

суван- загальній картині уявлень про дестинації (території, регіони, державу), що відповідає туристичному образу;

- унікальній комбінації характеристик туристичного продукту, тобто нерозривний зв'язок з брендом; індивідуальності в структурі (назва, дизайн, логотип, слоган, символи тощо);
- послідовності та системності протягом життєвого циклу бренду; відповідності принципу: «сильний бренд – великі прибутки».

З метою активізації державно-громадських дій щодо формування, позиціонування просування туристичного бренду України варто реалізувати низку заходів.

1. Створити на базі Наукового центру з розвитку туризму, що підпорядковується Міністерству культури і туризму, координаційний орган з числа представників Міністерства культури і туризму України, Міністерства закордонних справ України, Державної служби туризму і курортів, науковців, художників, дизайнерів, представників туристичного бізнесу, що безпосередньо займатиметься державним туристичним брендингом.

2. Провести СВОТ-аналіз туристичного іміджу України та врахувати його результати при розробці вітчизняного туристичного бренду.

3. Провести загальнодержавне маркетингове дослідження стосовно виявлення асоціативних уявлень українців щодо туристичного бренду України (логотипу та слогану). За основу можуть бути взяті представлені результати проведеного нами експертного соціологічного опитування, які засвідчують, що розробка туристичного бренду повинна ґрунтуватись на засадах динамічності, індивідуальності, унікальності території, людського та ресурсного потенціалу України.

4. Про створення національного туристичного бренду України важливо заявити в українському суспільстві, здійснивши офіційну презентацію бренду на державному та міжнародному рівнях.

5. З метою реалізації представлених заходів пропонуємо застосувати у практичній діяльності органами державної влади концептуальну модель вирішення цього надзвичайно важливого завдання через презентацію розробленої нами Концепції державної цільової програми формування туристичного бренду України на 2011–2015 рр.

Підтримка запропонованого проекту може покращити загальний імідж України, сформувати привабливий туристичний образ держави, слугуватиме активізації потоку інвестицій в майбутнє туристичної індустрії України та сприятиме подальшим науковим розвідкам.

### Література.

1. Анхольт Саймон. Брендинг: дорога к мировому рынку / [Пер. с англ. Ю.В.Алабина] – М. : КУДИЦ-ОБРАЗ, 2004. – 270 с.

2. География туризма : учебник / под ред. А. Ю. Александровой. – М. : КНОРУС, 2008. – 592 с.

3. Димовський Б. У Одеси з'явилися туристичний слоган і емблема / Б. Димовський // День. – 2009. – 24 лютого. – С. 2.

4. Страна как бренд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://profi.tbgb-brand.ru/news/109/10135.html>. – Назва з екрану.

5. Кобиляцька В. Чому полуниця? / В. Кобиляцька // День. – 2009 року. – 4 листопада. – С. 3.

6. Маркетинг туризму : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] : у 2 ч. / Г. Б. Мунін, З. І.Тимошенко, Є. В.Самарцев, А. О. Зміїов; Європ. ун-т. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, Ч. 2: – 2006. – 323 с.

7. Номинация «Имидж территории» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pr-liga.org.ua/>. – Назва з екрану.

8. Офіційний туристичний сайт Великої Британії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visitbritain.com>. – Назва з екрану.

9. Офіційний сайт Польської туристичної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.poland.travel>. – Назва з екрану.

10. Офіційний сайт Уельса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visitwales.com>. – Назва з екрану.

11. Офіційний сайт Шотландії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visitscotland.com>. – Назва з екрану.

12. Стахів А. Бренд Львова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vgolos.lviv.ua/turizm/news/357.html?page=3&rid=0>. – Назва з екрану.

13. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» (щодо інформаційного забезпечення туристичної індустрії) : проект Закону України від 16.06.2010 № 6536 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb\\_n/webproc4\\_1?id=&pf3511=38009](http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=38009). – Назва з екрану.

УДК 304.4

Ксенія Гевель

## ЗБЕРЕЖЕННЯ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ У ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ ЄВРОСОЮЗУ

*Зроблено порівняльний аналіз принципів державного управління у сфері збереження та охорони історико-культурної спадщини країн Європейського Союзу, які мають посткомуністичне минуле. Проаналізовано європейські системи державного управління даною галуззю та порівняно з Україною. Визначено напрямки вдосконалення системи управління зазначеною сферою в Україні з урахуванням досвіду європейських держав.*

**Ключові слова:** історико-культурна спадщина; посткомуністичні держави; євроінтеграція; конституційні засади; державне управління.

постановка проблеми

Соціокультурна сфера життя стає дедалі важливішим фактором розвитку суспільства. Захист історико-культурної спадщини як складової цієї сфери є показником зрілості та цивілізованості держави та народу. Як показує досвід, зі зміною політичного ладу відбувається складний процес реформування державного управління, в тому числі і сферою охорони історико-культурної спадщини. У випадку переходу від комуністичного до демократичного капіталістичного суспільства відбувається зміна ідеології, суспільного менталітету, що відображається і на відношенні до культурного надбання, до пам'яток історії, до традицій та звичаїв. У зв'язку з цим, доречно проаналізувати досвід посткомуністичних країн Євросоюзу, які вже пройшли (частково) цей шлях і досягли певних результатів у реформуванні галузі збереження, відновлення та використання об'єктів історико-культурної спадщини. Адже загальновизнаним є факт того, що формування національної державності потребує проведення відповідної державної культурної політики [6].

аналіз останніх досліджень і публікацій

Зазначені питання частково розглядаються в роботах таких українських та російських дослідників як Т. Богояркова [2], О. Гриценко [3], В. Малімон [6]. Розви-

© Гевель К.М., 2010.

ток системи державного управління в колишніх країнах комуністичного табору висвітлюється в статтях таких авторів як: Є. Грециані [10], О. Макі [11], Р. Пікард [7].

Проте існуючі дослідження не розкривають специфіки реформування державного управління у сфері охорони культурної спадщини у посткомуністичних країнах в контексті застосування їх досвіду в практиці українського державного управління.

Мета

З огляду на це, метою даного дослідження є порівняльний аналіз основних принципів та засад збереження історико-культурної спадщини України та країн-членів Європейського Союзу з комуністичним минулим.

Виклад  
основного матеріалу

Історико-культурній спадщині на державному рівні відводиться більша чи менша роль у формуванні громадської свідомості у будь-які часи за будь-якого політичного ладу. Відповідно до цього і проводиться відповідна державна політика в даній галузі. В умовах комуністичного ладу система управління охороною об'єктів історико-культурної спадщини, як і всіма іншими сферами життєдіяльності, базувалась на визначальній ролі держави, на централізованому керуванні, фактично не відбувалося місцевого управління процесами збереження спадщини. За часів комуністичного ладу громадянка відповідальність за долю культурного надбання значно знизилась. Наслідком тої системи є централізоване керування всіма сферами життя, в тому числі і збереженням культурної спадщини.

Враховуючи курс України на євро інтеграцію, буде корисним вивчення досвіду тих членів Європейського Союзу, які мають комуністичне минуле. Свого часу, в період зміни політичного ладу, збереження та охорони історико-культурної спадщини ці держави зіштовхувались з проблемами, які на сучасному етапі характерні для України. Це застаріле законодавство та система управління; обмежені можливості державного фінансування і відсутність стимулів для активізації нових джерел фінансування; байдужість та неосвіченість державних управлінців; брак персоналу для моніторингу та спеціалістів для управління в державних установах; неефективне використання культурної спадщини з метою розвитку; недотримання чинного законодавства, ігнорування деяких законодавчих норм через те, що санкції та штрафи є не надто суворими [2, с. 57]. Для подолання цих проблем досліджуваними нами держави обрали дещо різні засоби.

Перш за все, вважаємо за необхідне розглянути нормативно-правові засади збереження спадщини в цих країнах. Передусім, маємо на увазі конституційне забезпечення **засту культурної спадщини**. Дослідження історико-культурної проблематики в Конституціях посткомуністичних країн Європи допоможе об'єктивніше оцінити вирішення відповідних питань у Конституції України. У всіх Конституціях посткомуністичних країн, які є членами Європейського Союзу, більшою чи меншою мірою відображене питання збереження, охорони і використання національної культурної спадщини. Науковий аналіз дозволяє поділити основні напрями конституційного забезпечення її охорони і використання на кілька груп.

До першої групи відноситься встановлення на конституційному рівні державної власності на пам'ятки національної історії та культури. Найчастіше державна власність на об'єкти культурної спадщини закріплюється в одному ряду з надрами, водами тощо. Так ст.18 Конституції Республіки Болгарія встановлює «підземні багатства (...), природні і археологічні об'єкти, визначені законом є виключною державною власністю» [4, с. 60]. В більшості розглянутих Конституцій проголошується тільки загальна відповідальність держави за збереження культурної спадщини, її охорону і використання, а питання власності на об'єкти культурної спадщини залишається на вирішення поточного законодавства. Ст. 5 Основної конституційної хартії самостійності і незалежності Республіки Словенії визначає «Держава піклу-

визначення невирішених раніше частин загальної проблеми

ється про збереження природних багатств і культурної спадщини, а також створює умови для гармонійного розвитку цивілізації і культури Словенії» [4, с. 364]. Аналіз Конституції України показує, що у ст. 54 закріплено засоби вищезазначеної групи: «Культурна спадщина охороняється законом. Держава забезпечує збереження історичних пам'яток та інших об'єктів, що становлять культурну цінність, вживає заходів до повернення в Україну культурних цінностей народу, які знаходяться за її межами» [1, с. 19].

Засоби другої групи полягають у конституційному проголошенні права громадянина користуватися національними культурними цінностями. Вони передбачені в більшості Конституцій посткомуністичних європейських країн. Так, в ст.6 Конституції Польщі читаємо: «Польська Республіка створює умови для поширення і рівного доступу до надбання культури, яка є джерелом автентичності польського народу, його існування і розвитку» [4, с. 126], а в ст.73 додається: «Кожному гарантується свобода художньої творчості, наукових досліджень і оголошення їх результатів, свобода навчання, а також свобода користування цінностями культури» [4, с. 134]. Ст.54 Конституції Республіки Болгарія встановлює: «Кожний має право користуватися національними і загальнолюдськими культурними цінностями». У Конституції Словацької Республіки від 1 жовтня 1992 року відповідне положення формулюється так: «Право доступу до культурних багатств гарантується на умовах, встановлених законом» (ст.43) [4, с. 326]. Чинна Конституція України прямо не вказує на право громадян користуватися культурним надбанням.

До засобів третьої групи відносимо конституційні обов'язки громадян щодо дбайливого користування культурною спадщиною, її збереження та захисту. Так, словенська Конституція містить спеціальну ст.73 «Охорона природної і культурної спадщини», в якій, зокрема, встановлюється, що «кожний зобов'язаний відповідно до закону берегти визначні природні місця і цінності, а також пам'ятки культури» [4, с. 379]. У словацькій Конституції обов'язки щодо дбайливого ставлення до культурних цінностей пов'язуються, зокрема, з правом власності: «Здійснення права власності не повинно завдавати шкоди здоров'ю людей, природі, пам'яткам культури і навколишньому середовищу понад норми, встановлені законом» [4, с. 319]. Це положення розвивається в ст.44, де сказано, що «ніхто не має права, понад встановлені законом норми, створювати загрозу або завдати шкоди навколишньому середовищу, природним ресурсам і пам'яткам культури» [4, с. 327]. В Українській Конституції відповідний громадянський обов'язок закріплено у ст. 66: «Кожен зобов'язаний не заподіювати шкоду природі, культурній спадщині, відшкодовувати завдані ним збитки» [1, с. 21]. Варто зауважити, що положення про повернення в країну з-за її меж культурних цінностей міститься тільки в Конституції України.

Отже, науковий аналіз дозволяє стверджувати, що в Конституції України питання збереження, охорони та використання національної спадщини відображене на належному професійному рівні.

Конституційні засади щодо відношення держави до історико-культурної спадщини підкріплюються спеціальними законами, які визначають напрями державної політики у даній сфері. Так, у Словаччині з квітня 2002 року вступив в дію новий Закон про захист культурної спадщини, згідно з яким в країні створюється єдиний реєстр культурних пам'ятників [11]. У Болгарії з 2009 року діє новий Закон про культурну спадщину, який упорядковує збереження і захист культурної спадщини Болгарії, а також врегульовує питання забезпечення доступу громадян до національного надбання. У Румунії закон про охорону історичних пам'яток діє з 2001 року [10].

Крім того, у всіх розглянутих державах діють також інші закони, які врегульовують сферу державного управління щодо збереження спадщини. Зокрема це закони про охорону археологічної, нерухокої спадщини, про музеї та галереї, про діяльність бібліотек тощо [3; 7; 12; 13].

На даному етапі вдосконалення нормативно-правової бази Румунії в галузі державного управління сферою збереження історико-культурної спадщини Міністерство у справах культури та релігії займається процесом підготовки кодексу національної культурної спадщини, який буде являти собою синтез досвіду останніх років законодавчої діяльності щодо захисту історичних пам'яток, архітектурних об'єктів, рухомих об'єктів спадщини, нематеріального культурного надбання [14]. В цьому кодексі будуть відображені всі доповнення та зміни, які періодично вносилися до основних законів, що вирішить питання деяких невідповідностей у визначенні основних термінів, що використовувалися в різних документах.

В Україні Закон «Про охорону культурної спадщини» було прийнято у 2000 році. В ньому зазначається, що охорона об'єктів культурної спадщини є одним з пріоритетних завдань органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Закон регулює правові, організаційні, соціальні та економічні відносини у сфері охорони культурної спадщини з метою її збереження, використання її об'єктів у суспільному житті, захисту традиційного характеру середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь [5]. Як і в державах Європейського Союзу, діяльність держави в управлінні сферою збереження історико-культурної спадщини регламентується низкою інших законів: «Про Національний архівний фонд та архівні установи», «Про музеї та музейну справу», «Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей» [5]. Проте, як свідчить практика, вони не достатньо узгоджені між собою, виникають певні протиріччя і суперечності при вирішенні окремих питань.

Виконання державою обов'язків стосовно культурного надбання народу забезпечується організаційною структурою управління та мережею спеціалізованих організацій. Кожна країна в цьому питанні має свої національні особливості, аналіз яких може стати предметом окремого наукового дослідження.

Науковий аналіз свідчить, що попри різницю в організації державної системи управління центральним органом є міністерство, до завдань якого входять положення щодо національної спадщини. Але в різних державах перед відповідними міністерствами ставлять дещо різні завдання та цілі.

В Румунії захист, популяризацію і доступність культурної спадщини через свої уповноважені установи забезпечує Міністерство з питань культури, релігії та національної спадщини. Основні задачі Міністерства саме щодо національної культурної спадщини зводяться до оцінки культурних цінностей, їх інвентаризації (що є основою державної політики у сфері збереження історико-культурної спадщини); впровадження системи ефективного та швидкого обміну інформацією між установами, які перебувають у віданні Міністерства, а також з іншими установами для виконання завдань у галузі охорони культурної спадщини (міліцією, митницею, прикордонною поліцією); реалізації програми з популяризації об'єктів історико-культурної спадщини [15].

Питання державного управління сферою збереження історико-культурної спадщини в Польщі знаходяться у віданні Міністерства культури, у складі якого діють Департамент спадщини та Департамент охорони пам'яток [12]. Метою діяльності першого є ініціювання діяльності щодо збереження та поширення національних і державних традицій; контроль за переміщенням польських музейних колекцій у країні і за кордоном; захист і відновлення польської культурної спадщини за кордоном. Другий займається питаннями координації завдань, що впливають з державної політики в галузі охорони пам'яток; здійснює контроль за діяльністю місцевих органів охорони пам'яток; відповідає за питання, пов'язані з видачею рішень і сертифікатів на вивіз пам'яток за кордон тощо [8].

Центральним органом державного управління у сфері охорони історико-культурної спадщини Болгарії є Міністерство культури. Воно розробляє та здійснює основні положення державної політики в цій галузі, здійснює контроль за її

виконанням, виділяє субсидії з державного бюджету на збереження та відновлення пам'яток, розвиває та вдосконалює національну систему охорони культурної спадщини; здійснює міжнародне співробітництво в даній сфері [13].

Як бачимо, відповідні Міністерства у державах Європи є спеціалізованими органами центрального публічного адміністрування, які правомочні по всій території держави. Як частина більш широкої державної адміністрації, Міністерства діють в межах конкретної системи по відношенню до інших її частин: знаходяться в ієрархічній підпорядкованості уряду; співпрацюють з іншими міністерствами та спеціалізованими центральними органами; співпрацюють з місцевими органами державної влади. Міністерство культури та туризму України має подібні повноваження в зазначеній сфері, що свідчить про відповідність даного органу державної влади аналогічним органам держав-членів Європейського Союзу.

Як показує досвід, майже всі практичні заходи стосовно робіт з дослідження, фіксації та збереження історико-культурних об'єктів здійснюються органами місцевого самоврядування. Так, у Румунії до повноважень органів місцевого самоврядування щодо історичних пам'яток відносять такі: співпраця зі спеціалізованими органами та державними установами у сфері охорони історичних пам'яток з метою забезпечення реалізації їх рішень; співробітництво з іншими власниками історичних пам'яток; об'єднання з ними, а також з юридичними або фізичними органами для виконання завдань з охорони пам'яток (з цією метою можуть створюватись державні служби або установи, які б відповідали місцевим інтересам); виділення з місцевих бюджетів фінансів на охорону пам'яток; включення в соціально-економічні програми територіального розвитку конкретних завдань щодо охорони району, на території яких розташовані культурні пам'ятки; застосування необхідних технічних та адміністративних заходів для запобігання руйнуванню історико-культурних пам'яток [14].

У Болгарії у справі збереження нерухомої історико-культурної спадщини беруть участь муніципальні ради та мерії на території відповідних муніципалітетів. Вони займаються підготовкою та наданням пропозицій щодо надання або зміни статусу «пам'ятка культури», здійснюють контроль за станом нерухомих пам'яток культури, виділяють субсидії з міського бюджету і муніципального фонду культури на збереження і популяризацію культурної та історичної спадщини, затверджують підготовку детальних планів розвитку (з оговоренням конкретних правил збереження і норм, пов'язаних з історико-культурними територіями) [13]. Слід зазначити, що спеціалізовані муніципальні органи створюються лише в тих районах, де містяться значні ресурси культурної спадщини. Крім того, значну частину роботи по збереженню культурного надбання на місцях виконують муніципальні музеї.

Тобто, як бачимо, органи місцевого самоврядування у справі збереження надбань історії та культури відіграють значну роль, маючи значну кількість повноважень у цій сфері. І налагодження взаємодії між центральними та місцевими органами влади було одним з першочергових завдань після відходу від комуністичних принципів у аналізованих державах.

Останнім часом в Болгарії активізувалися публічні дебати з питань ролі культурної спадщини у поліпшенні якості життя через розвиток культурного туризму, що сприятиме створенню нових робочих місць, поліпшенню умов торгівлі тощо. Це є свідченням того, що спадщина визнається і економічним ресурсом. У зв'язку з цим, діяльність з охорони та збереження історико-культурної спадщини стає одним з пріоритетних завдань політики територіального планування (особливо в тому випадку, коли на території району розташовано видатні історико-культурні об'єкти та збереглися елементи нематеріальної спадщини). Основними передумовами поєднання цілей збереження спадщини та стійкого територіального розвитку є координація нормативно-пра-

вових актів між такими сферами законодавства, які стосуються спадщини історії та культури, територіального розвитку та охорони навколишнього середовища та модернізація системи керування в трьох вищезазначених галузях з метою забезпечення ефективної координації між ними на центральному та місцевому рівні.

У Словаччині свою ефективність у справі збереження спадщини (зокрема і нематеріальної) підтвердило виділення коштів з бюджету Міністерства культури на підтримку проектів та грантів з захисту та оновлення культурної спадщини. Зокрема це програма з оновлення пам'яток культури та підтримка культурних заходів в рамках політики охорони пам'яток культури; програма підтримки музеїв, галерей, бібліотек; програма підтримки турів, фестивалів, конкурсів, освітніх заходів, наукових досліджень і просвітницької діяльності в галузі нематеріальної культурної спадщини тощо [9].

Отже, збереження культурної спадщини, її ефективне використання з метою зміцнення духовності та укріплення згуртованості народу залежить, передусім, від виваженого та обгрунтованого державного управління в цій галузі. В Україні ця сфера державного управління знаходиться у процесі становлення, пошуку оптимальної моделі збереження та охорони історико-культурного надбання народу. Як показало дослідження, у цій справі корисно звернутися до досвіду країн Європейського Союзу, які мають посткомуністичне минуле. Так, у нормативно-правовому врегулюванні даного питання Україна має значні здобутки, але, на нашу думку, вважаємо за доцільне розглянути можливість застосування в українській законодавчій практиці румунського досвіду зі створення кодексу з питань культурної спадщини, який би включав в себе правові норми стосовно всіх видів спадщини (матеріальної і нематеріальної, рухомої і нерухомої), заповідних земель, які охороняються законом; містив би положення стосовно відповідальності власників за стан пам'яток історії та культури. Також доречно переглянути і доповнити повноваження вищого виконавчого органу, який відповідає за культурну сферу пунктами про відповідальність за збереження історико-культурної спадщини. Корисним для України буде досвід європейських країн стосовно розгляду охорони культурної спадщини в контексті з цілями сталого розвитку та визнання культурної спадщини важливим економічним ресурсом.

### Література.

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами згідно закону України від 8 груд. 2004 р. № 2222. – К. : Парламентське вид-во, 2005. – 98 с.
2. Боргоякова Т. В. Российский и зарубежный опыт сохранения историко-культурного наследия / Т. В. Боргоякова // Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ. – 2009. – № 5 (372). – С. 56–75.
3. Дослідження проблем узгодження законодавчої бази культури України із законодавством для сфери культури Європейського Союзу. Аналітичний огляд та рекомендації / О. А. Гриценко, В. В. Солодовник, Н. К. Гончаренко, Є. А. М'ягка. – Режим доступу : [http://www.culturalstudies.in.ua/zv\\_2006\\_s4.php](http://www.culturalstudies.in.ua/zv_2006_s4.php). – Назва з екрану.
4. Конституции государств Центральной и Восточной Европы / Отв. ред. Н. В. Варламова. – М.: Центр конституционных исследований МОНФ, 1997. – 578 с.
5. Культурна спадщина України. Правові засади збереження, відтворення та охорони культурно-історичного середовища : Зб. офіц. док. / Упоряд. В. І. Фрич; Відп. ред. М. В. Гарник. – К. : Істина, 2002. – 336 с.
6. Малімон В. І. Стан культурної сфери та особливості здійснення державної політики у сфері культури в умовах глобалізації / В. І. Малімон. – Режим доступу : <http://vma1imon.if.ua/stat3.php>. – Назва з екрану.
7. Analysis and reform of cultural heritage policies in South-East Europe. / Rob Pickard, Florent Zeliku. – Council of Europe :

Directorate of Culture and Cultural and Natural Heritage, 2008. – 281 p.

8. Culture policy profile : Poland / 4.2 Recent policy issues and debates / 4.2.9 Heritage issues and policies. – Access mode : <http://www.culturalpolicies.net/web/poland.php?aid=429>. – Title from the screen.

9. Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Slovakia. 11th edition, 2010. – Access mode : [http://www.culturalpolicies.net/down/slovakia\\_122007.pdf](http://www.culturalpolicies.net/down/slovakia_122007.pdf). – Title from the screen.

10. ICOMOS World Report 2001 – 2001 on monuments and sites in danger. National Reports : Romania / Eugenia Greceanu. – Access mode : <http://www.international.icomos.org/risk/2001/roma2001.htm>. – Title from the screen.

11. Makэ O. Technologies for Safeguarding of Cultural Heritage in Slovakia State of the Art report. / Oto Makэ. – Access mode : [http://www.arcchip.cz/w12/w12\\_makys.pdf](http://www.arcchip.cz/w12/w12_makys.pdf). – Title from the screen.

12. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Access mode : <http://www.mkidn.gov.pl/>. – Title from the screen.

13. National Heritage Policies : Bulgaria. – Access mode : [http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national\\_heritage/voir.xsp?id=intro\\_BG\\_en](http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_BG_en). – Title from the screen.

14. National Heritage Policies : Romania. – Access mode : [http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national\\_heritage/voir.xsp?id=intro\\_RO\\_en](http://european-heritage.coe.int/sdx/herein/national_heritage/voir.xsp?id=intro_RO_en). – Title from the screen.

15. Ministrul culturii ?i patrimoniului na?ional. – Access mode : <http://www.cultura.ro>. – Title from the screen.

УДК 336.225(477)

Олександр Гладович

## ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИЗНАЧЕННЯ НА ПОСАДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*Розглянута кадрова політика у сфері державної податкової служби щодо призначення на посаду, відбору, підготовки та розстановки персоналу. Виявлені головні причини позаконкурсного призначення на посаду службовця в органах державної податкової служби, та визначені шляхи розв'язання цієї проблеми.*

**Ключові слова:** призначення на посаду, кадрова політика, кадровий менеджмент, державна податкова служба.

Державна податкова служба України (далі – ДПС) приділяє значну увагу вдосконаленням кадрової політики та кадрового менеджменту, тому що ефективність управління роботи будь-якої державної служби перш за все залежить від кадрів, які задіяні у цьому процесі. Саме цей чинник справляє вирішальний вплив на швидкість прийняття рішень, їх адекватність конкретній ситуації та потребам, результативність дії тощо. Не є винятком у цьому сенсі і адміністрування податків. Виходячи з цього, саме сьогодні, на порозі великих