УДК 351.72-047.36:005.334](477) https://doi.org/10.33763/npndfi2022.02.126

Абесінова О. К.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, abessinovahelena@gamil.com
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7124-0007

ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті за результатами дослідження основних регламентів діяльності фінансового моніторингу визначено внутрішні фактори його розвитку та їхній вплив на ефективність роботи. Акцентовано увагу на тому, що до основних напрямів діяльності Державної служби фінансового моніторингу (далі – Держфінмоніторинг) належать добір кадрів та організація підготовки й підвищення кваліфікації працівників. Розглянуто систему мотивації службовців як один з головних чинників розвитку системи Держфінмоніторингу. Обґрунтовано об'єктивну потребу у використанні в системі мотивації не тільки матеріальних стимулів, а й морального заохочення. Доведено необхідність створення системи мотивації службовців, яка б сприяла ефективному розвитку Держфінмоніторингу. Запропоновано під час удосконалення мотиваційної стратегії враховувати принципи поведінкової економіки, в основу яких покладено властивості ірраціональної поведінки й психологічні особливості людського сприйняття подій, навколишнього середовища.*

Ключові слова: фінансовий моніторинг, Державна служба фінансового моніторингу України, мотивація службовців, ірраціональна поведінка працівника, принципи поведінкової економіки.

Рис. 1. Літ. 29.

Olena Abesinova
Ph. D. (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, abessinovahelena@gmail.com
ORDIC ID: https://orcid.org/0000-0002-7124-0007

INTERNAL DEVELOPMENT FACTORS OF STATE FINANCIAL MONITORING IN UKRAINE

Abstract. *In the article, based on the results of the study of the main regulations for the development of financial monitoring, the internal factors of the state financial monitoring of Ukraine and their impact on the efficiency of the financial monitoring service are determined. It has been established that among the main areas of activity of the State Financial Monitoring Service, a significant area is the selection of personnel and the organization of work on the training and improvement of the qualifications of employees. Considerable attention is paid to the system of employee motivation, as one of the main factors in the development of the State Financial Monitoring System of Ukraine. The objective necessity of using not only material, but also moral stimulation of civil service workers in the motivation system is substantiated. The need to create an effective employee motivation system that would contribute to the effective development of the State Financial Monitoring Service was proven. When improving the institution's motivational strategy, it is*

© Абесінова О. К., 2022

suggested to take into account the principles of behavioral economics, which are based on the characteristics of irrational employee behavior and psychological features of human perception.

Keywords: financial monitoring, State Financial Monitoring, motivation of employees, irrational behavior of employees, principles of behavioral economics.

JEL classification: D12, D23, H56, M12, O15.

Одним із головних завдань економічної безпеки України, як і кожної країни світу, є протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдження зброї масового знищення. Провідну роль у вирішенні проблем запобігання легалізації злочинних доходів відіграють формування та розвиток ефективної системи фінансового моніторингу, від результатів діяльності якої залежить комфортне існування бізнесу в державі, інвестиційна привабливість країни та загалом рівень поступу національної економіки. Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення", прийнятий у 2019 р., націлений на вдосконалення роботи державних органів та поліпшення процесу протидії злочинності у фінансовій сфері. Центральним органом виконавчої влади, що разом з іншими державними наглядовими органами формує основу системи протидії легалізації злочинних доходів, є Державна служба фінансового моніторингу України (*далі* – Держфінмоніторинг, Служба), яка провадить діяльність, керуючись постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України". До складу основних напрямів її діяльності, згідно з цим Положенням, входять добір кадрів до апарату Держфінмоніторингу та на керівні посади на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Служби, організація роботи з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та працівників апарату Держфінмоніторингу [2].

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, їх мотивація є однією з важливих функцій. Дослідження провідних вчених показують, що професійні навички працівника забезпечать організації бажаний результат, якщо він буде зацікавлений у результаті та коли цей результат задовольнятиме його потреби [3]. Саме мотивація постає рушійною силою, що примушує особу ефективно виконувати її обов'язки для досягнення особистісних та організаційних цілей, тому розроблення дієвого механізму мотивації є одним із важливих внутрішніх факторів розвитку системи Держфінмоніторингу.

Теоретичні й практичні питання мотивації, її роль в управлінні персоналом досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців. В основу розроблення ефективного механізму мотивації працівника покладено найвідоміші наукові теорії: теорію потреб Д. Мак-Клелланда, М. І. Туган-Барановського, ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію

справедливості С. Адамса, теорію очікувань В. Врума, комплексну процесійну теорію Л. Портера і Е. Лоулера, теорію результативної валентності Дж. Аткінсона та ін. Серед вітчизняних фахівців методи ефективної мотивації праці досліджували Д. П. Богиня [4], А. М. Гриненко [5], О. А. Грішнова [6], А. М. Колот [7], О. В. Крушельницька [8], Е. М. Лібанова [9], В. В. Ярмош [10] та ін.

Необхідно відзначити фундаментальні видання ДННУ "Академія фінансового управління", а саме: "Запобігання та протидія корупції", у якому, зокрема, розкривається сутність антилегалізаційного фінансового моніторингу в контексті протидії корупції [11, с. 315–367], монографії Т. І. Єфименко "Фіскальна та монетарна безпека національної економіки" [12], Т. І. Єфименко, В. М. Жука, Л. Г. Ловінської "Інформація в антикризовому управлінні: глобальний аспект стандартизації обліку та фінансової звітності" [13]. Відповідно до Порядку організації та координації роботи з перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з питань фінансового моніторингу, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 № 777 [14], ДННУ "Академія фінансового управління" здійснює перепідготовку та підвищення кваліфікації (навчання) відповідальних працівників і працівників, залучених до проведення фінансового моніторингу, є екзаменаційним центром із підсумкового контролю знань відповідальних працівників, а також працівників, залучених до проведення фінансового моніторингу.

Питання мотивації діяльності персоналу Державної служби фінансового моніторингу потребують подальшого дослідження.

Мета статті – на основі аналізу наявних методик мотивації та стимулювання персоналу обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної стратегії Державної служби фінансового моніторингу.

Одним із важливих напрямів діяльності Держфінмоніторингу є робота з персоналом, забезпечення висококваліфікованими кадрами, котрі значною мірою виступають реальними носіями влади, відіграють роль дієвих інструментів державного управління, від ефективності праці яких залежить ефективність роботи Служби. Управління планування, виконання бюджету, бухгалтерського обліку та роботи з персоналом є структурним підрозділом, що провадить роботу з персоналом у Держфінмоніторингу. Його завдання полягають у: реалізації державної політики у сфері державної служби та роботи з персоналом; здійсненні організаційної роботи з кадрового менеджменту; задоволенні потреби Служби у кваліфікованих кадрах та їх належному використанні; прогнозуванні розвитку персоналу, заохоченні працівників до службової кар'єри, організації їх навчання; документальному оформленні проходження державної служби та трудових відносин; підготовці пропозицій щодо вдосконалення організації праці, системи матеріального й морального стимулювання [15].

Нарощування та збереження кваліфікованого персоналу, як зазначає Голова Держфінмоніторингу, – вкрай важливе завдання Служби. На сьогодні гранична чисельність державних службовців та працівників апарату становить 237 осіб [16]. Фактична кількість персоналу протягом розвитку Держфінмоніторингу змінювалась: від 100 осіб у 2004 р. до 205 осіб у 2022 р. Динаміку її чисельності наведено на рисунку.

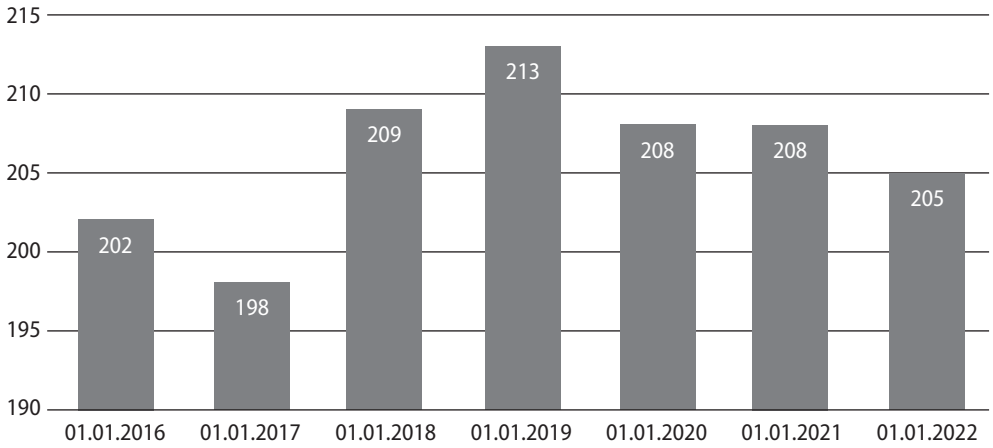

Рисунок. **Динаміка зміни чисельності працівників Держфінмоніторингу**

Побудовано за: Звіт Державної служби фінансового моніторингу за 2021 рік / Державна служба фінансового моніторингу. 2022. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2021ukr.pdf; Звіт Державної служби фінансового моніторингу за 2020 рік / Державна служба фінансового моніторингу. 2021. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/PublicZvit2020.pdf.

У Держфінмоніторингу запроваджено прозору систему управління кадрами та добору персоналу, яка базується на принципах і цінностях державного управління, визначених Законом України "Про державну службу". Основними серед них є: законність, доброчесність, патріотизм, професіоналізм тощо.

Дотримання згаданих принципів покладено й в основу умов проведення добору персоналу на зайняття посади державної служби категорії "В" у період дії воєнного стану, які затверджено 31 травня 2022 р., що охоплюють:

1) Загальні положення:
– посадові обов'язки;
– умови оплати праці;
– інформацію про строковість чи безстроковість призначення на посаду;
– перелік інформації, необхідної для участі в доборі, та строк її подання;
– місце або спосіб проведення співбесіди;
– додаткову інформацію про осіб з питань проведення добору;
2) Кваліфікаційні вимоги:
– наявність відповідної освіти;
– наявність досвіду роботи;
– володіння державною мовою;
3) Вимоги до компетентності:
– якісне виконання поставлених завдань;
– командна робота та взаємодія;
– сприйняття змін;
– технічні вміння;
– особистісні компетенції.
4) Професійні знання:
– знання законодавства [19].

Разом із тим необхідно визначити рівень емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреби у професійному розвитку, мотивації працівників Держфінмоніторингу [20]. У п. 8 Програми стратегічного розвитку Державної служби фінансового моніторингу України на період до 2024 року мотивацію працівників охарактеризовано як основний внутрішній ризик розвитку Служби [21].

Мотивація працівників не може бути результативною без застосування сучасних методів і механізмів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, без розроблення ефективної мотиваційної стратегії. У Законі України "Про державну службу" щодо підвищення мотивації державних службовців зазначається: держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи [22]. Відповідно до ст. 50 цього Закону матеріальне забезпечення персоналу охоплює:

– посадовий оклад;
– надбавки за вислугу років;
– надбавки за ранг державного службовця;
– виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 % посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця;
– виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби пропорційно додатковому навантаженню за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою;
– компенсацію за роботу, що передбачає доступ до державної таємниці;
– премії (у разі встановлення).

Премії державному службовцю можуть встановлюватися: за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; за місяць чи квартал відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи державного органу; за належне виконання умов контракту про проходження державної служби [22].

Стаття 53 Закону за ефективну та бездоганну службу визначає такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [18].

Безумовно, таку потужну, передбачену законодавчо матеріальну й соціальну підтримку, має не кожен працівник недержавної служби. Дослідження показують, що будь-яка комерційна організація не може надати мотиваційні механізми, котрі використовуються в державних установах, але рівень активності персоналу на комерційних підприємствах істотно вищий, ніж у держорганах. Ефективна мотивація праці, крім іншого, тісно пов'язана з формою останньої. Варто зауважити, що робота на державній службі,

зокрема в Держфінмоніторингу, принципово відрізняється від діяльності в інших сферах економіки. Різниця полягає в тому, що держслужбовець, на відміну від працівника інших галузей виконує державні функції, реалізує волю держави. Він не має права отримувати додатковий заробіток від будь-якої іншої діяльності (виняток: наукова чи викладацька діяльність). Під час влаштування на роботу службовець повинен надати декларацію про доходи та майно. Оплата праці держслужбовця здійснюється з держбюджету. Працівник державної служби діє від імені держоргану чи держави та несе відповідальність за неналежне виконання роботи. Зазначені обмеження й особливості потребують потужної соціальної підтримки та мотиваційного забезпечення. З точки зору останнього Закон України "Про державну службу" має сприяти реалізації потреб працівників держустанов, але є низка моментів, котрі свідчать про те, що мотиваційна стратегія в системі Держфінмоніторингу виконується не повною мірою і потребує вдосконалення. У державній сфері мотивація повинна, крім матеріального забезпечення, враховувати нематеріальні методи, які підвищують зацікавленість кадрів у якісній, ефективній роботі. При розробленні мотиваційної стратегії установи потрібно не забувати про стимулюючі фактори, відображені у відомих наукових теоріях: потреби спеціалістів (А. Маслоу); природні схильності (Д. Мак-Грегор); знання про цілісну організацію роботи, а не концентрацію лише на окремих завданнях (Ф. Герцберг); прорахунок співвідношення очікуваного результату й винагороди для кожного працівника (В. Х. Вроом); справедливе ставлення до працівників (Дж. С. Адамс) [23–27].

Вихідним стимулюючим фактором є потреби спеціалістів, котрі показують, що необхідно людині. Вони поділяються на первинні (вроджені, природні) і вторинні (набуті, соціальні). Потреби утворюють інтереси, тобто розуміння не тільки сутності потреби, а й способу її задоволення, вказуючи на напрям мотивації, що людині вигідно. Інтереси трансформуються в цінності, які відображають суб'єктивну оцінку корисних властивостей явищ. Важливим стає те, що відповідає місії людини в суспільстві. Цінності працівників сучасної державної служби передбачають: професіоналізм, конкурентність, націленість на кар'єрне зростання, відповідальність перед громадянами. Потреби, інтереси та цінності формують мотиви, котрі спонукають людину до дій у напрямі створення ідеального продукту. У процесі мотивації беруть участь стимули, які впливають на поведінку. Досягнення результатів діяльності сприяє задоволенню потреб людини. Отже, рушійною силою працівника держслужби є інтереси, інстинкти, мотиви.

При формуванні мотиваційної стратегії установи доцільно враховувати внутрішню мотивацію працівника, вплив психологічних факторів на поведінку та прийняття рішень, що досліджує поведінкова економіка. Остання, хоч і є доволі новим розділом економіки, але наразі набуває дедалі більше прихильників серед практиків. Її сучасні методи дають змогу визначати вплив соціальних, когнітивних та економічних факторів на ірраціональну поведінку працівника, підштовхувати його до більш вдалого вибору, ефективніших дій, що веде до досягнення поставлених цілей. На основні прин-

ципи поведінкової економіки необхідно спиратися під час роботи з персоналом, при розробленні мотиваційної стратегії установи. Серед її принципів, на які потрібно зважати, розробляючи мотиваційну стратегію Держфінмоніторингу, виокремимо: ефект володіння, вибір за замовчуванням, "якорі", оптимістичне зміщення, взаємність, стадна поведінка.

Сутність ефекту володіння полягає у зміні особистого ставлення до цінності об'єкта, що перебуває у володінні людини. Стосовно працівника це означає, що особа з вищим рівнем залученості, прихильності до установи з меншою ймовірністю розглядатиме варіант зміни місця роботи. Отже, дотримання цього принципу зменшить плинність кадрів.

Вибір за замовчуванням враховує, що за великої кількості наданих варіантів людина схильна відчувати незадоволеність та втому, тобто, пропонуючи працівникові зміни в діяльності чи процедурах, слід зменшити кількість варіантів або спростити форму виконання. Це спонукатиме швидше приймати рішення та погоджуватися на зміни.

Принцип якорів базується на встановленні цінностей на підставі власного попереднього досвіду. Цей принцип потребує обирати складніші завдання для працівників, поступово полегшуючи їх, що має допомогти особі пізніше відчувати впевненість у їх розв'язанні та своїх професійних здібностях. Але інформацію в завданнях потрібно подавати у максимально спрощеному вигляді: як зазначає Р. Талер, чим простіша інформація – тим легше вона сприймається і тим достовірнішою видається [28].

Оптимістичне зміщення базується на схильності людини переоцінювати можливість настання оптимістичних подій і недооцінювати настання негативних подій. Цей принцип надто дієвий під час призначення кандидата на посаду. Якщо його об'єктивна оцінка не настільки оптимістична, як суб'єктивна, то краще прислухатись до неї, оскільки здебільшого очікування, що кандидат виправдає надії, не здійснюється.

Погляд у минуле ґрунтується на впевненості, що події, котрі відбулися, скоріше за все, повторяться й у майбутньому. Наявність досвіду та абсолютної впевненості працівника в настанні певних подій потрібно ретельно перевіряти під час прийняття важливих управлінських рішень.

Принцип взаємності передбачає реакцію людини на прояви позитивного ставлення до неї. Цей принцип вказує на те, що застосування похвали, заохочувальних подарунків, премій дає змогу встановити позитивні стосунки навіть із конфліктними працівниками, які мають "складний" характер.

Стадна поведінка свідчить, що більшість людей за природою схильні робити те, що вчиняють інші, попри навіть наявність поведінки, кориснішої саме для них. За словами Р. Талера, у реальному житті "люди люблять робити те, що більшість людей вважає правильним; …те, що насправді робить більшість людей" [29]. Отже, використання прикладів правильнішої поведінки, поведінки успішних представників професії дають змогу спонукати працівників до бажаних, необхідних установі дій.

Зазначені принципи поведінкової економіки охоплюють широкий спектр взаємодії та можуть бути використані під час удосконалення системи мотивування в Держфінмоніторингу, що сприятиме зміні ставлен-

ня співробітників до праці, до виконання покладених на них службових обов'язків, та, у свою чергу, допоможе мінімізувати внутрішні ризики розвитку Служби. Мотивація персоналу є одним із внутрішніх ризиків Держфінмоніторингу.

На підставі викладеного можна зробити такі висновки. Ефективна організація системи мотивації персоналу є стратегічним завданням та одним із внутрішніх факторів розвитку Держфінмоніторингу. Система мотивації персоналу в Службі має заохочувати до повнішого розкриття свого професійного потенціалу, за рахунок чого й досягається конгруентність організаційних та особистих цілей: задоволення потреб державної організації в ефективних працівниках, а службовця – у цікавій професійній діяльності. У поєднанні з традиційними методами мотивації методи поведінкової економіки дають змогу розкрити нові, ірраціональні, нетипові характеристики поведінки працівника, які важливо враховувати при формуванні мотиваційної стратегії Держфінмоніторингу для мінімізації внутрішніх ризиків розвитку Служби, визначених у Програмі стратегічного розвитку на період до 2024 року.

Список використаних джерел

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : закон України від 06.12.2019, № 361-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/361-20#Text.

2. Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України : постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2015 № 537. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-п#Text.

3. *Лозовецька Т. В.* Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ, 2015. 279 с.

4. *Богиня Д. П.* Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії і практики : монографія ; Ін-т економіки НАН України. Київ : Шторм, 2003. 382 с.

5. *Гриненко А. М.* Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр.* М- во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; Ін- т соц.-труд. відносин: Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 98–105.

6. *Грішнова О. А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2004. 254 с.

7. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В.М. Данюк, О.О. Герасименко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22643.

8. *Крушельницька О. В.* Вдосконалення системи формування й використання персоналу підприємства. *Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки.* 2013. Вип. 4 (54). С. 242–244.

9. Людський розвиток в Україні: мінімізація соціальних ризиків : колективна наук.-аналіт. моногр. / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України : Держкомстат України, 2010. 496 с.

10. *Ярмош В. В.* Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз.* 2014. Т. 15, № 3. С. 263–268. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/350.

11. Запобігання та протидія корупції / А. М. Михненко, О. В. Руснак, А. М. Мудров та ін. ; за ред. А. М. Михненка. 4-те вид., переробл. й доповн. Київ : ДННУ "Акад. фін. управління", 2013. 666 с.

12. *Єфименко Т. І.* Фіскальна та монетарна безпека національної економіки ; ДННУ "Акад. фін. управління". Київ, 2016. 447 с.

13. Інформація в антикризовому управлінні: глобальний аспект стандартизації обліку та фінансової звітності / Т. І. Єфименко, В. М. Жук, Л. Г. Ловінська. Київ : ДННУ "Акад. фін. управління", 2015. 400 с.

14. Порядок організації та координації роботи з перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з питань фінансового моніторингу : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 № 777. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2020-%D0%BF#Text.

15. Основні завдання структурних підрозділів / Державна служба фінансового моніторингу. 2019. 25 квіт. URL: https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/struktura/osnovni-zavdannya-strukturnix-pidrozdiliv.html.

16. Деякі питання затвердження граничної чисельності працівників апарату та територіальних органів центральних органів виконавчої влади, інших державних органів : постанова Кабінет Міністрів України від 05.04.2014 № 85. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/kp140085?an=1&ed=2022_04_01.

17. Звіт Державної служби фінансового моніторингу за 2021 рік / Державна служба фінансового моніторингу. 2021. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2021ukr.pdf.

18. Звіт Державної служби фінансового моніторингу за 2020 рік / Державна служба фінансового моніторингу. 2021. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/PublicZvit2020.pdf.

19. Умови проведення добору персоналу на зайняття посади державної служби категорії "В" у період дії воєнного стану – провідного спеціаліста відділу роботи з персоналом Управління планування, виконання бюджету, бухгалтерського обліку та роботи з персоналом : затв. наказом Державної служби фінансового моніторингу України від 31.05.2022 № 38.Н. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/Kadry/24.pdf.

20. Завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "А". URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/67871/response/166120/attach/3/SCAN%204.pdf.

21. Про затвердження Програми стратегічного розвитку Державної служби фінансового моніторингу України на період до 2024 року : наказ Міністерства фінансів України від 17.01.2022 № 16. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/strategy/16.pdf.

22. Про державну службу : закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n582.

23. *Maslow A.* A Theory of Human Motivation. *Psychological Review.* 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370–396. URL: https://doi.org/10.1037/h0054346.

24. *McCregor D.* The Human Side of Enterprise. *Readings in Human Relations.* New York, 1964. P. 38–48.

25. *Herzberg F.* The Motivation to Work. New Jersey : Transaction Publishers, 1993. 180 p.

26. *Vroom V. H.* Work and motivation. New York : Wiley, 1964. 331 p.

27. *Adams J. S.* Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology.* 1963. Vol. 67 (5). P. 422–436. URL: https://doi.org/10.1037/h0040968.

28. *Талер Р.* Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір / пер. з англ. О. Захарченко. Київ : Наш формат, 2017. 312.

29. *Thaler R. H.* Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W. W. Norton Company, 2017. URL: https://www.ethicalsystems.org/content/misbehaving-making-behavioral-economics.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). *On the prevention and countermeasures against the legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, the financing of terrorism and the financing of the proliferation of weapons of mass destruction* (Act No. 361-IX, December 6). Retrieved from https://zakon. rada.gov.ua/laws/ show/361-20#Text [in Ukrainian].

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). *On the approval of the Regulation on the State Financial Monitoring Service of Ukraine* (Decree No. 537, July 29). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-п#Text [in Ukrainian].

3. Lozovetska, T. V. (2015). *Professional career of an individual in modern conditions.* Kyiv [in Ukrainian] .

4. Bohynia, D. P. (2003 *The mental factor in the field of work: problems of theory and practice.* Kyiv: Storm [in Ukrainian].

5. Hrynenko, A. M. (2016). Personnel motivation: socio-economic aspect. In *Social and labor relations: theory and practice*, vol. 1, pp. 98–105. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

6. Hrishnova, O. A. (2004). *Human capital: formation in the system of education and professional training.* Kyiv: "Knowledge", Ltd, KOO [in Ukrainian].

7. Kolot, A., Daniuk, V., Herasymenko, O., Antoniuk, V., Brintseva, O., Vasylyk, A. et al. (2017). *Decent work: imperatives, Ukrainian realities, security mechanisms.* Kyiv: KNEU. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22643 [in Ukrainian].

8. Krushelnytska, O. V. (2013). Improvement of the system of formation and use of personnel of the enterprise. *Bulletin of ZHTU. Economic sciences*, 4 (54), 242–244 [in Ukrainian].

9. Libanova, E. M. (Ed.). (2010). *Human development in Ukraine: minimization of social risks*. Kyiv: Institute of Demography and Social Research named after M. V. Ptukhy of the National Academy of Sciences of Ukraine: Derzhkomstat of Ukraine [in Ukrainian].

10. Yarmosh, V. V. (2014). Approaches to classification of the modern methods of personell`s motivation. *Ekonomichnyy analiz*, 15 (3), 263–268. Retrieved from https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/350 [in Ukrainian].

11. Mykhnenko, A. M. (2013). *Prevention and counteraction of corruption* (4th Ed.). Kyiv: SESE "The Academy of Financial Management" [in Ukrainian].

12. Iefymenko, T. I. (2016). *Fiscal and Monetary Security of National Economy*. Kyiv: SESE "The Academy of Financial Management" [in Ukrainian].

13. Iefymenko, T. I., Zhuk, V. M., & Lovinska, L. H. (2015). Information in Crisis Management: *A Global Aspect of the Standardization of Accounting and Financial Reporting*. Kyiv: SESE "The Academy of Financial Management" [in Ukrainian].

14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Procedure for organization and coordination of work on retraining and advanced training of financial monitoring specialists* (Decree No. 777, September 2). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2020-%D0%BF#Text.

15. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2019, April 25). *The main tasks of structural units.* Retrieved from https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/struktura/osnovni-zavdannya-strukturnix-pidrozdiliv.html [in Ukrainian].

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2014). *Some issues of approval of the maximum number of employees of the apparatus and territorial bodies of the central bodies of executive power, other state bodies* (Decree No. 85, April 5). Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/view/kp140085?an=1&ed=2022_04_01 [in Ukrainian].

17. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2022). *Report of the State Financial Monitoring Service for 2021.* Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/zvit2021ukr.pdf [in Ukrainian].

18. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2021). *Report of the State Financial Monitoring Service for 2020.* Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/zvity/PublicZvit2020.pdf [in Ukrainian].

19. State Financial Monitoring Service of Ukraine. (2022). *Conditions for the selection of personnel for the position of civil service category "B" during the period of martial law - the leading specialist of the personnel department of the Department of Planning, Budget Implementation, Accounting and Personnel* (Order No. 38.N, May 31). Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/Kadry/24.pdf [in Ukrainian].

20. Tasks and key indicators of effectiveness, efficiency and quality of official activity of a civil servant holding a civil service position of category "A". (n. d.). Retrieved from https://dostup.pravda.com.ua/request/67871/response/166120/attach/3/SCAN%204.pdf. [in Ukrainian]

21. Ministry of Finance of Ukraine. (2022). *On the approval of the Strategic Development Program of the State Financial Monitoring Service of Ukraine for the period until 2024* (Order No. 16, January 17). Retrieved from https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/0350/strategy/16.pdf [in Ukrainian].

22. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *About the public service* (Act No. 889-VIII, December 10). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n582 [in Ukrainian].

23. Maslow, A. A (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370–396. DOI: 10.1037/h0054346.

24. McCregor, D. (1964). The Human Side of Enterprise. In *Readings in Human Relations*, pp. 38–48. New York.

25. Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work.* New Jersey: Transaction Publishers.

26. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* NewYork: Wiley.

27. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67 (5), 422–436. DOI: 10.1037/h0040968.

28. Thaler, R. (2017). *Impetus. How to help people make the right choice*. Kyiv: Our format [in Ukrainian].

29. Thaler, R. H. (2017). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics.* W. W. Norton Company. Retrieved from https://www.ethicalsystems.org/content/misbehaving-making-behavioral-economics.