



**Вадим Журавський,**  
кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри управління освітою НАДУ

### Управління професійним розвитком людських ресурсів податкової служби: теоретичний аспект

Стаття присвячена проблемі визначення підходів до виявлення і науково-теоретичного обґрунтування особливостей та умов створення цілісної системи управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України.

*Ключові слова:* людські ресурси, управління людськими ресурсами, професійний розвиток людських ресурсів, підходи до дослідження, система управління, податкова служба.

The article devoted to problem of definition of approaching to findings and scientifically theoretical explanation of specifics and conditions formation of professional development of human resources management comprehensive whole of State tax service of Ukraine.

*Key words:* human resources, human resources management, professional development of human resources, going near research, management system, tax service.

*Постановка проблеми.* В сучасних умовах України в діяльності державних податкових органів України все більшу роль відіграє людський фактор. Виконання податковими органами функцій та процедур, кількість яких зростає, в умовах автоматизації та інформатизації робочих процесів потребує злагодженої, командної роботи десятків, сотень, а в деяких випадках і тисяч фахівців. Це вимагає використання єдиних методологічних підходів у роботі, високого професійного рівня кожного працівника. Швидкий розвиток технічного прогресу, впровадження нових технологій у фінансово-господарську діяльність платників податків, часта поява великої кількості змін у нормативно-правових актах зумовлює необхідність постійного підтримання високого рівня компетентності персоналу податкових органів.

Подальший розвиток Державної податкової служби України потребує її реформування на науковій основі, насамперед у напрямі ефективного використання людських ресурсів. Концепція управління людськими ресурсами з моменту зародження в середині 80-х рр. ХХ ст. становила великий інтерес як для теоретиків управління, так і практиків. Вона збагатила практику менеджменту прогресивними методами, технологіями управління людьми у складному інноваційному середовищі. Пріоритетами стали гнучкі форми використання робочої сили, неперервне підвищення якості людських ресурсів, нові підходи до організації і стимулювання праці, звернення до культурно-етнічних факторів продуктивності і якості трудового життя. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що вони здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найбільш важливим джерелом підвищення ефективності функціонування організації.

Дослідження складних, багатоаспектних і актуальних наукових та прикладних проблем щодо управління розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України передбачає поглиблене розуміння його сутності, динаміки, специфічних ознак, виявлення перспектив розвитку, що вимагає відповідного наукового обґрунтування.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Зазначена проблематика перебуває в полі зору вчених, її різні аспекти досліджували українські та зарубіжні фахівці з державного управління: В.Авер'янов, Г.Атаманчук, В.Бакуменко, М.Білинська, Н.Гончарук, І.Грицьак, Б.Гурне, Д.Дзвінчук, С.Дубенко, С.Загороднюк, О.Кіреєва, Ю.Комар, Т.Кошова, Н.Липовська, В.Луговий, В.Малиновський, О.Мельников, Т.Мотренко, П.Надолішній, Л.Нестеренко, Н.Нижник, О.Оболєнський, В.Олуйко, Л.Пашко, Н.Протасова, Г.Райт, А.Рачинський, І.Розпутенко, М.Рудакевич, Г.Саймон, Д.Смітбург, С.Серьогін, А.Сіцінський, О.Слюсаренко, Ю.Сурмін, В.Томас, В.Цветков, С.Хаджирадєва, Ю.Шаров, В.Яцюк та ін. Напрацьовані ними теоретичні положення щодо розвитку державного управління, розробки концептуальних засад сучасної державної кадрової політики, реформування, організації та функціонування державної служби можуть бути екстрапольовані на процеси управління розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України.

Системний аналіз сучасної наукової літератури з проблем державного управління засвідчив, що проводяться дослідження досить широкого комплексу проблем, які стосуються процесів управління людськими ресурсами. Однак у науковому плані проблема управління професійним розвитком людських ресурсів у сфері державної служби на сьогодні залишається малодослідженою. З огляду на це вивчення проблеми управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України є актуальним.

*Мета* статті полягає у визначенні підходів до виявлення і науково-теоретичного обґрунтування особливостей та умов створення цілісної сис-

теми управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України.

*Виклад основного матеріалу.* Поняття "підхід" ми трактуємо як ракурс дослідження, вихідну позицію, з якої починається дослідження і визначається його спрямованість відносно мети. Як зазначає Е.Коротков, такий підхід може бути аспектним, концептуальним і системним. Аспектний підхід передбачає вибір окремої грані, аспекту проблеми; концептуальний - попередню розробку концепції дослідження; системний дає можливість урахувати всі аспекти проблеми у їх взаємозв'язку та цілісності, виділити головне і суттєве, визначити зв'язки між аспектами, властивостями і характеристиками [1, с. 32]. Ю.Шаров виокремлює концептуальний і детермінований підходи. Концептуальний підхід визначає загальне бачення розвитку, стратегії, цілей та пріоритетів діяльності. Цей підхід має переважно якісний характер, спрямований на пошук можливостей і шляхів розвитку і тому вимагає креативності (творчості та інноваційності), використання якостей передбачення та інтуїції. Він вважається найбільш складним і важливим, оскільки дає розуміння "загального", що є методологічно необхідним перед вирішенням "часткових" питань. Детермінований підхід переважно стосується більш конкретних планових рішень, пов'язаний з розподілом ресурсів і встановленням показників успіху, тобто є переважно кількісним [2].

Системний підхід, починаючи з Т.Парсонса, Р.Мертонса, Ч.Бернарда, Л.Берталанфі, Н.Винера, Г.Саймона, Е.Голднера, досліджували також В.Афанасьєв, А.Авер'янов, В.Бакуменко, Д.Гвішіані, Е.Коротков, Н.Нижник, О.Оболєнський, В.Цветков, Е.Юдін, С.Янг та ін. Найбільш повно сутність системного підходу розкривається через розгляд низки взаємопов'язаних аспектів. Так, в узагальненому плані такими аспектами В.Цветков вважає розгляд: а) структурної побудови (структурний аспект); б) процесів функціонування (функціональний аспект); в) розвитку (генетико-прогнозуючий аспект) системного об'єкта [3, с. 14].

Більш диференційовано аспекти системного підходу розглядає О.Оболєнський, який виділяє: системно-цільовий аспект, що визначає цілі діяльності системи та її елементів; системно-функціональний аспект, що вказує на функції системи; системно-інтегрований аспект, що розкриває механізми збереження та розвитку системи; системно-структурний аспект, що розкриває внутрішню організацію системи; системно-комунікаційний аспект, що розкриває взаємозв'язок системи з іншими системами; системно-управлінський аспект, що визначає зміст управлінських рішень; системно-елементний аспект, що розкриває відносно-елементарні компоненти системи; системно-історичний аспект, що розкриває етапи розвитку системи, її цінності, звичаї й перспективи [4, с. 87-94].

Навчання і підвищення кваліфікації є ключовими чинниками у розвитку людських ресурсів. Системний підхід в організації і управлінні про-

цесом навчання досліджували В.Беспалько, Ю.Татур, В.Бондар, В.Луговий, О.Околелов, Н.Протасова та ін. На основі системного підходу у процесі розвитку людських ресурсів необхідно виділити такі основні компоненти: суб'єкти і об'єкти; цілі; зміст; організаційні форми і методи; умови, що забезпечують функціонування системи, а також результати її реалізації. Цілісність процесу визначається стійкістю, міцністю зв'язків між компонентами, узгодженістю й наступністю функціонування різних форм навчання і підвищення кваліфікації. Виходячи із цього процес навчання і підвищення кваліфікації як диференційована цілісність елементів може будуватися залежно від аспекту розгляду реально існуючих структур. Так, С.Крисюк, В.Майборода виділяють управлінський, діяльнісний, процесуальний і змістовий аспекти розгляду цього процесу.

Управлінський аспект передбачає структуру у вигляді взаємопов'язаних елементів: прогнозування → планування → організація → регулювання → контроль → аналіз → стимулювання → корекція. Діяльнісний аспект дає змогу визначити таку структуру: мотиви → мета → завдання → зміст → форми → методи → результати. Процесуальний аспект включає: курсову → міжкурсіву підготовку → самоосвіту, змістовий - науково-теоретичну → методичну → практичну → загальнокультурну підготовку [5; 6].

Виявлення і обґрунтування особливостей та умов створення цілісної системи управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України потребує визначення теоретико-методологічних основ дослідження. Такими основами можуть бути: системний аналіз змісту наукової літератури з проблеми дослідження; екстраполяція теоретичних і методологічних напрацювань з питань державного управління та державної служби на процес управління професійним розвитком людських ресурсів податкової служби; розкриття сутності і змісту, вітчизняного та зарубіжного досвіду управління професійним розвитком людських ресурсів.

Дослідження сучасних підходів до визначення сутності людських ресурсів свідчить про те, що людський ресурс розглядається як специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів організацій - можливості, здібності, професійні знання, уміння, навички, досвід, які мають люди [7; 8]. Поняття "управління людськими ресурсами" має більш широкий зміст, ніж поняття "управління кадрами" або "управління персоналом". Управління людськими ресурсами означає здійснення цілої низки дій, які необхідні для формування продуктивних відносин співробітництва між працівниками організації. Якщо в управлінні кадрами основний акцент ставиться на процесі, а головним інструментом управління є посадові інструкції та функціональні обов'язки, то в управлінні персоналом акцент зміщується на результат і додається такий управлінський інструмент, як постановка цілей. В управлінні людськими ресурсами акцентується увага на якості і додається такий управлінський інструмент, як компетенції працівника.

Важливим у визначенні теоретико-методологічних основ дослідження управління професійним розвитком людських ресурсів у сфері державної служби є системний аналіз процесу формування суб'єкта професійної діяльності, тобто системи певних якостей в умовах неперервної професійної освіти, самовиховання та здійснення професійної діяльності. Можна виділити такі основні етапи та результати професійного розвитку або професіогенезу особистості: професійне самовизначення і вибір професії; професійна підготовка і формування особистісної готовності до оволодіння професією; професійна освіченість, професійна компетентність, професійна майстерність, професійна культура фахівця [9, с. 733].

Визнати та обґрунтувати концептуальні засади професійного розвитку людських ресурсів Державної податкової служби доцільно, спираючись на такі:

- аналіз ролі і значення професійного розвитку людських ресурсів в діяльності органів державної податкової служби;
- ключові концепції та основні складові стратегії професійного розвитку людських ресурсів державної податкової служби;
- характеристику основних функцій стратегічного менеджменту в професійному розвитку людських ресурсів державної податкової служби;
- визначення місця і ролі кар'єри в професійному розвитку людських ресурсів державної податкової служби;
- концептуальні підходи до формування та професійного розвитку керівного персоналу державної податкової служби.

Концепція розвитку людських ресурсів має зосереджуватися на саморозвитку працівників, який в ідеалі здійснюється на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. При цьому розподіл ролей щодо професійного розвитку працівників має підпорядковуватися принципу субординації. Насамперед відповідальність за розвиток кожного працівника покладається на нього самого: це основа саморозвитку. Відповідальність також несе безпосередній керівник, який в ідеалі діє як інструктор. Керівник вищого рівня діє як наставник, а керівник організації відіграє роль промоутера (покровителя). Представник підрозділу персоналу (людських ресурсів) відповідає за узгодженість дій усіх учасників цього процесу, відіграючи одночасно роль внутрішнього консультанта [10, с. 129].

Обґрунтування необхідності та умов створення цілісної системи управління професійним розвитком людських ресурсів податкової служби доцільно розпочати з визначення інституційних основ. Інституалізація являє собою процес упорядкування та формалізації сталих відносин між складовими системи. Основним завданням цієї системи має стати забезпечення: стратегічного управління професійним розвитком людських ресурсів, для чого необхідно розробити стратегії організаційного та індивідуального навчання; розвитку організації, що навчається; розвитку інтелектуального капіталу; розвитку керівних

кадрів; управління і розвитку бази податкових знань тощо. Для ефективного функціонування системи управління професійним розвитком людських ресурсів податкової служби важливо здійснювати її моніторинг та оцінку, що потребує розробки відповідної методики. Також важливо дослідити роль корпоративної культури у професійному розвитку людських ресурсів державної податкової служби, визначити основні напрями її формування і розвитку.

Неперервна професійна підготовка виступає ключовим засобом професійного розвитку особистості. Тому визначення умов та складових неперервної професійної підготовки людських ресурсів державної податкової служби є важливим завданням дослідження. Особливого значення в сучасних умовах набуло розуміння того, що система неперервної освіти може вважатися ефективною, якщо вона забезпечить підготовку компетентного фахівця.

Аналіз досліджень показав, що концептуальні ідеї компетентнісно-діяльнісного підходу формуються як компетентнісно-орієнтована освіта, спрямована на комплексне засвоєння знань і способів практичної діяльності, що забезпечують успішне функціонування людини в ключових сферах життєдіяльності з користю як для власних, так і для державних інтересів. Основною ідеєю зазначеного підходу є компетентність - ключове поняття, що поєднує в собі не тільки знання, уміння і навички, а й досвід (життєвий, соціальний, професійний); і здібності (інтелектуальні, організаційні, художні тощо); й цінності (моральні, етичні тощо). Стосовно професійної компетентності, слід зробити наголос на здатності фахівця застосовувати знання, досвід практичної діяльності і ціннісне світосприйняття дійсності у певній сфері діяльності та нести відповідальність за її результати [11-13].

Базовим, визначальним концептом компетентнісно-діяльнісного підходу є поняття "ключові компетенції". Тому визначення ключових компетентностей та компетенцій працівників органів державної податкової служби є досить важливим у процесі з'ясування навчальних потреб, а також обґрунтування системи неперервної професійної освіти та визначення місця і ролі підвищення кваліфікації в системі неперервної професійної підготовки людських ресурсів державної податкової служби.

Основні інновації на сучасному етапі розвитку суспільства пов'язані з інформаційно-комунікаційними технологіями. Визначення умов та можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні розвитком людських ресурсів державної податкової служби, зокрема технологій дистанційного навчання, має бути одним із завдань дослідження.

Модернізація державної податкової служби на сучасному етапі виступає орієнтиром в управлінні професійним розвитком її людських ресурсів. Тому перспективи професійного розвитку людських ресурсів державної податкової служби доцільно розглядати в контексті її модернізації. Актуальним у цьому аспекті є розробка методології випереджального професійного

розвитку людських ресурсів, а також моделі організації, що навчається, та моделі управління формуванням і розвитком бази податкових знань.

*Висновки.* Професійний розвиток людських ресурсів є серйозною науковою проблемою. Виявлення і науково-теоретичне обґрунтування особливостей та умов створення цілісної системи управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України доцільно здійснювати на основі системного, концептуального, аспектного та компетентнісно-діяльнісного підходів.

Для всебічного розв'язання окресленої вище проблеми напрямами подальших розвідок мають бути:

- дослідження сучасних підходів до визначення сутності людських ресурсів як об'єкта управління;
- узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління професійним розвитком людських ресурсів у сфері державної служби і з'ясування можливості його впровадження на сучасному етапі розвитку податкової служби України;
- уточнення понятійного апарату, необхідного для комплексного відображення системи управління професійним розвитком людських ресурсів державної податкової служби, зокрема: "людські ресурси податкової служби", "професійний розвиток людських ресурсів податкової служби", "компетенції та компетентність людських ресурсів податкової служби", "організація, що навчається", "управління знаннями в податковій службі";
- визначення концептуальних засад професійного розвитку людських ресурсів державної податкової служби;
- вивчення на основі компетентнісно-діяльнісного підходу складових процесу професійного розвитку людських ресурсів державної податкової служби;
- доведення необхідності та умов створення цілісної системи управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України;
- розробка стратегій удосконалення організаційного навчання і створення організації, що навчається, управління знаннями, індивідуального навчання;
- обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління професійним розвитком людських ресурсів Державної податкової служби України.

#### *Список використаних джерел*

1. Исследования систем управления / Э. М. Коротков. - М. : ДеКА, 2000. - 288 с.
2. Шаров Ю. Стратегічне планування й успішність самоврядування / Ю. Шаров // Зб. наук. пр. УАДУ. - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 1. - С. 295-307.
3. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / кол. авт. ; наук. кер. В. В. Цветков. - К. : Оріяни, 1998. - 364 с.

4. *Оболенський О. Ю.* Державна служба України : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. - КНЕУ, 2003. - 344 с.
5. *Крисюк С. В.* Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів як система / С. В. Крисюк // Педагогіка і психологія. - 1995. - № 2. - С. 37-46.
6. *Майборода В.* Головний вищий навчальний заклад у системі підготовки й удосконалення кадрів державної служби в Україні / В. Майборода // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 2. - С. 5-7.
7. *Пашко Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Пашко Л. А. ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. - К., 2007. - 36 с.
8. *Сурай І. Г.* Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики / І. Г. Сурай. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07sigdkp.htm>
9. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Кремень. - К. : Юрінком Інтер, 2008. - 733 с.
10. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб. : Питер, 2002. - 1200 с.
11. *Чайка Л. В.* Компетентнісний підхід у системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / Л. В. Чайка // Теорія та практика державного управління. - 2009. - № 3 (26). - Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-3/index.html>
12. *Тархан Л. З.* Теоретичні і методичні основи формування дидактичної компетентності майбутніх інженерів-педагогів : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Тархан Л. З. ; Ін-т пед. освіти і освіти доросл. АПН України. - К., 2008. - 40 с.
13. *Гогіна Л. М.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія і практика. - 2007/2 (6). - Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>

**Григорій Мостовий,**

*кандидат економічних наук, професор,  
заступник директора з наукової роботи  
та міжнародних зв'язків Харківського інституту  
фінансів Українського державного університету  
фінансів та міжнародної торгівлі*

**Валерій Бабаєв,**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри економічної політики ХРІДУ НАДУ*

**Технологія формування професійних компетенцій  
персоналу в органах державної влади**

Запропоновано технологію формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади на основі реалізації принципів безперервного професійного удосконалення державного службовця в межах однієї професії