

11. Суторміна В. М. Держава – податки – бізнес (із світового досвіду фіскального регулювання ринкової економіки) / Суторміна В. М., Федосов В. М., Андрущенко В. Л. – К. : Либідь, 1992. – С. 53.

12. Юхименко П. І. Теорія фінансів : підруч. / П. І. Юхименко, В. М. Федосов, Л. Л. Лазебник та ін. ; за ред. проф. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 576 с.

13. Молдован О. О. Державні фінанси України: досвід та перспективи реформ : моногр. / О. О. Молдован. – К. : НІСД, 2011. – 380 с.



УДК 331.108

**С. П. Коляда**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Академії митної служби України

**В. І. Рябой**, студент Академії митної служби України

### ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МИТНОГО ОРГАНУ

*Розкрито теоретичні основи побудови системи розвитку персоналу державного органу. Дослідження містить її детальний практичний аналіз та обґрунтування наявних проблем і пошук організаційних заходів щодо вдосконалення системи розвитку посадових осіб на прикладі Південної митниці.*

*Раскрываются теоретические основы системы развития персонала государственного органа; содержится анализ и обоснование существующих проблем, а также поиск организационных механизмов улучшения системы развития должностных лиц на примере Южной таможни.*

*The article reveals the theoretical bases of the personnel development system; contains its analysis and substantiation of existing problems and arrangements ways to improve such system on an example of Southern Customs Office.*

**Ключові слова.** Система розвитку персоналу, професійне навчання, розвиток кар'єри, кадровий резерв, креативні групи.

**Вступ.** Нинішнього часу спостерігається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників державних органів, їх професійно-кваліфікаційного стану, рівня прояву їх загальної компетентності. Пов'язано це з тим, що зазначені характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку організації, її структурної перебудови та підвищення продуктивності праці. Відповідно, це потребує вжиття адекватних заходів щодо забезпечення кількісного і якісного складу високопрофесійного і компетентного персоналу державних установ, що втілюється у побудові ефективної системи розвитку та вдосконалення працівників органів виконавчої влади, у тому числі й митних, та впливає на якість кадрового потенціалу Української Держави.

В управлінській теорії нагромаджено значний і цінний досвід у питаннях щодо формування системи розвитку персоналу. Зокрема ці проблеми відображено у працях таких вітчизняних учених, як Д. Мельничук, А. Черкасов, А. Крушельницька, І. Белов,

© С. П. Коляда, В. І. Рябой, 2014

---

А. Гастєв, М. Герасимчук, В. Геєць, Б. Кваснюк, І. Кібанов, І. Лук'янченко, Ю. Кокін, Є. Крикавський; зарубіжних науковців, таких як Р. Марра, Г. Шмідт, М. Мескон, Дж. Стігліц, Дж. Сакс, Гж. Колодко, Н. Тома, Ф. Хедоурі та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті – наукове обґрунтування поняття системи розвитку персоналу державного, у тому числі митного органу, її складових, визначення її ефективності. Практичними цілями статті є побудова універсального інструменту управління такою системою та визначення перспективи її подальшого вдосконалення.

**Результати дослідження.** Система розвитку персоналу державного органу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою. Вона має відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації й відповідальності [1].

Суб'єктом системи розвитку персоналу є самі працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники.

Об'єктом системи розвитку персоналу виступають професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.

Ураховуючи останні тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері, система розвитку персоналу державного, у тому числі й митного органу формується з таких елементів: підсистем професійного навчання персоналу, планування кар'єри та роботи з кадровим резервом, що, на нашу думку, повністю висвітлюють процес розвитку персоналу державного органу.

Мета підсистеми професійного навчання полягає у підвищенні якості професійного складу працівників організації чи установи, формуванні в них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах, забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю та ефективну зайнятість [2]. Здійснюється вона за кількома напрямками: підготовка працівників, підвищення їх кваліфікації, перепідготовка кадрів та післявузівська додаткова освіта.

Розвиток кар'єри зводиться до сукупності заходів, здійснюваних кадровими службами, що дозволяють виявити осіб з високим потенціалом просування, допомогти їм розкрити здібності та застосувати їх найвигіднішим для себе та організації способом відповідно до розроблених схем переміщення.

Також кожен державний орган, який планує свій подальший розвиток, повинен мати необхідні людські ресурси для виконання завдань, що впливають із програм розвитку. Одним із суттєвих мотиваційних факторів високоефективної роботи персоналу є можливість і перспектива для працівника обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю. Для реалізації цього напряму роботи з персоналом створюється резерв кадрів для заміщення насамперед керівних посад.

Дослідження кожної складової системи розвитку персоналу було проведено на базі Південної митниці, яка є територіальним органом Міністерства доходів і зборів України (далі МДЗУ), що підпорядковується та забезпечує реалізацію повноважень МДЗУ у зоні своєї діяльності.

Узагальнені результати професійного навчання працівників Південної митниці за 2011–2013 рр. подано в табл. 1.

## Узагальнені результати професійного навчання працівників Південної митниці \*

№	Показник	Навчено осіб, р.		
		2011	2012	2013
1	Загальна фактична чисельність персоналу, чол.	1 890	1 585	1 294
	– з вищою освітою, %	94	95	96,7
2	Пройшли професійний розвиток, усього, чол.	200	208	244
	– частка від усього персоналу митниці, %	10,6	13,1	18,9
	– підвищили кваліфікацію, чол.	191	195	229
	– пройшли перепідготовку у ВНЗ, чол.	9	13	14
	у тому числі:			
	– за кошти державного бюджету	4	5	4
	– за кошти фіз. та юрид. осіб	5	8	10
– в тому числі за кордоном	0	0	3	
	– зараховані до аспірантури (післявузівська додаткова освіта), чол.	–	–	1
3	Пройшли процес самоосвіти, чол.	1179	1249	1268

\* Складено на основі [3]

Отже, кількість осіб, які пройшли профрозвиток у 2013 р., зросла на 22 % порівняно з 2011 р. або на 8,28 % від фактичної чисельності персоналу; спостерігається тенденція до збільшення кількості осіб, які навчалися у ВНЗ: ця цифра зросла на 55,6 %, у тому числі 3 працівники навчалися за кордоном уперше за 3 останні роки.

Роботу даної підсистеми ми вважаємо ефективною, або ж такою, що задовольняє потреби митниці у профнавчанні на достатньому рівні, про що свідчать дані опитування працівників Південної митниці щодо ефективності організації останнього (рис. 1).

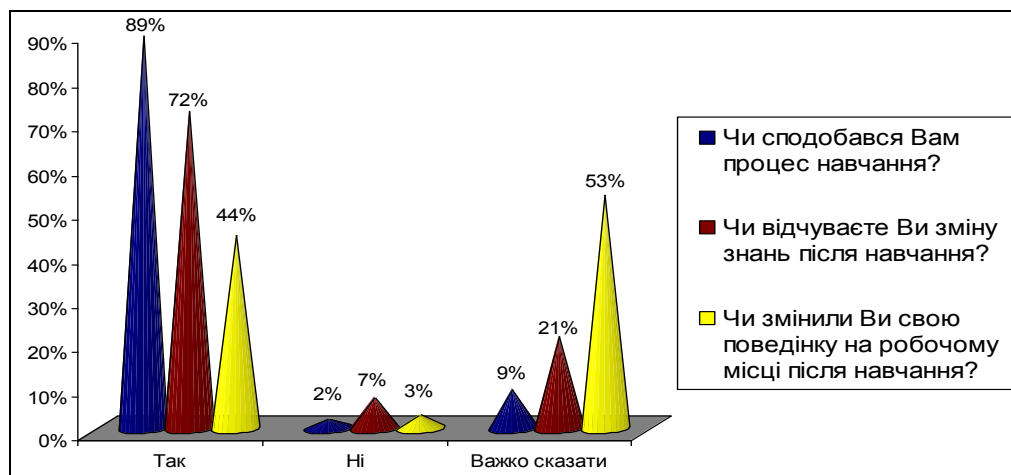


Рис. 1. Результати опитування працівників Південної митниці щодо ефективності організації професійного навчання

У ході дослідження також було встановлено, що зі збільшенням кількості позитивних оцінок за результатами складання заліків після проходження профнавчання відбувається одночасне зростання таких вагомих показників діяльності митниці, як кількість оформлених МД, вантажів та ТЗ, надходжень до Держбюджету, що свідчить про ефективність профнавчання у складі системи розвитку персоналу.

Так, ми розуміємо, що кореляція всіх попередніх показників цілком суб'єктивна, тому що на величину показників діяльності митного органу впливають багато інших факторів, крім професійного навчання співробітників митниці, як стан політичної та економічної стабільності держави, справ суб'єктів ЗЕД, макроекономічні показники держави тощо, проте й відмовлятися від неї ми не можемо, тому що рівень професійної підготовки митників відіграє значну роль у їх формуванні.

Аналіз підсистеми розвитку кар'єри показав, що процес планування кар'єрного розвитку працівників Південної митниці нині не зовсім сформовано, існують деякі його фрагменти та частини, які реалізуються епізодично. У Південній митниці відсутня система планування індивідуальної кар'єри певного працівника, починаючи з його прийому на роботу й до звільнення чи відставки. Натомість є загальна система планування кар'єри, яка має на меті включення працівників митниці до плану кар'єрного розвитку, що складається на 3–5 років.

До основних показників, які характеризують процеси управління кар'єрою належать плинність персоналу та просування на посаді. Відтак, спробуємо їх дослідити зі зміщенням акценту на ефективність планування та розвитку кар'єри.

Щодо плинності кадрів, то станом на 01.01.2014 р. вона становить 3,17 % (2011 р. – 1,27 %, 2012 р. – 2,27 %), спостерігається тенденція до її збільшення, що свідчить про збільшення звільнень, особливо під час реорганізації та становлення МДЗУ. На нашу думку, даний фактор свідчить про неефективність підсистеми, адже збільшення кількості звільнень, а також і переривання кар'єрного зростання, тягне за собою збій у системі планування кар'єри митного органу.

Вагомим показником ефективності кар'єрного зростання є внутрішні переміщення в митному органі або просування на посаді (рис. 2).

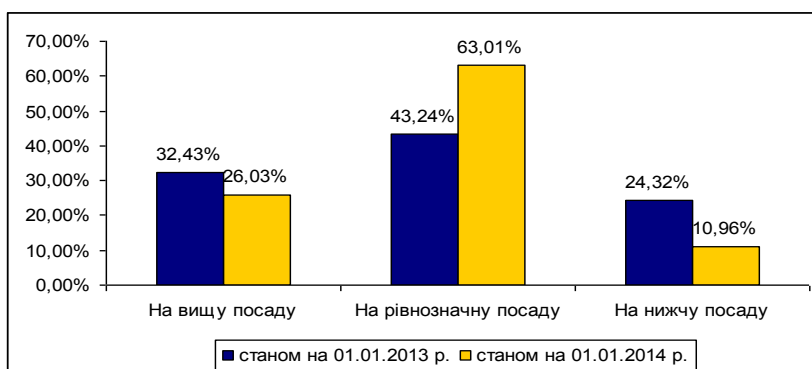


Рис. 2. Частка різних видів переміщень по Південній митниці

Найбільшу частку у загальній кількості переміщень займають переміщення на рівнозначні посади (43,24 % у 2012 р. та 63,01 % у 2013 р.). З одного боку, це сприяє збільшенню рівня знань та навичок, а також розвитку професійної кар'єри, а з іншого – не формує почуття самоствердження та власної значущості, що б стимулювало державних службовців до активнішої діяльності.

---

Проте щодо розвитку кар'єри, передусім переміщення на вищу посаду, спостерігається тенденція до зменшення частки таких переміщень, за наявної регресивної кар'єри, яка 2013 р. становила 10,96 %, що знову ж таки свідчить про не дуже високу ефективність даної підсистеми.

Тісно з плануванням кар'єри в Південній митниці пов'язано питання роботи з кадровим резервом, як одним із чинників ефективного розвитку персоналу митного органу.

Кадровий резерв Південної митниці – це спеціально сформована група осіб, які пройшли відповідний відбір, спеціальну підготовку й досягли позитивних результатів у службовій діяльності. Сформовано його з:

- працівників Південної митниці та інших органів доходів і зборів МДЗУ;
- працівників інших державних органів;
- випускників вищих навчальних закладів.

Станом на 01.01.2014 р. Радою по роботі з кадрами при Південній митниці МДЗУ відібрано 24 особи для зарахування до кадрового резерву на 12 посад, що належать до номенклатури посад міністра доходів і зборів України та 304 особи на посади, що належать до номенклатури посад начальника Південної митниці, 8 осіб було призначено на посади з кадрового резерву.

Серед загального складу кадрового резерву 70,72 % – чоловіки, 29,27 % – жінки. За освітнім рівнем 98 % осіб, зарахованих до кадрового резерву мають повну вищу, 2 % – незакінчену вищу освіту. Збільшилася кількість осіб з економічною та юридичною освітою, серед них є магістри державного управління та особи, які мають науковий ступінь [7].

Розрахуємо ефективність підготовки персоналу всередині організації, тобто відсоток посад, які були зайняті працівниками, зарахованими до кадрового резерву, за формулою

$$A_1 = \frac{B}{C} \cdot 100 \% ,$$

де В – кількість ключових посад, зайнятих співробітниками з резерву;

С – загальна чисельність працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву:

$$A_1 = \frac{8}{304} \cdot 100 \% \approx 2,63 \% .$$

Можемо зробити висновок, що головна проблема ефективного функціонування кадрового резерву на митниці – мала частка призначень резервістів.

Саме тому подальше вдосконалення та реформування проаналізованої системи розвитку персоналу Південної митниці має відбуватися за такими організаційними заходами:

- 1) зміна підходу до організації управління процесами розвитку персоналу;
- 2) застосування нових форм та методів організації професійного навчання посадових осіб для розв'язання проблеми низького рівня призначень резервістів.

Щодо першої складової вдосконалення ми вважаємо, що лише комплексний підхід до одночасного розвитку процесів професійного навчання, планування кар'єри та роботи з кадровим резервом персоналу сприятиме покращанню функціонування всієї системи розвитку та управління персоналом Південної митниці чи будь-якої іншої.

Отже, ми пропонуємо впровадити програмно-інформаційний комплекс (ПІК) “Розвиток персоналу митниці” як додаткову опцію до наявного програмного забезпечення відділу персоналу, основна мета якого – оптимізувати весь процес розвитку персоналу як для кадрової служби, так і для працівників. Схематично структура ПІК “Розвиток персоналу митниці” в системі кадрового програмного забезпечення має такий вигляд (рис. 3).

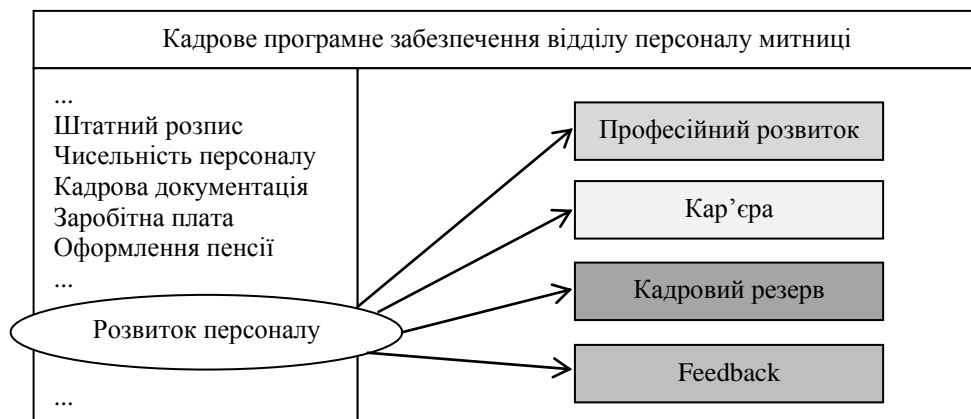


Рис. 3. Структура ПІК “Розвиток персоналу митниці”

Основні напрямки функціонування ПІК такі:

- автоматизація процесів навчання, оцінки та тестування персоналу, планування кар’єри та роботи з кадровим резервом;
- побудова інформаційної бази даних, пов’язаної з розвитком персоналу митного органу;
- керування взаємодією між відділом персоналу та співробітниками поза фізичним контактом.

Додатковими перевагами від застосування даного комплексу є зменшення витрат часу, комплексність, наочність та простота використання в процесі професійної діяльності.

Основними функціями кожного модуля в рамках ПІК є:

1) професійний розвиток посадової особи митниці, яка включає в себе:

- підготовку до виконання обов’язків на конкретній посаді (відділ персоналу займається розробкою та введенням у базу даних ПІК правил, посадових інструкцій, наказів тощо, у той же час працівник митниці має безперешкодний доступ до цих даних і може з ними ознайомлюватися в будь-який зручний для нього час відповідно до конкретної посади та сфери діяльності);

- підвищення кваліфікації та перепідготовку (відділ персоналу організовує інформацію про ВНЗ, з якими укладено договори; розробляє плани семінарів та курсів підвищення кваліфікації з урахуванням потреб персоналу; працівники обирають потенційне місце й час проходження з можливістю пропонувати актуальні та необхідні питання для вивчення тощо);

- професійне навчання та самоосвіту (організація й доступ до архіву тем і доповідей з конкретних питань діяльності; обмін повідомленнями та запитамі між фахівцями; узгодження часу та місця проведення лекційних занять з відділом персоналу; центр проведення тестувань, заліків, іспитів);

2) кар’єра посадової особи митного органу з такими вкладками:

- особиста кар’єрограма;
- індивідуальний план розвитку кар’єри (побудова планів кар’єрного розвитку працівників, ураховуючи результати оцінки з можливістю їх корегування працівниками);

3) кадровий резерв з відповідними можливостями:

- кадровий резерв, який формується з резерву розвитку та функціонування (ведення кадрового резерву митниці, формування критеріїв для зарахування до кадрового резерву тощо);
- зарахування до кадрового резерву.



Рис. 4. Схематичне зображення основних функцій модуля “Профрозвиток”

---

Логічним кроком став поділ резерву на дві складові: розвитку та функціонування. Особливим моментом цього підpunkту є можливість подання заявки до зарахування в кадровий резерв саме функціонування для працівників, які не претендують на керівні посади, адже, як видно з дослідження стану резерву митниці, туди зараховуються працівники лише на керівні посади.

4) feedback або підсистема зворотнього зв'язку (головне завдання – проведення опитувань посадових осіб митниці щодо стану та актуальності професійного навчання, результатів засвоєння навчального матеріалу, організації та проведення курсів підвищення кваліфікації чи перепідготовки, планування кар'єри, роботи з кадровим резервом).

Друга складова реформування системи розвитку персоналу Південної митниці має полягати у використанні креативних груп у формі тимчасових комітетів у рамках критичного інциденту. Це сучасний спосіб навчання, під час якого засвоєння нових навичок та формулювання висновків відбувається природним чином (у рамках гри).

Даний вид практичного навчання має проводитись з особами, які зараховані до кадрового резерву, особливо на керівні посади, з метою практичної апробації навичок цих осіб в умовах кризи. Таку групу збиратимуть виключно для креативної командної гри, за підсумками якої відділ персоналу може подати кандидатуру особи з кадрового резерву у разі необхідності на керівну посаду, виходячи з результатів, які вона продемонструвала під час роботи в групі. Таким чином ми розв'язуємо головну з проблем кадрового резерву – низький рівень призначень резервістів.

Для прикладу наведемо схематичне відображення модуля “Профрозвиток” ПІК, що, на нашу думку, найбільш значуще для роботи з персоналом митного органу (рис. 4).

**Висновки.** Високоякісне та ефективне функціонування будь-якого органу доходів і зборів досить тісно пов'язане зі ступенем розвитку його персоналу. Відповідно, це потребує адекватних заходів щодо забезпечення кількісного та якісного складу високопрофесійного і компетентного персоналу державних установ, що втілюється у побудові ефективної системи розвитку та вдосконалення працівників органів виконавчої влади, у тому числі й митних, та впливає на якість кадрового потенціалу всієї митної галузі.

Тому слід зробити висновок, що для отримання максимальної віддачі від функціонування системи розвитку персоналу та підвищення рівня продуктивності праці державного органу необхідно сприяти впровадженню комплексної системи з управління розвитком персоналу, а також тісному взаємозв'язку програм розвитку персоналу із системою мотивації, адже порушення комплексності виконання цього завдання і використання лише одного компонента системи не дасть можливості стимулювати на належному рівні творчу активність персоналу для досягнення цілей.

У подальших дослідженнях доцільно розглянути можливість технічного виконання створення програмно-інформаційного комплексу, а також динаміку ефективності системи розвитку після його впровадження до програмного забезпечення митниці. Неодмінним аспектом подальших досліджень має бути методологія утворення креативних груп для навчання та оцінка їх впливу на ефективність митного органу.

#### Література

1. Система развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.jobtoday.com.ua/terms.php?gntm=938](http://www.jobtoday.com.ua/terms.php?gntm=938), своб. – Название с экрана.
2. Штутман П. Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств / П. Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. – 2010. – № 17. – С. 18–23.
3. Лист Південної митниці Міндоходів № 7801/15-70-04 від 27.05.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://docviewer.yandex.ua>, обмежений. – Назва з екрана.