Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України	
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту органах Державної податкової служби України	1.1. Використовувати термінологію управління у органах Державної податкової служби України. 1.2. Дотримуватися принципів управління процесами оподаткування. 1.3. Знаходити потрібні інструменти менеджменту персоналу Державної податкової служби України. 1.4. Знати функції менеджменту Державної податкової служби України. 1.5. Уміти прогнозувати наслідки від застосування функцій менеджменту у органах Державної податкової служби України
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	2.1. Знати види організаційних структур у державних органах. 2.2. Уміти проектувати організаційну структуру створюваних підструктур у органах Державної податкової служби України. 2.3. Знати психологічні риси державних службовців
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	3.1. Знати регламент органів Державної податкової служби України. 3.2. Знати систему управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. 3.3. Уміти розмежувати стратегічні рішення від оперативних. 3.4. Уміти складати плани-графіки роботи органів Державної податкової служби України. 3.5. Уміти складати прогнози діяльності органів Державної податкової служби України. 3.6. Знати елементи організації в органах Державної податкової служби України. 3.7. Знати механізм контролю за діяльністю Державної податкової служби України. 3.8. Знати механізми забезпечення органів Державної податкової служби України ресурсами для здійснення діяльності

1	2
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	4.1. Знати нормативну базу з питань взаємодії органів Державної податкової служби України з органами виконавчої влади. 4.2. Знати регламент взаємодії органів Державної податкової служби України з органами виконавчої влади. 4.3. Дотримуватися порядку здійснення запитів у інші державні установи та організації. 4.4. Знати та вміти документально оформлювати запити та звіти. 4.5. Розраховувати алгоритми проведення сумісних перевірок з іншими державними органами. 4.6. Знати відповідальність та ієрархію прийняття рішень у сумісних заходах органів виконавчої влади. 4.7. Знати правила здійснення сумісних перевірок
Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України	
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	5.1. Знати правила прийому до органів Державної податкової служби України. 5.2. Знати законодавчу базу щодо прав та обов'язків службовців органів Державної податкової служби України. 5.3. Знати види відповідальності за невиконання або неналежне виконання обов'язків. 5.4. Уміти проводити хронометраж робочого дня. 5.5. Уміти розподіляти обов'язки. 5.6. Уміти оцінювати ефективність праці робітників Державної податкової служби України. 5.7. Уміти розпізнавати психотип особистості. 5.8. Знати інструменти мотивації персоналу Державної податкової служби України під особистий психотип. 5.9. Уміти складати графіки робіт та ранжирувати види робіт за ступенем вагомості або черги контролю
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	6.1. Знати інструментарій консультативної роботи. 6.2. Уміти розробляти та аналізувати рекламні акції органів Державної податкової служби України. 6.3. Уміти розробляти статті та обзори на податкову тематику
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту у органах Державної податкової служби України	7.1. Уміти розв'язувати конфліктні ситуації у податкових органах. 7.2. Уміти складати стратегічні плани. 7.3. Уміти аналізувати ефективність податкового органу та визначати напрямки розвитку менеджменту у органах ДПС України

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів.

Навчальний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план даної дисципліни складається з двох модулів (табл. 3).

Структура тематичного плану дисципліни для магістрів

Назва теми	Кількість годин, відведених на:		
	лекції	семінарські та практичні заняття	самостійна робота студентів
Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України	4	4	25
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	4	4	28
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	6	6	44
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	2	2	15
Всього за першим модулем	16	16	112
Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	8	8	58
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	4	4	28
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту у органах Державної податкової служби України	4	4	26
Усього за другим модулем	16	16	112
Разом годин = 288	32	32	224

3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами

Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України

Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України

Визначити роль Державної податкової служби України (далі за текстом Державної податкової служби України) в системі управління в сфері оподаткування. Розглянути менеджмент в органах Державної податкової служби України з позиції державного управління та регулювання економічними процесами.

Дати зміст та напрями здійснення менеджменту в органах Державної податкової служби України. Інструментарій менеджменту Державної податкової служби України.

Функції менеджменту в органах Державної податкової служби України. Організація, мотивація, контроль, регулювання. Соціальні та економічні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України.

Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України

Підходи до управління державними службовцями. Організаційна структура органів державної податкової служби України.

Підпорядкованість Державної податкової служби України. Керівна ланка Державної податкової служби України.

Рівні прийняття рішень у Державній податковій службі України.

Соціально-психологічна структура органів Державної податкової служби України. Психологічні аспекти особистості у державній службі. Функції та завдання органів Державної податкової служби України.

Види відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових інструкцій.

Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів

Прийняття управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. Регламент податкового органу. Моделі прийняття рішень. Заходи, види, моделі планування та прогнозування в органах Державної податкової служби України.

Організація діяльності органів Державної податкової служби України.

Розробка оперативних та стратегічних планів діяльності Державної податкової служби України. Контроль діяльності органів Державної податкової служби України.

Механізми забезпечення управління органами Державної податкової служби України (організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення).

Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами

Організаційні аспекти взаємодії органів Державної податкової служби України різних рівнів та територіального підпорядкування з іншими державними службами. Організація сумісних перевірок діяльності підприємств.

Правове забезпечення та механізм інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності податкових органів. Налагодження інформаційної та організаційної підтримки в процесі взаємодії.

Взаємодія Державної податкової служби України з органами виконавчої влади. Інформаційні огляди та контролю. Взаємодія Державної податкової служби України з іншими контролюючими органами.

Перелік необхідних запитів та допуски до державної таємниці.

Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України

Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України

Набір персоналу. Тестування. Атестація. Особливості добору та розстановки персоналу, обмеження та вимоги. Етичні норми. Кодекс честі державного службовця – працівника Державної податкової служби України.

Організація робочого місця державного службовця.

Права, обов'язки та повноваження співробітників органів Державної податкової служби України. Внутрішня безпека та захист державного службовця.

Оцінка ефективності праці співробітників Державної податкової служби України. Показники ефективності. Мотивація та розвиток персоналу в органах Державної податкової служби України.

Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю

Організація масово-роз'яснювальної роботи в органах Державної податкової служби України. Перелік основних заходів. Агітація. Маніпулювання свідомістю. Особливості організації взаємодії органів Державної податкової служби України з громадськістю.

Консультативна робота органів Державної податкової служби України з платникам податків. Соціально-пропагандистська робота органів Державної податкової служби України (соціальна реклама, участь у соціальних програмах, спрямованих на формування податкової культури та підвищення податкової дисципліни тощо).

Робота з друкованими й електронними засобами масової інформації. Видавнича справа Державної податкової служби України.

Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту у органах Державної податкової служби України

Конфліктні ситуації в діяльності податкових органів. Алгоритм розв'язання спорів. Адміністративне та судове оскарження рішень.

Оптимізація моделі взаємодії структурних підрозділів органів Державної податкової служби України (усунення дублювання функцій, інформаційне забезпечення податкової роботи та прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного характеру).

Стратегія розвитку Державної податкової служби України. Організаційні аспекти реформування Державної податкової служби України. Концепції розвитку та модернізації Державної податкової служби України в умовах інтеграції в ЄС, до умов ВТО та ін.

Формування позитивного іміджу державної податкової служби України. Моніторинг. Контроль.

4. Плани лекцій

Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України

Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України

1. Роль Державної податкової служби України в системі управління в сфері оподаткування.

2. Менеджмент в органах Державної податкової служби України як основа державного управління.

3. Зміст та напрямки здійснення менеджменту в органах Державної податкової служби України.

4. Функції менеджменту в органах Державної податкової служби України.

5. Соціальні та економічні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України.

Література: [3, с. 10–19; 5, с. 6–18, 31–44; 7, с. 16–23; 11, с. 20–25, 75–85, 230–233; 12, с. 10–19; 20, с. 15–28; 21, с. 110–113].

Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України

1. Функціональна структура органів державної податкової служби України.

2. Організаційна структура органів Державної податкової служби України.

3. Соціально-психологічна структура органів Державної податкової служби України.

Література: [2, с. 15–26; 3, с. 29–37; 7, с. 19–51; 14, с. 29–37; 15, с. 19–51; 18, с. 46–61; 20, с. 47–58; 26, ст. 20–21; 27, с. 1–6].

Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів

1. Система управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. Регламент податкового органу.
2. Планування та прогнозування в органах Державної податкової служби України.
3. Організація діяльності органів Державної податкової служби України.
4. Контроль діяльності органів Державної податкової служби України.
5. Механізми забезпечення управління органами Державної податкової служби України (організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення).

Література: [3, с. 72–103; 7, с. 69–70, 84–89; 8, с. 23–34; 11, с. 242–249; 14, с. 44–67].

Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами

1. Взаємодія Державної податкової служби України різних рівнів та територіального підпорядкування.
2. Взаємодія Державної податкової служби України з органами виконавчої влади.
3. Взаємодія Державної податкової служби України з іншими контролюючими органами.

Література: [7, с. 238–249; 12, с. 61–65; 14, с. 22–23; 16, с. 21–23; 20, с. 44–67; 26, ст. 71–74].

Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України

Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України

1. Особливості добору та розстановки персоналу, обмеження та вимоги.
2. Права, обов'язки та повноваження співробітників органів Державної податкової служби України (аналіз організаційної структури та розподілу повноважень).
3. Кодекс честі працівника Державної податкової служби України.
4. Оцінка ефективності праці співробітників Державної податкової служби України.
5. Мотивація та розвиток персоналу в органах Державної податкової служби України.

Література: [1, с. 50–65; 2, с. 22–35; 11, с. 234–237; 15, с. 22–38; 18, с. 46–51; 21, с. 454–457; 22, с. 1–13; 27, с. 2–3].

Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю

1. Особливості організації взаємодії органів Державної податкової служби України з громадськістю.

2. Консультативна робота органів Державної податкової служби України з платникам податків.

3. Соціально-пропагандистська робота органів Державної податкової служби України.

4. Робота з друкованими й електронними засобами масової інформації.

5. Видавнича справа Державної податкової служби України.

Література: [2, с. 38–45; 3, с. 75–84; 7, с. 297–308, 310–322; 10, с. 105–108; 11, с. 237–241; 21, с. 110–113; 29, с. 4–15].

Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в органах Державної податкової служби України

1. Конфліктні ситуації в діяльності податкових органів.

2. Оптимізація моделі взаємодії структурних підрозділів органів Державної податкової служби України.

3. Стратегія розвитку Державної податкової служби України.

4. Організаційні аспекти реформування Державної податкової служби України.

5. Формування позитивного іміджу державної податкової служби України.

Література: [2, с. 62–75; с. 150–168; 7, с. 486–502; 19, с. 164–169; 21, с. 110–113; 29, с. 1–15].

5. Плани семінарських та практичних занять

За кожною темою викладач проводить заняття, яке містить семінарську та практичну частини.

На *семінарській частині заняття* викладач організовує обговорення зі студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою.

На *практичній частині заняття* викладач формує у студентів уміння та навички практичного застосування окремих теоретичних положень навчальної дисципліни шляхом індивідуального виконання відповідно сформульованих завдань.

Як практичні, так і семінарські заняття можна проводити у вигляді ділової гри: керівник відділу – інспектор відділу державної податкової служби

України. При цьому буде моделюватися ситуація, в якій кожній зі сторін необхідно спрогнозувати дії та поведінку (обов'язкове існування конфлікту інтересів).

Заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль, перевірку та оцінювання.

Підсумкові оцінки за кожне заняття вносяться у відповідний журнал. Оцінки, отримані студентом за семінарські та практичні заняття, враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

Перелік тем семінарських та практичних занять наведено в табл. 4, 5.

Таблиця 4

Перелік тем семінарських занять

Назви тем	Програмні запитання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України	1. Загальна термінологія. 2. Принципи менеджменту Державної податкової служби України. 3. Об'єкт та суб'єкти менеджменту Державної податкової служби України. 4. Правила менеджменту Державної податкової служби України. 5. Функції менеджменту Державної податкової служби України	4	[3, с. 10–19; 7, с. 16–23; 12, с. 10–19; 20, с. 15–28]
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	1. Система органів Державної податкової служби України. 2. Структура відділів Державної податкової служби України. 3. Функції Державної податкової служби України. 4. Завдання, права та обов'язки органів Державної податкової служби України. 5. Напрями розвитку організаційної структури Державної податкової служби України	2	[3, с. 29–37; 7, с. 19–51; 15, с. 19–51; 17, с. 29–37; 18, с. 46–61; 20, с. 47–58; 26, ст. 20–21; 27, с. 1–6]
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	1. Оперативні рішення в органах Державної податкової служби України. 2. Стратегічні рішення в органах Державної податкової служби України. 3. Особливості планування в органах Державної податкової служби України. 4. Контроль діяльності органів Державної податкової служби України	3	[3, с. 72–103; 7, с. 69–70; 84–89; 14, с. 44–67]

1	2	3	4
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	1. Види співпрацюючих органів Державної податкової служби України державних організацій та установ. 2. Принципи взаємодії органів Державної податкової служби України з іншими службами. 3. Організаційні аспекти взаємодії	1	[7, с. 238–249; 12, с. 61–65; 14, с. 22–23; 16, с. 21–23; 20, с. 44–67; 26, ст. 71–74]
Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	1. Кодекс честі робітників Державної податкової служби України. 2. Організація персоналу. 3. Підвищення кваліфікації. 4. Оцінка ефективності. 5. Контроль діяльності працівників податкових органів	4	[1, с. 50–65; 2, с. 22–35; 15, с. 22–23; 17, с. 454–457; 22, с. 1–13]
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	1. Принципи роботи з громадськістю. 2. Методи роботи з громадськістю. 3. Специфіка податкової роботи та висвітлення даних співпраці контролюючих органів	4	[2, с. 38–45; 3, с. 75–84; 4, с. 297–308; 310–322; 11, с. 237–241; 21, с. 110–113; 29, с. 1–14]
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в органах Державної податкової служби України	1. Перспективи розвитку ДПС України. Проект модернізації ДПС України. 2. Стратегічний менеджмент в органах ДПС України	2	[2, с. 62–75; 7, с. 486–502; 29, с. 1–15]
Усього годин		20	

Таблиця 5

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модулю	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України	1. Розбудова організаційної структури Державної податкової служби України	2	[2, с. 15–28; 8, с. 12–38; 27, с. 1–6]
	2. Розробка стратегічних та поточних планів роботи органів Державної податкової служби України	2	[7, с. 80–84; 11, с. 243–244; 12, с. 47–58]
	3. Складання прогнозів результатів діяльності	1	
	4. Розподіл управлінських рішень та формування алгоритмів сумісних перевірок	1	[3, с. 72–103, 7, с. 247–253, 5, с. 39–41]

1	2	3	4
Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України	5. Оцінка ефективності роботи працівника Державної податкової служби України	2	[1, с. 22–35; 3, с. 58–72; 6, с. 46–51; 11, с. 235–236; 22, с. 454–457]
	6. Хронометраж робочого часу робітників Державної податкової служби України	2	[1, с. 75–84, 4, с. 95–102; 6, с. 46–51; 15, с. 22–25]
	7. Оптимізація моделі взаємодії органів Державної податкової служби України	2	[7, с. 238–248; 10, с. 105–108; 12, с. 32–38; 13, с. 22–29; 14, с. 33–35; 19, с. 164–169]
Усього годин		12	

6. Самостійна робота студентів

Вивчення навчальної дисципліни вимагає від студентів інтенсивної самостійної роботи з спеціальною літературою. Для цього рекомендується опрацювати нові законодавчі та нормативні акти, які публікуються в офіційних виданнях, таких як: "Урядовий кур'єр", "Голос України", "Відомості Верховної Ради України", аналітичні коментарі та проблемні статті, що друкуються в газетах: "Бухгалтерія", "Податки і бухгалтерський облік" та журналах: "Фінанси України", "Бухгалтер", "Вісник податкової служби України" та деяких інших.

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам: вивчення лекційного матеріалу; робота з вивчення рекомендованої літератури; підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах; контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю; аналітичні, теоретичні дослідження (огляди) у есе (тезами доповідей на наукову конференцію чи семінар) за вказаними темами.

Перелік питань для самостійного опрацювання за відповідними темами наведено в табл. 6.

Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання	Література
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України	1. Передумови виникнення соціального управління та місце в ньому менеджменту в органах Державної податкової служби України. 2. Проблемні області в сфері менеджменту у органах Державної податкової служби України. 3. Особливості реалізації функцій менеджменту в податкових органах на макро- та мікрорівні	[7, с. 16–23; 11, с. 232–233; 12, с. 10–19; 20, с. 15–28]
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	1. Особливості побудови організаційної структури Державної податкової служби України різних рівнів. 2. Формальне та неформальне лідерство у органах Державної податкової служби України	[7, с. 19–51; 18, с. 46–61; 20, с. 47–58; 26, ст. 20–21; 27, с. 1–6]
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	1. Призначення та порядок складання регламенту податкового органу. 2. Методи прогнозування податкових показників. 3. Особливості прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного характеру в органах Державної податкової служби України	[3, с. 72–103; 7, с. 69–70; 84–89; 14, с. 44–67]
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	1. Особливості взаємодії Державної податкової служби України з іншими контролюючими органами. 2. Документообіг в органах Державної податкової служби України	[7, с. 238–249; 12, с. 61–65; 14, с. 251; 16, с. 21–23; 26, с. 71–74]
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	1. Соціальний захист працівника податкового органу. 2. Моделі кар'єри працівника податкового органу. 3. Оцінка кадрового потенціалу розвитку працівника Державної податкової служби України. 4. Організація системи професійного навчання працівників ДПС України	[1, с. 50–65; 2, с. 22–35; 15, с. 22–23; 17, с. 454–457; 22, с. 1–13]
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	1. Соціокультурні аспекти взаємодії органів Державної податкової служби України з громадськістю. 2. Організація роботи із зверненнями громадян. 3. Види соціальної реклами податкового характеру	[2, с. 38–45; 7, с. 297–308; 310–322; 11, с. 237–241, 254–258; 24, с. 110–113; 29, с. 1–14]
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту у органах Державної податкової служби України	1. Закордонний досвід організації діяльності органів Державної податкової служби України. 2. Концепція модернізації Державної податкової служби України. 3. Інформаційне забезпечення податкової роботи та прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного характеру	[2, с. 62–75; 7, с. 486–502; 11, с. 261–262; 29, с. 1–15]

Перелік орієнтовних напрямів досліджень для написання есе (тез доповідей на наукову конференцію чи семінар) за кожною темою дисципліни наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Перелік тем досліджень у есе, тезах доповідей на наукову конференцію чи семінар

Назва теми	Напрямок досліджень
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України	1. Особливості здійснення менеджменту в податкових органах на макро- та мікрорівні. 2. Проблемні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	1. Напрями поліпшення морально-психологічного клімату в органах Державної податкової служби України. 2. Установлення ієрархії та горизонтальних зв'язків у податкових органах
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	1. Сутність та структурна побудова регламенту податкового органу. 2. Методи планування та прогнозування податкових показників. 3. Оцінка ефективності діяльності співробітників Державної податкової служби України та податкового органу
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	1. Особливості взаємодії Державної податкової служби України з митними органами та службою безпеки України. 2. Особливості взаємодії Державної податкової служби України з контролюючими органами
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	1. Порядок прийняття на роботу та звільнення працівників податкового органу. 2. Оцінка мотиваторів та мотивація працівника податкового органу. 3. Внутрішній моніторинг як засіб визначення мотивації праці персоналу органів державної податкової служби
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	1. Напрями формування податкової культури та підвищення податкової дисципліни. 2. Аналіз ефективності роботи із зверненнями громадян. 3. Особливості діяльності Центрів обслуговування платників. 4. Організація участі податкового органу в соціальних програмах, спрямованих на формування податкової культури та підвищення податкової дисципліни. 5. Соціальна реклама на податкову тематику
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту у органах Державної податкової служби України	1. Закордонний досвід організації податкової роботи. 2. Напрями модернізації Державної податкової служби України. 3. Структурні компоненти та перспективи формування стратегії розвитку Державної податкової служби України

Обов'язковими письмовими завданнями, що передбачають їх захист у аудиторії, є теоретичні й аналітичні огляди за напрямами:

1. Характеристика економічних аспектів менеджменту в органах ДПС України.

2. Механізм взаємодії податкових органів з іншими державними органами (робота в малих групах за окремими видами механізмів).

3. Дослідження особливостей діяльності податкового органу (окремої структурної одиниці – відділу, управління, департаменту) методом SWOT-аналізу.

7. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України

1. Передумови виникнення соціального управління та місце в ньому менеджменту в органах Державної податкової служби України.

2. Сутність та функції менеджменту в органах Державної податкової служби України.

3. Проблемні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України.

4. Особливості менеджменту в податкових органах на макро- та мікрорівні.

5. Призначення та порядок складання регламенту податкового органу.

6. Методичні підходи до складання податкових планів і прогнозів.

7. Аналітична робота в податкових органах.

8. Підготовка, прийняття управлінського рішення в органах Державної податкової служби України та організація його виконання.

9. Прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного характеру в органах Державної податкової служби України.

10. Організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення управління органами Державної податкової служби України.

11. Правове забезпечення управління органами Державної податкової служби України.

12. Взаємодія Державної податкової служби України з іншими контролюючими органами.

13. Характер взаємодії Державної податкової служби України з органами виконавчої влади.

14. Податкові наслідки прийняття управлінських рішень в органах Державної податкової служби України.

15. Оцінка системи оподаткування України.

16. Розвиток та перспективи діяльності органів Державної податкової служби України.

17. Виникнення та розвиток фіскальних органів.
18. Організація роботи контролюючих органів в Україні.
19. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту органів Державної податкової служби в Україні.
20. Становлення та розвиток органів Державної податкової служби України: історичний аспект.
21. Тенденції розвитку органів Державної податкової служби в Україні.
22. Вплив діяльності органів Державної податкової служби на соціальні процеси в Україні.
23. Порівняльна характеристика функцій та прав органів Державної податкової служби в Україні та РФ.
24. Відповідальність платників і зборів та проблеми вдосконалення штрафних санкцій.
25. Вплив податкової політики на розвиток органів Державної податкової служби України.
26. Шляхи вдосконалення системи менеджменту органів Державної податкової служби в Україні.
27. Зарубіжний досвід застосування прогнозування надходження податків: шляхи застосування в Україні.

Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України

28. Організація документообігу в органах Державної податкової служби України.
29. Порядок добору та розстановки персоналу в органах Державної податкової служби України.
30. Обмеження та вимоги, що висуваються до працівників Державної податкової служби України.
31. Організаційна структура та розподіл повноважень між структурними підрозділами та працівникам Державної податкової служби України.
32. Соціальний захист працівника податкового органу.
33. Моделі кар'єри працівника податкового органу.
34. Оцінка ефективності діяльності співробітників Державної податкової служби України та податкового органу.
35. Соціальні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України.
36. Організація професійного навчання працівників податкових органів.

37. Навчання і тренінги з питань оподаткування, діалогу з платником, керівником, колегою при вирішенні певних завдань.
38. Етичні вимоги до податкової роботи.
39. Соціокультурні аспекти взаємодії органів Державної податкової служби України з платниками податків і громадськістю.
40. Організація роботи зі зверненнями громадян.
41. Специфіка та оцінка ефективності соціальної реклами на податкову тематику.
42. Організація роботи з друкованими й електронними засобами масової інформації та видавнича справа органів Державної податкової служби України.
43. Концепція модернізації Державної податкової служби України.
44. Ієрархія та горизонтальних зв'язків у податкових органах.
45. Імідж органів Державної податкової служби України та напрями його поліпшення.
46. Регуляторний потенціал податкової системи України на сучасному рівні розвитку.
47. Оподаткування юридичних осіб: особливості адміністрування.
48. Правове регламентування податкового контролю та обліку платників податків.
49. Планування податкових надходжень в органах податкової служби.
50. Обґрунтування податкової стратегії Державної податкової служби України.
51. Формування податкової політики України.
52. Проблеми та напрями усунення подвійного оподаткування в країні.
53. Особливості формування системи податкового менеджменту в органах Державної податкової служби України.
54. Система роз'яснювальної роботи в органах Державної податкової служби України.
55. Організація роботи податківця.
56. Мотиваційна складова стимулювання праці в органах Державної податкової служби України.
57. Оцінка ефективності праці робітника Державної податкової служби України.
58. Шляхи впровадження в Україні зарубіжного досвіду застосування мотиваційних інструментів в менеджменті Державної податкової служби України.

59. Зарубіжний досвід застосування ризик-менеджменту в податковому контролі – напрями впровадження в Україні.

60. Способи забезпечення виконання обов'язків зі сплати податків і зборів.

61. Діяльність органів податкової служби по боротьбі з податковими правопорушеннями.

62. Інтеграція податкових органів України у європейський фінансовий контроль.

63. Податкова політика в системі державного управління економікою.

64. Проблеми розвитку Державної податкової служби України в Україні та напрями її вдосконалення

Тематика контрольних робіт для студентів заочної форми навчання

Контрольна робота передбачає глибоке засвоєння студентами заочної форми навчання матеріалу навчальної дисципліни і включає два теоретичних питання, відповіді на які потрібно пов'язати з практикою того підприємства (організації), на якому працює (проходить практику) студент. Виконана робота має містити стислий виклад матеріалу з наведених за певним варіантом питань з використанням графічного та аналітичного матеріалу. Обов'язковою є наявність переліку використаної літератури з посиланням на неї в тексті контрольної роботи.

Варіант контрольної роботи обирається студентом відповідно до останнього номера його залікової книжки.

Варіант 0

1. Організація діяльності Центрів обслуговування платників.
2. Підстави та порядок проведення органами державної податкової служби планових і позапланових виїзних перевірок.

Варіант 1

1. Організаційно-правове забезпечення боротьби з відмиванням доходів незаконного походження.
2. Функції органів Державної податкової служби України та їх завдання.

Варіант 2

1. Структура податкової служби України.
2. Специфіка відмивання доходів, здобутих злочинним шляхом.

Варіант 3

1. Створення умов для запобігання перекладанню податків.
2. Специфіка прогнозування результатів діяльності органів Державної податкової служби України.

Варіант 4

1. Місце та роль податкової політики в державному регулюванні економіки.
2. Мотивація в органах Державної податкової служби України.

Варіант 5

1. Види податкових правопорушень.
2. Контрольна діяльність податкових органів.

Варіант 6

1. Права, обов'язки та відповідальність органів Державної податкової служби.
2. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими органами влади.

Варіант 7

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності податкових органів.
2. Особливості планування у органах ДПС України.

Варіант 8

1. Державна податкова служба України – роль та місце в податковому менеджменті.
2. Формування морально-етичних норм державних службовців.

Варіант 9

1. Система оскарження рішень органів Державної податкової служби України.
2. Конфліктні ситуації в діяльності податкових органів.

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота за дисципліною здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу: консультації: індивідуальні (запитання – відповідь); групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу: консультації індивідуальні і групові;
- в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу: індивідуальні здавання виконаних робіт, підготовка есе для виступу на науковому семінарі, конференції.

9. Методики активізації процесу навчання

При викладанні дисципліни передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – проблемних та міні-лекцій, семінарів в активній формі, розгляд кейсів. Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але і високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у: високої мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; виробленні здатності ухвалювати самостійні рішення; виробленні здібностей до колективних рішень; виробленні здібностей до соціальної інтеграції; придбанні навичок вирішення конфліктів; розвитку здібностей до компромісів.

При викладанні дисципліни передбачено застосування активних і інтерактивних методів навчання – проблемних та міні-лекцій.

Проблемні лекції – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, які відіграють активізуючу роль, примушують студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Проблемна лекція з питання: "Планування та прогнозування в органах Державної податкової служби України" (за темою 3).

Проблемна лекція з питання: "Мотивація та розвиток персоналу в органах Державної податкової служби України" (за темою 5).

Проблемна лекція з питання: "Соціально-пропагандистська робота органів Державної податкової служби України" (за темою 6).

Проблемна лекція з питання: "Організаційні аспекти реформування Державної податкової служби України" (за темою 8).

Міні-лекції – характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень.

Міні-лекція з питання: "Соціальні та економічні аспекти менеджменту в органах Державної податкової служби України" (за темою 1).

Міні-лекція з питання: "Оцінка ефективності праці співробітників Державної податкової служби України" (за темою 5).

Міні-лекція з питання: "Консультативна робота органів Державної податкової служби України з платниками податків" (за темою 6).

10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів

Оцінювання знань, умінь та навичок студентів ураховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські (практичні) заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Проведення поточно-модульного контролю. Поточно-модульний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичний модульний контроль і лекційний (теоретичний) модульний контроль. Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється за результатами оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять, виконання завдань для самостійної роботи та проміжного контролю згідно з графіком навчального процесу.

Оцінювання і перевірка знань студента проводиться в таких формах:

1. Перевірка та оцінювання знань студента під час проведення практичних занять.
2. Оцінювання виконання завдань для самостійної роботи.
3. Проведення поточних контрольних робіт (тестування, теоретичні та ситуаційні завдання).
4. Проведення поточного модульного контролю (практичного та лекційного).
5. Проведення іспиту.

Перевірка та оцінювання знань студента під час проведення практичних занять має на меті перевірку рівня володіння теоретичними знаннями з теми практичного заняття та можливість застосовувати їх при вирішенні практичного завдання. Оцінювання проводиться за 12-бальною системою за такими критеріями:

- 1) ступінь засвоєння теоретичного матеріалу, який розглядається на заняттях, його розуміння;
- 2) ступінь вміння засвоювати компетентності, набуті на практичних заняттях;
- 3) рівень вивчення основної, додаткової рекомендованої літератури, а також сучасної літератури з проблематики певних тем навчальної дисципліни;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при вирішенні питань додаткового характеру, вміння обґрунтовувати прийняті рішення при виробленні

рекомендацій щодо напрямів подальшої реалізації податкової політики, виконанні розрахункових завдань щодо обчислення сум податків, винесених на розгляд аудиторії;

5) логіка, стиль і структура відповідей на питання в письмовій роботі студента і при усних відповідях в аудиторії;

6) уміння студента обґрунтовувати свою позицію з точки зору діючого податкового законодавства, узагальнювати інформацію та робити висновки.

Оцінка знань здійснюється з урахуванням таких умов:

12 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді всім шести зазначеним критеріям;

11 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді всім шести зазначеним критеріям, але з незначними відхиленнями;

10 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді тільки п'яти зазначеним критеріям;

9 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді тільки п'яти зазначеним критеріям, але з незначними відхиленнями;

8 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді чотирьом зазначеним критеріям;

7 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді чотирьом зазначеним критеріям, але з незначними відхиленнями;

6 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді трьом зазначеним критеріям;

5 балів – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді трьом зазначеним критеріям, але з незначними відхиленнями;

4 бали – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді трьом зазначеним критеріям з відхиленнями;

3 бали – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді двом зазначеним критеріям;

2 бали – відповідність виконаного завдання студента або його усної відповіді тільки одному зазначеному критерію;

1 бал – відповідь виконаного завдання студента або його усна відповідь не отримана відповідно до умов зазначених критеріїв.

Оцінювання виконання завдань для самостійної роботи виконується за такими критеріями:

1) якість виконання завдань самостійної роботи;

2) ступінь самостійності виконаного завдання;

3) повнота вирішення завдання самостійної роботи з урахуванням поточних або проектних змін податкового законодавства;

4) наявність висновків за результатами проведеного дослідження;

5) якість оформлення результатів дослідження.

Оцінювання знань студента за результатами виконання завдань для самостійної роботи проводиться за 12-бальною шкалою.

Написання есе, тез доповідей на наукові конференції (семінари) є додатковою частиною самостійної роботи студента з навчальної дисципліни, мета якої – поглиблення теоретичних знань, набутих студентами у процесі вивчення дисципліни, вміння застосовувати індивідуальні, творчі та професійні компетенції, набуті в процесі навчання. Таке завдання спонукає ґрунтовно вивчати нормативно-правову базу з питань оподаткування, спеціальні наукові видання, у яких розглядаються питання побудови та реформування податкової системи. Оцінювання есе та тез доповідей проводиться за 12-бальною системою, виходячи з таких критеріїв: самостійне виконання; логічність та деталізація плану дослідження; визначення невирішених науково-практичних проблем; повнота розкриття теми; наявність ілюстрацій; відображення практичного досвіду; наявність конкретних пропозицій, наукова новизна; якість оформлення.

Проведення поточних контрольних робіт (тестування, теоретичні та ситуаційні завдання) відбувається за кожною темою (іноді теми можуть об'єднуватись). Це дає можливість перманентно оцінювати рівень знань студентів з теоретичних питань навчальної дисципліни.

Лекційний модульний контроль здійснюється у письмовій формі за відповідними білетами. Структура білетів з модульного контролю включає у себе: теоретичне питання, два ситуаційних завдання.

Для підведення підсумків роботи студентів із змістовного модуля виставляється підсумкова оцінка з поточно-модульного контролю, яка враховує оцінки за практичний і лекційний модульні контролю.

Зразок завдання поточного модульного контролю

Дисципліна "Менеджмент в органах ДПС"

Модульний контроль за модулем № 1

Теоретичне питання

1. Напрями та проблеми оцінки ефективності органу Державної податкової служби України.

Ситуаційне завдання 1

Підприємство несвоєчасно сплатило податок. У результаті цього ДПІ нарахувала підприємству пеню в розмірі 1 грн і не сповістила підприємство про це. Підприємство, не знаючи про пеню, продало основні фонди на суму 100 000 грн. Довідавшись про це, ДПІ вимагає від підприємства сплатити штраф у силу того, що підприємство знаходилося в податковій заставі і провело операцію без узгодження з ДПІ. Чи має рацію ДПІ?

Ситуаційне завдання 2

З ДПІ 12.09.2012 р. прийшло повідомлення (зареєстровано 03.09.2012 р. та відправлено 03.09.2012 р. за штампом поштового відділення) на ВАТ "Актуш" про проведення запланованої документальної перевірки. У той же день на ВАТ надійшла перевірка з належним чином оформленим направленням. Якими будуть дії керівництва підприємства? Які документи необхідно надати перевіряючим? Детальніше опишіть дії та їх правомірність.

Для оцінки рівня відповідей студентів на теоретичні запитання та вирішення ситуаційних завдань використовуються такі критерії.

За відповідь на теоретичне питання ставиться оцінка **3 бали**, яка складається з таких складових:

1 бал – за правильне визначення сутності та окремих складових вказаного процесу (явища);

1 бал – за правильну інтерпретацію переваг та недоліків вказаного процесу (явища);

0,9 бала – за аналіз окремих складових вказаного процесу (явища);

0,1 бала – за наведення прикладів.

За виконання ситуаційного завдання №1 ставиться оцінка **6 балів**, яка складається з таких складових:

3 бали – за представлення чіткого та правильного алгоритму аналізу ситуації;

1,5 бала – за правильне діагностування досліджуваного явища з урахуванням сучасного стану податкового законодавства;

1 бал – за формування обґрунтованих, взаємопов'язаних висновків;

0,5 бала – за акуратне оформлення відповіді.

За виконання ситуаційного завдання №2 ставиться оцінка **3 бали**, яка складається з таких складових:

1,5 бала – за правильне визначення типу конфліктної ситуації та її специфіки;

1 бал – за обґрунтований висновок щодо розв'язання певної конфліктної ситуації з посиланнями на нормативно-правові акти, розпорядчі чи інші документи;

0,4 бала – за володіння понятійним апаратом при відповіді на ситуаційне завдання;

0,1 бала – за акуратне оформлення відповіді.

Для підведення підсумків роботи студентів за змістовний модуль виставляється підсумкова оцінка з поточно-модульного контролю, яка враховує оцінки за практичний і теоретичний (лекційний) модульний контроль.

Проведення підсумкового письмового іспиту. Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з проміжного контролю знань. Підсумковий контроль знань студентів здійснюється у письмовій формі за екзаменаційними білетами за 12-бальною шкалою.

Екзаменаційні білети включають практичні завдання (ситуації) різного ступеня складності (стереотипне, діагностичне, евристичне).

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній із суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок "незадовільно", то загальна оцінка не може бути вищою за "задовільно".

Зразок екзаменаційного білету

Дисципліна "Менеджмент в органах ДПС"

Ситуаційне завдання 1

Працівника, який займає посаду начальника відділу адміністрування ПДВ, попереджено про намір включення його до складу комісії з проведення атестації державних службовців податкового органу. Прокоментуйте порядок організації атестації та дії щодо зазначеного працівника.

Ситуаційне завдання 2

Ви – керівник департаменту розвитку та модернізації ДПС. Стиль вашого керівництва є демократичним. Тип вашої влади – експертний. У підпорядкуванні знаходиться колектив, що поділений на дві нейтральні групи з явним неформальним лідером. Проаналізуйте чинну психологічну структуру підрозділу, в якому працюєте, переваги та ризики ситуації, що склалася, та запропонуйте рекомендації щодо покращення діяльності відділу.

Ситуаційне завдання 3

Вас призначено керівником групи, яка має розробити проект "Виведення доходів з "тіні" та легалізація заробітної плати". Сформулюйте завдання, технології та заходи, що мають бути відображені в проекті. Обґрунтуйте доцільність застосування запропонованих технологій соціальної комунікації податкового характеру.

Ситуаційне завдання 4

Оцініть кадровий потенціал розвитку двох співробітників органу ДПС, які претендують на посаду заступника начальника відділу контролюю-перевірочної роботи. Зробіть висновки щодо особливості їх розвитку, мотиваторів, а також обґрунтуйте доцільність переведення одного з претендентів на вакантну посаду.

Таблиця 1

Оцінка кадрового потенціалу розвитку співробітника органу ДПС

Складові кадрового потенціалу розвитку	1 співробітник			2 співробітник		
	a	b	c	a	b	c
1. Матеріальні стимули:						
• збільшення окладу;				+		
• підвищення рангу;	+	3/4	0,1	+	4/4	0,5
• преміювання;	+			+		
• можливість оздоровлення.	+			+		
2. Самореалізація, кар'єрне зростання:						
• включення до кадрового резерву;	+					
• підвищення кваліфікації;	+	4/4	0,2	+	1/4	0,1
• залучення до вирішення нових завдань;	+					
• здійснення коучингу.	+					
3. Оцінка, колективне визнання:						
• слава, пошана;	+	4/4	0,3		0/4	0,2
• нагородження;	+					
• неформальне лідерство.	+					
4. Морально-психологічна задоволеність:						
• зацікавленість у високому рівні самостійності (повноваження, відповідальність);	+	3/3	0,4		1/3	0,2
• сприятливий морально-психологічний клімат у колективі;	+					
• комфортність робочого місця.	+			+		
Інтегральна оцінка кадрового потенціалу розвитку						

Ситуаційне завдання 5

За результатами 2012 року у звіті ДПІ відобразила такі показники: зростання надходжень податків до бюджету – 5 % – порівняно з попереднім

роком; виконання плану – 96 %; плінність кадрів – 6 %, з них – 60 % звільнених у віці до 30 років; зростання сум донарахувань на 15 %; зростання кількості розв'язання скарг/апеляцій на 3 %; оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення 2 %; пройшли підвищення кваліфікації 3 працівники керівного складу. На основі відомої інформації про ситуацію, що склалася в Україні на поточний рік, необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони податкового органу, а також загрози та можливості методом SWOT-аналізу.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній із суми оцінок кожного завдання. Якщо одна з оцінок "незадовільно", то загальна оцінка не може бути вищою за "задовільно".

Екзаменаційний білет містить п'ять ситуаційних завдань, вирішення яких дозволяє одержати такі максимальні бали: ситуаційне завдання 1 – 1 бал, ситуаційне завдання 2 – 2 бали, ситуаційне завдання 3 – 2 бали, ситуаційне завдання 4 – 4 бала та ситуаційне завдання 5 – 3 бали.

У результаті виконання завдань відповіді оцінюються таким чином:

Оцінка 1 бал за відповідь на **ситуаційне завдання 1** складається з таких складових:

0,6 бала – за правильну інтерпретацію специфіки вказаної ситуації;

0,3 бала – за аналіз окремих складових вказаного процесу (явища);

0,1 бала – за наведення прикладів.

Оцінка 2 бали за відповідь на **ситуаційне завдання 2** складається з таких складових:

0,5 бала – за правильну інтерпретацію типу конфліктної ситуації з урахуванням специфіки вказаного структурного підрозділу податкового органу;

1 бал – за аналіз окремих складових вказаного процесу (явища), оцінку переваг та ризиків;

0,5 бала – за наведення переліку заходів щодо вирішення проблеми.

Оцінка 2 бали за відповідь на **ситуаційне завдання 3** складається з таких складових:

0,5 бала – за правильне визначення мети та окремих складових вказаного проекту;

0,5 бала – за наведення переліку запропонованих технологій соціальної комунікації податкового характеру;

0,8 бала – за аналіз доцільності застосування вказаних технологій;

0,2 бала – за наведення прикладів.

*Оцінка 4 бала за відповідь на **ситуаційне завдання 4** складається з наступних складових:*

2 бали – за представлення чіткого та правильного алгоритму розрахунку та правильні арифметичні розрахунки;

0,5 бала – за правильне діагностування досліджуваного явища;

0,8 бала – за правильне визначення діапазону розрахункового значення;

0,1 бала – за градацію зміни розрахункового значення;

0,5 бала – за формування обґрунтованих, взаємопов'язаних висновків;

0,1 бала – за акуратне оформлення відповіді.

*Оцінка 3 бали за відповідь на **ситуаційне завдання 5** складається з таких складових:*

0,6 бала – за правильне визначення сильних та слабких сторін податкового органу;

0,6 бала – за правильне визначення загроз і можливостей податкового органу;

0,6 бала – за врахування при оцінці складових сучасного стану податкових відносин та напрямів їх реформування;

0,2 бала – за правильне графічне представлення SWOT-аналізу.

Кожне завдання екзаменаційного білета оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює середній арифметичній із суми оцінок кожного завдання.

Для підведення підсумків роботи студентів з навчальної дисципліни виставляється загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (дві оцінки поточно-модульного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами іспиту). Питома вага оцінок за поточно-модульний контроль та іспит у загальній оцінці за дисципліною складає відповідно 40 та 60 %.

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів Університету в систему оцінювання конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 8).

**Переведення показників успішності знань студентів у систему
оцінювання за шкалою ECTS**

Відсоток студентів, які зазвичай успішно досягають відповідної оцінки	Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою, що використовується в ХНЕУ	Оцінка за національною шкалою
10	відмінне виконання	(A)	12 – 11	відмінно
25	вище середнього рівня	(B)	10	
30	взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	(C)	9 – 7	добре
25	непогане, але зі значною кількістю недоліків	(D)	6	задовільно
10	виконання задовольняє мінімальним критеріям	(E)	5 – 4	
–	потрібне повторне перескладання	(FX)	3	незадовільно
–	повторне вивчення дисципліни	(F)	2 – 1	

11. Рекомендована література

Основна

1. Баришніков В. М. Інститут державної служби. Проходження державної служби : навч.-метод. посібн. / В. М. Баришніков. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 140 с.
2. Долгий О. А. Організаційно-правові засади управління діяльністю державної податкової служби України в умовах ризиків : монографія / О. А. Долгий. – Донецьк : ВІК, 2006. – 317 с.
3. Иванов Ю. Б. Налоговый менеджмент : учебн. пособ. / Ю. Б. Иванов, В. В. Карпова, Л. Н. Карпов. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 436 с.
4. Ісаншина Г. Ю. Податковий менеджмент : навч. посібн. / Г. А. Ісаншина. – К.: ЦУЛ, 2003. – 260 с.

5. Касьяненко М. М. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України : навч. посібн. / М. М. Касьяненко, М. В. Гринюк, П. В. Цимбал. – Ірпінь : Академія Державної податкової служби України, 2001. – 229 с.
6. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу в органах Державної податкової служби України: стан та проблеми / Т. Кошова // Вісник НАДУ. – 2008. – № 4. – С. 95–102.
7. Іванов Ю. Б. Податковий менеджмент : підручник / Ю. Б. Іванов, А. І. Крисоватий, А. Я. Кізіма та ін. – К. : Знання, 2008. – 525 с.
8. Тимченко О. М. Податковий менеджмент : навч.-метод. посібн. для самост. вивчення дисципліни / О. М. Тимченко. – К. : ХНЕУ, 2001. – 148 с.
9. Фесюнін В. М. Зміст та принципи взаємодії податкової служби з населенням / В. М. Фесюнін // Вісник Національного університету внутрішніх справ. – Вип. 27. – 2004. – С. 175–180.
10. Фесюнін В. М. Сутність та особливості "паблік рілейшнз" в діяльності органів та підрозділів Державної податкової служби України з громадськістю / В. М. Фесюнін // Право і безпека. – Х., 2004. – № 3/4. – С. 105–108.
11. Соціальні аспекти податкової політики: монографія / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, О. В. Грачов та ін. ; за заг. ред. Ю. Б. Іванова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 304 с.

Додаткова

12. Бандурка О. О. Управління державною податковою службою в Україні: організаційно-правові аспекти : монографія / О. О. Бандурка. – Х. : Вид. Нац. ун-ту внутр. справ, 2005. – 506 с.
13. Білоус В. Т. Організаційно-правове забезпечення боротьби з відмиванням доходів незаконного походження : монографія / В. Т. Білоус, В. М. Попович, М. В. Попович. – К., 2001. – 138 с.
14. Евстигнеев Е. Основы налогообложения и налогового права / Е. Евстигнеев. – М. : ИНФРА-М, 1999 – 120 с.
15. Желібо Є. П. Охорона праці в органах державної податкової служби України: навч. посібн. / Є. П. Желібо, А. І. Чмир, О. М. Кочергін ; за заг. ред. Є. П. Желібо. – 2-ге вид. – Ірпінь : Нац. ун-т Державної податкової служби України, 2007. – 319 с.

16. Завгородний В. П. Налоги и налоговый контроль в Украине / В. П. Завгородний. – К. : А.С.К., 2003. – 639 с.

17. Иванов Ю. Б. Оцінка кадрового потенціалу розвитку співробітника у процесі мотивації персоналу податкових органів / Ю. Б. Иванов, О. В. Ревенко // Фінансова сфера та її роль у зростанні конкурентних переваг національних економік: матеріали науково-практичної конференції. – Ч. II. – Ірпінь : Національний університет Державної податкової служби України, 2009. – С. 454–457.

18. Карпінський Б. Напрями розвитку управління трудовими ресурсами в органах Державної податкової служби / Б. Карпінський, Н. Залуцька // Україна: Аспекти праці, 2007. – № 2. - С. 46-51.

19. Кузьменко О. О. Шляхи удосконалення взаємодії органів виконавчої влади при проведенні контрольно-перевірочної роботи / О. О. Кузьменко // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2009. – № 4 (47). – С. 164–169.

20. Барабанова Н. І. Менеджмент персоналу в органах державної податкової служби України : навч. посібн. / Н. І. Барабанова, Л. П. Гацька, Г. І. Євтушенко, В. Л. Журавський. – Ірпінь : Академія Державної податкової служби України, 2003. – 184 с.

21. Ревенко О. В. Маркетингові аспекти управління у податкових органах / О. В. Ревенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 110–113.

Ресурси мережі Інтернет

22. Кодекс професійної етики працівника державної податкової служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dpa.kharkov.ua/page3.php>.

23. Лига БизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.liga.net/.

24. Налоги и бухгалтерский учет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : basa.tav.kharkov.ua/.

25. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua/.

26. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
27. Положення про Державну податкову службу України. Затверджено Указом Президента України від 12 травня 2011 року N 584/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/13572.html>.
28. Право. Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html.
29. Ревенко О. В. Імідж та соціальна відповідальність податкових органів / О. В. Ревенко, Т. В. Ревенко // Державне будівництво [Електронне видання]. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
30. Сервер Верховной Рады Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.rada.gov.ua/.
31. Украинское право [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ukrpravo.com/.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Структура формування компетентностей, якими мають володіти випускники спеціальності 8.03050803 "Оподаткування" освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" після вивчення навчальної дисципліни

Назва теми	Виконавчі компетенції	Планово-проектні компетенції	Організаційні компетенції
1	2	3	4
Змістовний модуль 1. Стратегічний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 1. Загальна характеристика менеджменту в органах Державної податкової служби України	Знаходити потрібні інструменти менеджменту персоналу Державної податкової служби України; знати функції менеджменту Державної податкової служби України; вміти прогнозувати наслідки від застосування функцій менеджменту в органах ДПС України	Використовувати термінологію управління в органах Державної податкової служби України	Дотримуватися принципів менеджменту в органах Державної податкової служби України; дотримуватися правил управління в органах ДПС України
Тема 2. Організація системи управління органами Державної податкової служби України	Проектувати організаційну структуру створюваних підструктур у органах ДПС; розподіляти функціональні обов'язки; вміти делегувати функції	Розрізняти психологічні риси державних службовців і вміти скласти психологічний портрет особистості	знати види організаційних структур у Державній податковій службі України)
Тема 3. Стратегічні аспекти діяльності податкових органів	Складати плани-графіки роботи органів Державної податкової служби України; вміти складати прогнози діяльності органів Державної податкової служби України	Знати регламент органів Державної податкової служби України; знати систему управлінських рішень в органах Державної податкової служби України розмежувати стратегічні рішення від оперативних	знати елементи організації в органах Державної податкової служби України; забезпечувати механізм контролю за діяльністю Державної податкової служби України; знати механізми забезпечення органів Державної податкової служби України

1	2	3	4
Тема 4. Взаємодія органів Державної податкової служби України з іншими державними органами	Розраховувати алгоритми проведення сумісних перевірок з іншими державними органами	Дотримуватися порядку здійснення запитів в інші державні установи та організації; документально оформлювати запити та звіти; знати відповідальність та ієрархію прийняття рішень у сумісних заходах органів виконавчої влади; знати правила здійснення сумісних перевірок	Знати нормативну базу з питань взаємодії органів Державної податкової служби України з органами виконавчої влади; скласти регламент взаємодії органів Державної податкової служби України з органами виконавчої влади
Змістовний модуль 2. Поточний менеджмент в органах Державної податкової служби України			
Тема 5. Управління персоналом у Державній податковій службі України	Здійснювати хронометраж робочого дня; оцінювати ефективність праці робітників Державної податкової служби України; розпізнавати психотип особистості; складати графіки робіт та ранжирувати види робіт за ступенем вагомості або черги контролю	Знати правила прийому до органів Державної податкової служби України; знати законодавчу базу щодо прав та обов'язків службовців органів Державної податкової служби України; розуміти види відповідальності за невиконання або неналежне виконання обов'язків; формулювати умови щодо застосування інструменти мотивації персоналу Державної податкової служби України залежно від особистого психотипу	Розподіляти обов'язки в колективі; визначати напрями мотивації персоналу, враховуючи його особистісні якості та результати роботи
Тема 6. Зв'язок органів Державної податкової служби України з громадськістю	Розробляти рекламні акції органів Державної податкової служби України; розробляти статті та обзори на податкову тематику	Характеризувати інструментарій консультативно-роз'яснювальної роботи та умови його застосування	Організовувати консультативну роботу; визначати механізм взаємодії податкового органу з фактичними та потенційними платниками податків
Тема 7. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в органах Державної податкової служби України	Розв'язувати конфліктні ситуації; розробляти поточні плани структурних підрозділів податкового органу	Складати стратегічні плани податкового органу; визначати ризики та можливості для податкового органу, викликані змінами податкової політики держави та податкової поведінки платників податків	Аналізувати ефективність податкового органу; створювати необхідні умови для реалізації визначених напрямів розвитку менеджменту в органах ДПС України

Формування компетентностей, якими мають володіти випускники спеціальності 8.03050803 "Оподаткування" освітньо-кваліфікаційного рівня "Магістр" після вивчення навчальної дисципліни

Опис результатів навчання	
Знання	<ul style="list-style-type: none"> • знати особливості реалізації функцій менеджменту у податковій сфері на мікро- та макрорівні; • знати особливості функціональної, організаційної та соціально-психологічної структури органів ДПС України; • знати особливості методичних підходів до планування, прогнозування і контролю у податкових органах; • розуміти механізми організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності податкових органів; • розуміти організацію взаємодії органів ДПС України з іншими державними органами та громадськістю; • знати процедуру та порядок здійснення запитів податкових органів в інші державні установи та організації; • знати інструментарій консультативно-роз'яснювальної роботи податкових органів; • знати наукові основи та організаційні аспекти управління персоналом у органах ДПС України; • знати випадки виникнення та способи вирішення конфліктних ситуацій у діяльності податкових органів
Уміння	<ul style="list-style-type: none"> • формулювати поточні та стратегічні завдання податкового органу; • аналізувати зовнішні фактори впливу та діагностувати стан внутрішнього середовища податкових органів; • аналізувати стратегічні альтернативні та наслідки прийняття управлінських рішень у діяльності ДПС України; • оцінювати потенціал розвитку працівників та ефективність діяльності органів ДПС України; • визначати напрями мотивації співробітників податкового органу; • організовувати взаємодію органів ДПС України з громадськістю; • володіти методами планування, прогнозування і контролю у податкових органах; • володіти методикою розробки та реалізації управлінських рішень у діяльності ДПС України; • розробляти заходи щодо забезпечення якісного процесу прийняття стратегічних і оперативних рішень у процесі планування, прогнозування і контролю у податкових органах; • визначати напрями вдосконалення менеджменту в органах ДПС України та формування іміджу податкового органу
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • взаємодія, співробітництво з широким колом осіб для провадження професійної або навчальної діяльності, пов'язаної з прийняття управлінських рішень
Автономність і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> • самостійність у професійній діяльності; • відповідальність за результати прийняття управлінських рішень у межах своєї професійної діяльності у податковій сфері; • здатність до подальшого навчання, яке значною мірою є автономним та самостійним

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНАХ ДПС"
для студентів спеціальності
8.03050803 "Оподаткування"
всіх форм навчання**

Укладач **Ревенко** Олена Вікторівна

Відповідальний за випуск **Іванов Ю. Б.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2013 р. Поз. № 30.

Підп. до друку Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,5. Обл.-вид. арк. 3,13. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ
В ОРГАНАХ ДПС"
для студентів спеціальності
8.03050803 "Оподаткування"
всіх форм навчання**