
УДК 331.108.37:35.082.2:378.14

Ольга НАГОРІЧНА,

*кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник,
Науково-дослідний інститут фіскальної політики Університету
державної фіскальної служби України, м. Хмельницький*

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

Статтю присвячено актуальній проблемі формування кадрового потенціалу працівників фіскальної служби на основі компетентнісного підходу. Дослідження носить міждисциплінарний характер і виконано на перетині педагогічної науки та науки з державного управління. За результатами дослідження введено в науковий обіг поняття “компетенція”, “професійна компетентність посадових осіб”. Запропоновано нову схему формування паспорта посади державного службовця ДФС, побудовану з урахуванням вимог законодавства про державну службу та Державну фіскальну службу України. Саме такий підхід та використання зазначеної схеми за прикладом пазла дає можливість урахувати постійні зміни у структурі фіскальної служби.

Ключові слова: *компетенція, професійна компетентність, компетентнісний підхід, фіскальна служба, кадровий потенціал.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Новітній етап розвитку України зумовлює потребу в працівниках нової формації із позитивним світосприйняттям та стратегічним баченням розвитку як у цілому держави, так і окремих сфер діяльності зо-

© Ольга Нагорічна

крема. Таке ж питання постало і у Державній фіскальній службі України (ДФС). Починаючи з кінця 2012 року йде невпинний процес експериментів щодо місії, завдань і функцій цієї служби. Якщо у попередні періоди діяльності для працівників фіскальної служби основною функцією була захисна, то сьогодні – це сервісна, а перерозподіл повноважень між працівниками податкових інспекцій і митниць вимагає компетентних працівників уже на цьому етапі. Звісно, що таке переорієнтування актуалізує питання формування кадрового потенціалу, здатного виконати поставлені завдання. Пошук працівників нової генерації відбувається одночасно зі змінами структури фіскальної служби, скорочення чисельності та нестабільної економічної ситуації в державі, тому дане питання актуалізується й ускладнюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Проблематика формування кадрового потенціалу працівників митниць досліджувалась О. В. Миропольською, О. О. Павленко, О. О. Трякіною та іншими науковцями. Проте потребує додаткового вивчення та аналізу можливість формування кадрового потенціалу працівників фіскальної служби на основі компетентнісного підходу у сучасних умовах.

Метою статті є формування понятійного апарату та розроблення рекомендацій щодо впровадження компетентнісного підходу у діяльність фіскальної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що важливим фактором ефективної діяльності будь-якої організації є наявність кадрів, які здатні на належному рівні виконувати поставлені завдання. Положення нового Закону України “Про державну службу” зумовлюють впровадження компетентнісного підходу у систему добору персоналу органів державної влади. Проте до сьогодні існує дилема щодо претендентів на службу: кому надати перевагу – особі, яка є досвідченим фахівцем, але має посередній рівень управлінських якостей, чи сильному управлінцю з посереднім рівнем вузько специфічних знань. Такі ж питання виникають і у приватному секторі. З одного боку, є бажання отримати працівника, який відразу виконує обов’язки за посадою без

додаткового стажування, навчання тощо, але з іншого – для розвитку служби, компанії він не додасть нічого нового, а іноді навіть буде гальмувати впровадження нестандартних (некомфортних для виконання), проте спрямованих на розвиток, рішень. Професор Влад Генін у своїй науковій доповіді, окреслюючи аналогічну проблему відбору спеціалістів для компаній Кремнієвої долини, зазначив, що претендент на службу, у першу чергу, повинен відповідати таким 10 вимогам: 1) талант і навички критичного мислення, аналізу, аргументації і прийняття рішень; 2) уміння бачити тренди; 3) глибокі знання і бачення майбутнього галузі. Уміння працювати з потоками інформації; 4) уміння прогнозувати наслідки і результати; 5) здатність діяти і приймати ефективні рішення в умовах невизначеності; 6) постійна зосередженість усього спектру зусиль на потребах кінцевого споживача продукції, послуг, наукової продукції; 7) мудрість і стійкість як лідера і управлінця. Знання усього спектру місії, бізнес стратегій і посадових обов'язків керівника; 8) здатність і навички формування команд та ефективного управління ними; 9) лідерські та управлінські таланти і навички ефективних ділових і міжкультурних комунікацій з колегами; 10) глибокі знання і навички з кількісної та якісної оцінки результатів роботи (своєї і колективу) [1]. І лише після перевірки відповідності зазначеним вимогам перевіряється рівень його професійних компетенцій.

Під час формування кадрового потенціалу фіскальної служби необхідно брати до уваги і тенденцію до відтоку досвідчених фахівців, пов'язаної у тому числі й із неспівставними вимогами до служби та рівнем оплати праці й соціальним захистом. Така ж думка була висловлена у плані пріоритетних дій уряду на 2016 рік та міжнародними експертами [2; 3]. Протягом травня-вересня 2014 року Місією Європейського Союзу з прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM) з ініціативи Державної фіскальної служби України проводилося дослідження процедур митного оформлення в портах Одеси та Іллічівська. Аналіз здійснювався за шістьма стратегічними напрямками: законодавча і нормативно-правова база, інституційна структура та розвиток кадрових ресурсів, процедури, зв'язок та обмін інформацією, інфраструктура та обладнання, корупція.

Експерти EUBAM зазначають: “На сьогодні зарплати надзвичайно низькі і включають значну кількість бонусів, які іноді можуть утримуватися. Новоприйнятий митний співробітник отримує зарплату, яка не покриває витрат на життя навіть на самому базовому рівні. У той же час існує значна за міжнародними мірками зарплатна компресія (маленька різниця між заробітними платами рядового і керівного складу). Якщо відштовхуватися виключно від заробітної плати, то матеріальне стимулювання просування службовими сходами залишається на дуже низькому рівні” [3].

Щодо розвитку кадрових ресурсів, то експерти EUBAM рекомендують фіскальній службі через свій персонал спрямувати зусилля на культивування принципів професіоналізму, дисципліни, професійної чесності й етики, а також акцентувати увагу на удосконаленні сфери управління персоналом і кадровим потенціалом; питаннях професійної чесності з метою створення професійної та ефективної організації, орієнтованої на сервіс, гнучкою стосовно до змін і не схильною до корупції. Ці заходи повинні допомогти вибудувати такі кадрові системи, які будуть привабливими для працевлаштування, утримання та розвитку персоналу на усіх рівнях, міститимуть механізм визнання і заохочення за ефективну роботу та інноваційний внесок, допоможуть виявляти лідерів і сприяти їхньому розвитку, а також стануть основою для формування культури професійної етики, здатної викоринити корупцію серед співробітників [3]. Ігнорування зазначеного питання може призвести до кадрового голоду, оскільки висококваліфіковані спеціалісти не подаватимуть документів на конкурс, а спеціалісти низького рівня не зможуть пройти конкурсне випробування.

Останньому десятиліттю притаманне посилення уваги, а тому й збільшення вітчизняних наукових досліджень у напрямі розроблення компетенцій для різних сфер діяльності. Так, О. В. Миропольська професійну компетентність фахівців митних органів в умовах службової діяльності розглядає як “складний особистісно-професійний феномен, який забезпечує ефективність професійної діяльності митників, успішне вирішення ними службових завдань відповідно до функціональних обов’язків, їхню взаємодію зі службовим середовищем і ство-

рює засади для професійного самоствердження та самовдосконалення їхньої особистості” [4].

О. О. Павленко розглядає компетенцію “(на предметному рівні) як частину компетентності, за допомогою якої можна визначити ступінь готовності людини до виконання певної роботи, освітньо-кваліфікаційні вимоги та соціально закріпленій у сукупності знань, умінь, навичок і досвіду освітній результат, здатний впливати на успішність і результативність роботи” [5].

І. О. Бец, досліджуючи теоретичні основи формування дослідницької компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників, робить висновок, що компетентність – це інтегральна характеристика особистості, яку трактують як її властивість, що характеризує прагнення та здатність (готовність) особистості реалізувати свої знання, уміння, досвід, особисті якості для успішної діяльності в певній галузі, а під професійною компетентністю військового фахівця слід розуміти професійну теоретичну та практичну підготовленість, а також здатність до вирішення виконавських і творчих завдань, виконання обов’язків за прямим посадовим призначенням [6].

Законом України “Про державну службу” визначено, що “професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку” [7].

Зважаючи на те, що сьогодні існує велика кількість визначень, але усталеного визначення поняття “компетенція” та “професійна компетентність посадових осіб” не існує, за результатами наукового дослідження О. С. Нагорічна, В. І. Царенко, Е. С. Молдован, С. В. Капітанець пропонують таке визначення цих понять: “Компетенція – це сукупність взаємопов’язаних якостей (знань, умінь, досвіду, способів діяльності) особи, необхідних для належного здійснення нею професійної діяльності”, а “Професійна компетентність посадових осіб – це система компетенцій, яка детермінує готовність і здатність особи до реалізації наданих їй державно-владних повноважень”.

Через з постійні зміни у структурі фіскальної служби автором було прийнято рішення про те, що розробляти професійні компетенції варто відповідно до функцій фіскальної служби, визначених у положенні про Державну фіскальну службу України, та функцій, зазначених у положеннях про структурні підрозділи ДФСУ. Відтак, за якими структурними підрозділами будуть закріплені ті чи інші функції, у їхньому штаті мають працювати посадові особи з відповідними компетенціями. Формуватиметься ж паспорт посади за принципом пазла (рис. 1).

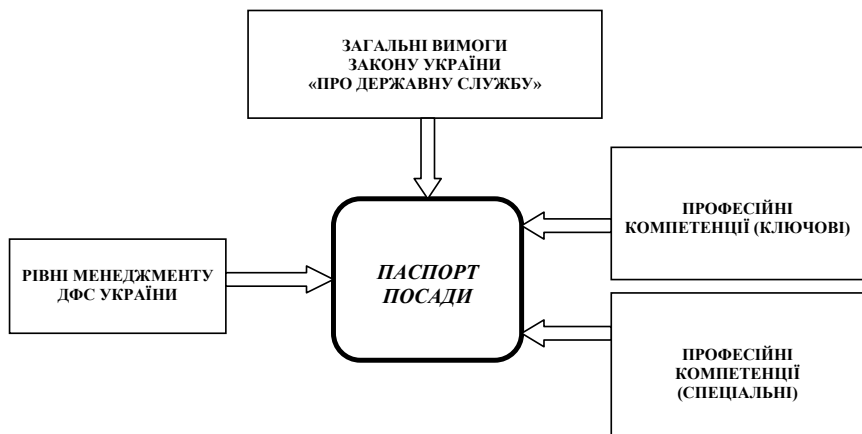


Рис. 1. Схема формування паспорта посади державного службовця ДФСУ

У зв'язку із зміною порядку прийому на державну службу, зокрема появою норми щодо працевлаштування випускників ВНЗ на загальних підставах (крім окремих категорій) через конкурсне випробування, актуалізується і питання формування науково-методичного забезпечення навчального процесу. Випускники ВНЗ повинні бути конкурентноспроможними на ринку праці, а для цього необхідно врахувати вимоги працедавців, які також оновлюються, та запропонувати студентам відповідні освітні послуги.

Беручи до уваги, що для ДФС розроблено професійні компетенції, їх необхідно врахувати і під час підготовки студентів, для яких пе-

редбачено можливе працевлаштування в органах ДФС. Схематично механізм формування майбутнього фахівця ДФС розроблено нами на основі компетентнісного підходу (рис. 2).

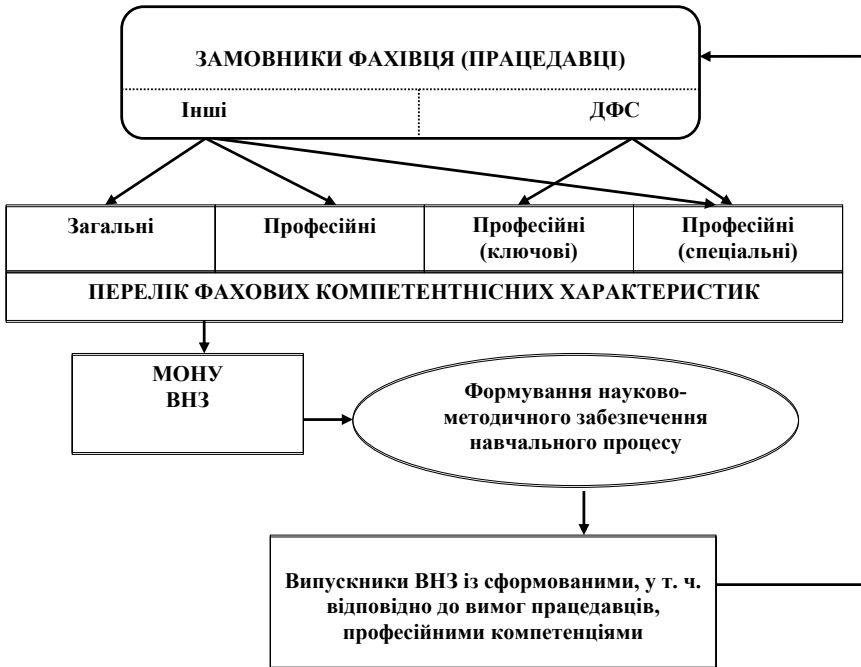


Рис. 2. Механізм формування майбутнього фахівця на основі компетентнісного підходу

Розглядаючи питання компетентнісного підходу в системі фіскальної служби, необхідно врахувати, на нашу думку, проблемні питання впровадження компетентнісного підходу у ДФС у сучасних умовах, зокрема:

політична воля керівника щодо формування персоналу відповідно до компетенцій особи;

чіткість у визначенні місії та завдань, що поставлені перед фіскальною службою;

наявність лідерських якостей керівників фіскальної служби різних рівнів;

супротив змінам наявного персоналу;
зниження мотивації персоналу (різний рівень компетентності жодним чином не впливає ні на оплату праці, ні на кар'єрне зростання);
здатність до самовдосконалення та розвитку, оскільки рівень набутої післядипломної освіти в умовах дистанційно-очної форми підвищення кваліфікації постійно знижується та не відповідає очікуванням як слухачів, так і їх керівників та отримувачів послуг;
рух кадрів;
співпраця із вищими навчальними закладами з метою добору талановитої молоді на службу в органи ДФС.

Висновки. Питання формування кадрового потенціалу фіскальної служби є пріоритетним, але в умовах постійних реорганізаційних змін та оновлення законодавчої бази потребує наукового супроводу та ретельного аналізу й моніторингу. Громадські очікування від діяльності ДФС, суперечлива зміна вектора діяльності з безпековою на сервісну зумовлюють потребу в посиленій увазі до проблемних питань, окреслених вище, і актуалізують необхідність добору персоналу з відповідними компетенціями.

Перспективою подальших розвідок у даному напрямі є розроблення переліків фахових компетентнісних характеристик здобувачів вищої освіти з урахуванням вимог потенційних роботодавців.

Список використаної літератури

1. Генин Влад. Глобальные проблемы высшего образования: новые цели, задачи и инновационные решения по подготовке специалистов бизнес-администрирования и государственного управления в США / Влад Генин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.philosophy.kiev.ua/ua/article/214>
2. Про затвердження плану пріоритетних дій уряду на 2016 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2016 № 418-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249104044>
3. Дослідження процедур митного оформлення в портах Одеси та Іллічівська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eubam.org/ua/press/news/1862>.

4. Миропольська О. В. Формування професійної компетентності фахівців митних органів в умовах службової діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / О. В. Миропольська; Національної академії Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2010. – 20 с.

5. Павленко О. О. Формування комунікативної компетенції фахівців митної служби в системі неперервної професійної освіти : дис. .. канд. пед. наук. : 13.00.04 / О. О. Павленко, Луганський національний ун-т ім. Т. Шевченка. – Луганськ, 2010. – 538 с.

6. Бец І. О. Теоретичні основи формування науково-дослідницької компетентності майбутніх офіцерів-прикордонників / І. О. Бец [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Znpkhist/2011_4/11biomop.pdf

7. Про державну службу : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

Рецензент – кандидат педагогічних наук, доцент, Капітанець С. В.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2016

Нагоричная О. Формирование кадрового потенциала фискальной службы на основе компетентностного подхода

Статья посвящена актуальной проблеме формирования кадрового потенциала работников фискальной службы на основе компетентностного подхода. Работа имеет междисциплинарный характер и написана на пересечении педагогической науки и науки государственного управления. По результатам исследования введено в научный оборот авторское понятие “компетенция”, “профессиональная компетентность должностных лиц”. Предложена новая схема формирования паспорта должности государственного служащего ГФСУ, построенная с учетом требований законодательства о государственной службе и Государственной фискальной службе Украины. Именно такой подход и использование указанной схемы по примеру пазла дает возможность учесть постоянные изменения в структуре фискальной службы.

Ключевые слова: *компетенция, профессиональная компетентность, компетентностный подход, фискальная служба, кадровый потенциал.*

Nahorichna O. **Formation of personnel potential fiscal service based competency approach**

The article is devoted to burning issue of forming of staff potential of State Fiscal Service of Ukraine by the help of competence approach. The research is worked-out on crossing of pedagogical and state government sciences, and as a result it has interdisciplinary features. The scientific materials on the object of researching are generalized in the article. Also the article includes analysis of approaches to concepts of “competence” and “professional competency”. The visions of forming and developing of staff resources are represented by foreign experts of European Union Border Assistance to Ukraine and Moldova Mission (EUBAM) are represented in the article. There are circumstance burning issues of implementation of competence approach into State Fiscal Service of Ukraine in modern conditions on the base of studding of foreign experience, of analysis of statistical data about staff moving and information on personnel support of activity of State Fiscal Service of Ukraine. The results of researching are implementing of concepts of “competence” and “professional competency” is developed by author in scientific circulation. Absolutely new chart of forming of passport of position of Civil Servants of State Fiscal Service of Ukraine is proposed. This chart is built in order to requirements of law on Civil Service and State Fiscal Service of Ukraine. The chart demonstrates impact of four key factors on the requirements to position. These factors are: levels of management of State Fiscal Service of Ukraine; general requirements of Law of Ukraine on Civil Service; professional (key) competences; and professional (special) competences. Exactly such approach as well as using of the named chart like a puzzle give possibility to take into account permanent alterations of structure of State Fiscal Service of Ukraine.

In perspective, author proposes to research a mechanism of forming of future specialist by the help of competence approach, and the list of professional competence features of seekers of higher education to meet the requirements of potential employers.

Keywords: *competence, professional competence, competence approach, Fiscal Services, staff resources.*