

НАУКОВІ СТАТТІ

Соціально-економічні проблеми Донбасу

Л. М. Матросова,
доктор економічних наук, професор, м. Луганськ
Н. В. Марченко,
аспірант, м. Луганськ

ОЦІНКА РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ МИТНИЦІ)

Вступ. Сучасні тенденції функціонування світового співтовариства поставили ряд нових завдань і перед митною службою України. Розроблена Концепція модернізації діяльності митної служби України — це чітке визначення передумов, які необхідно створити в найближчій перспективі за всіма напрямками діяльності митної служби. Наявність ефективного механізму управління діяльністю митної служби та ефективною системою роботи з персоналом митної служби є одними з основних передумов модернізації [1].

Компетентність та професіоналізм кадрів, найвищий рівень професійної майстерності досягається шляхом застосування таких важливих механізмів, як оцінка та стимулювання персоналу. У зв'язку з цим виникає необхідність утілення нових прогресивних форм і методів роботи з кадрами з метою більш ефективного використання їх потенціалу. Однією з таких форм є оцінка персоналу. Мається на увазі не тільки атестація або щорічне оцінювання, а й застосування її під час конкурсного відбору, стажування, формування кадрового резерву, планування кар'єри.

Постановка проблеми. Сучасна оцінка діяльності державних службовців, працівників митних органів зокрема, є здебільшого суб'єктивною. Тому одним з найважливіших чинників успішного вирішення проблем є створення об'єктивної, комплексної, науково обгрунтованої оцінки управлінського персоналу, яка б визначала механізми, мотиваційні стимули та засоби контролю за підвищенням рівня правосвідомості, професійної підготовки, ділової етики персоналу митниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінки діяльності персоналу в організаціях та підприємствах розглядаються в працях українських та російських вчених: Г. Реймарова, Р. Грицука, С. Горностаєва, В. Спивака, Т. Базарова, О. Адаменко,

Л. Шниренко, Ю. Іванова, Е. Сарибекяна та ін. Переважно розглядаються питання інструментарію оцінки персоналу, оцінки та атестації персоналу, розробки критеріїв оцінки діяльності персоналу, впровадження технологій Assessment Centre, кейсів при оцінці персоналу, використання методів експертної оцінки персоналу та системно-аналітичного підходу [2—9].

Але проведенню оцінки державних службовців, зокрема посадових осіб митної служби, приділяється недостатня увага. Тому зазначені питання потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є аналіз методики проведення оцінки посадових осіб митної служби України на прикладі Луганської митниці та оцінка основних її недоліків. Запропоновано також внесення змін до існуючої системи оцінки з метою об'єктивної, комплексної, науково обгрунтованої системи оцінки персоналу та підвищення її ефективності.

Запровадження системи оцінок під час підбиття підсумків виконання державними службовцями своїх обов'язків і завдань з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців передбачено Стратегією реформування системи державної служби, затвердженою Указом Президента України від 14.04.2000 р. № 599 [10]. На виконання заходів з реалізації зазначеної Стратегії Кабінет Міністрів України постановою від 28.12.2000 р. № 1922 затвердив нову редакцію Положення про проведення атестації державних службовців [11]. Цим положенням визначено, що в період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків (далі — щорічна оцінка).

Проведення щорічної оцінки посадових осіб митної служби сьогодні регламентується наказами Голо-

ного управління державної служби від 31.10.2003 р. №122 «Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» [12] та від 31.05.2002 р. № 39 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» [13]; наказом Державної митної служби України від 28.01.2003 р. №55 «Про затвердження Положення про порядок проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами митної служби покладених на них обов'язків та завдань» [14].

Щорічне оцінювання виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків є процедурою перевірки діяльності державних службовців відповідно до посадових інструкцій, особистих планів роботи та порівняння якості їх роботи з визначеними критеріями й показниками, що здійснюється безпосереднім керівником шляхом спостереження й контролю.

Діючим законодавством встановлено, що щорічна оцінка проводиться під час підбиття підсумків роботи митного органу за минулий рік протягом січня наступного за звітним року. Щорічна оцінка якості роботи посадових осіб митної служби проводиться за повний календарний рік. Якщо посадова особа, яка підлягає щорічній оцінці, працює неповний календарний рік або внаслідок організаційних змін у митному органі, обіймає посаду менше ніж один рік, щорічна оцінка може здійснюватися за відповідний період. Наказом Державної митної служби України від 28.01.2003 р. №55 [14] також визначений перелік осіб, які не проходять щорічну оцінку.

Для оцінювання роботи працівників митних органів використовуються бланки форм ф-1 «Щорічна оцінка виконання посадовою особою митної служби покладених на неї обов'язків і завдань» та ф-2 «Підсумкова оцінка якості роботи посадової особи митної служби» (табл. 1).

Слід зазначити, що щорічна оцінка проводиться в декілька етапів: **підготовчий** (посадова особа та її безпосередній керівник аналізують виконання завдань і обов'язків, визначених її посадовою інструкцією, положенням про структурний підрозділ митного органу, у якому вона працює, особистим планом роботи; визначають дату проведення співбесіди. Посадова особа ознайомлюється з планом роботи підрозділу митного органу на наступний рік, відповідно до якого готує пропозиції до відповідного особистого плану роботи), **оцінювання** (включає самооцінку посадової особи та оцінку її безпосереднім керівником), **співбесіда й підписання результатів щорічної оцінки, за-**

твердження результатів щорічної оцінки керівником вищого рівня.

Завершальним етапом оцінки є проведення атестації працівників після двох років з моменту проведення оцінки.

Проведення оцінки працівників має наступні переваги:

1. Зворотний зв'язок сприятливо позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скоригувати свою поведінку на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності.

2. Оцінка персоналу дає можливість визначити недоліки в роботі кожного співробітника й передбачити заходи для їхнього подолання.

3. Оцінка співробітників виявляє їх слабкі й сильні професійні якості, що дозволяє ретельно підготувати індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар'єру.

4. Регулярна й систематична оцінка співробітників надає керівництву організації інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень про підвищення заробітної плати (винагорода кращих співробітників впливає на їх і їхніх колег), підвищенні в посаді або звільненні.

Методи оцінки, при яких співробітників оцінює безпосередній керівник, є традиційними для великих ієрархічних організацій, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, якою і є митна служба.

У той же час цим методам властивий ряд недоліків, що роблять їх неадекватними. Традиційні методи:

— **сфокусовані на окремому працівнику**, оцінюючи його поза організаційним контекстом. Співробітник підрозділу, що провалив стратегічно важливий проект, може одержати вищу атестаційну оцінку;

— **грунтуються винятково на оцінці співробітника керівником**. Фактично керівник перебуває в положенні «царя й бога» стосовно підлеглого — він визначає його завдання, контролює й оцінює наприкінці року. Повністю ігнорується думка інших контрагентів оцінюваного — колег по організації, підлеглих;

— **орієнтовані в минуле** й не враховують довгострокові перспективи розвитку організації й співробітника;

— **проводяться один раз на рік**. Такий підхід провокує суб'єктивний підхід до оцінювання. Керівником враховуються результати роботи працівників лише за останні місяці, результати роботи в першій половині року «забуваються». З метою уникнення такої ситуації доцільно скоротити період оцінювання та внести зміни до бланку форми ф-1, а саме, підбиваючи підсумки роботи за квартал та закриваючи особисті плани, вносити дані до бланку оцінювання;

Таблиця 1

Критерії оцінки, зазначені у формі підсумкової оцінки якості роботи посадової особи митної служби (Ф-2)

№ з/п	Критерії оцінки	Рівні якості виконання обов'язків та завдань (низький, задовільний, добрий чи високий)			Узагальнений результат за підсумками роботи у 200__ — 200__ роках (тенденція)
		за підсумками роботи у 200_ р.	за підсумками роботи у 200_ р.	за підсумками роботи у 200_ р.	
1	2	3	4	5	6
Виконання обов'язків і завдань					
1	Обсяг роботи, що виконується				
2	Якість роботи				
3	Планування роботи				
Професійна компетентність					
4	Професійні знання				
5	Професійні вміння й навички				
6	Уміння формулювати точку зору (усно, письмово)				
7	Готовність до дій, ініціативність				
8	Оперативність мислення				
9	Працездатність і витривалість				
10	Відповідальність				
11	Самостійність				
12	Здатність до лідерства				
13	Здатність до накопичення, поновлення й творчого застосування професійного досвіду				
Етика посадової особи					
14	Етика посадової особи, стиль спілкування				
15	Співробітництво				
16	Дисциплінованість				
Критерії за пунктами 17 — 21 заповнюються тільки для керівних працівників					
17	Здатність до ведення переговорів				
18	Уміння організувати роботу підлеглих				
19	Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу				
20	Уміння забезпечувати контроль за виконанням поставлених завдань				
21	Оцінка й заохочення співробітників				
ПІДСУМКОВА ОЦІНКА					
22	Підсумкова оцінка якості роботи посадової особи				

— оцінювання за рівнями «низький», «задовільний», «добрий», «високий». Згідно з примірним переліком загальних критеріїв і показників оцінки та рівнів якості роботи посадових осіб митної служби, «задовільний» — середній рівень, притаманний більшості працівників. Однак термін «задовільний» асоціюється в працівників як негативна оцінка діяльності, тому, як показує практика, рівень оцінки діяльності завищений для більшості працівників. Щоб уникнути цього, необхідно змінити шкалу оцінювання, наприклад, на таку: «Перевищує сподівання», «відмінно», «добре», «нижче сподіваного», «незадовільно»;

— оцінювання працівників за різними напрямками діяльності здійснюється за однаковими критеріями. Пропонується класифікувати працівників митниці на окремі групи працівників (працівники, які здійснюють митний контроль та митне оформлення, служба боротьби з контрабандою та митної варті, працівники, які виконують адміністративно-господарські функції та ін.) та додати оцінку, що характеризує ступінь значимості якості в бланку оцінки. Другою оцінкою буде оцінка ступеня прояву цих самих якостей [15].

Керівник при цьому повинен установити, як часто обумовлена якість проявляється в оцінюваного, наприклад, за такою бальною шкалою:

1. Якщо якість проявляється завжди — 1,5 бала;
2. Якщо якість проявляється в більшості випадків — 1 бал;
3. Якщо якість проявляється лише іноді — 0,5 бала;
4. Якщо якість майже ніколи не проявляється — 0 балів.

Як показують дослідження, регулярна й систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку й зростанні. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення у відношенні винагородження, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання й розвитку.

Про низький мотивуючий ефект щорічної оцінки працівників митної служби свідчать і спроби її вдосконалити. Так, до митних органів був надісланий лист з проектом Положення про систему присвоєння, підтвердження, зниження класної кваліфікації посадовим особам митної служби України, який також був представлений заступником Голови Державної митної служби України Пашком П.В. на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми вдосконалення професійної підготовки фахівців з митної справи», що відбулася 23—24 листопада 2006 року в Академії митної служби (м. Дніпропетровськ) [10]. Відповідно до цьо-

го Положення присвоєння (підтвердження) класної кваліфікації посадовим особам митної служби спрямоване на зростання їх професійної майстерності, чітке та впевнене виконання службових обов'язків. Залежно від рівня професійної підготовки, досвіду та тривалості роботи в митних органах посадовим особам митної служби може бути присвоєна така класна кваліфікація: «Фахівець митної справи 3 класу», «Фахівець митної справи 2 класу», «Фахівець митної справи 1 класу», «Майстер митної справи».

Позитивним у проекті Положення є те, що він має виражений мотивуючий ефект для працівників (у проекті Положення визначені переваги працівників з вищою класною кваліфікацією) та визначено основні напрямки (групи) працівників, за якими присвоюється класна кваліфікація. Для більш високої класної кваліфікації необхідне суміщення кількох напрямків.

Але зазначений проект Положення має і низку недоліків. Так, існуючими законодавчими та нормативно-правовими актами (а саме: Митним кодексом України, Законом України «Про державну службу», наказами Держмитслужби України з питань митної справи тощо) не передбачено додаткове встановлення класної кваліфікації посадовим особам митної служби в межах визначених категорій посад та спеціальних звань посадових осіб митної служби. Крім того, з метою зростання професійної майстерності, чіткого та впевненого виконання службових обов'язків (на що спрямоване згідно з Положенням, присвоєння класної кваліфікації) на теперішній час у митній службі проводиться підвищення кваліфікації, щорічне оцінювання, періодична та позачергова атестації. Отже, ще один захід з мотивування та оцінювання працівників, замість впровадження єдиної ефективної системи оцінювання персоналу, призведе до зниження довіри до цих заходів та проявів формалізму.

Висновки. Кожний сучасний керівник розуміє, що високий професіоналізм, ефективна робота кожного співробітника й команди в цілому є сьогодні ключовим чинником поліпшення економічних показників роботи компанії й основою успіху бізнесу.

В умовах зростаючих вимог, що висувуються до працівників митної служби України сьогодні, центральним питанням стає побудова такої системи оцінки, яка б дозволяла залучати кращі кадри, будувати систему мотивації, навчання й розвитку персоналу, сформувати згуртовану команду, максимально використовувати потенціал кожного співробітника.

Література

1. **Наказ** Державної митної служби України від 21.03.06 № 45 «Про затвердження Концепції модернізації діяльності митної служби України» // <http://>

- www.rada.gov.ua. 2. **Адаменко Е.** Оценка результативности персонала // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 9. — С. 52—56. 3. **Базаров Т.** Технология Assessment Centre // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 8. — С. 4—13; 2006. — № 9. — С. 6—13. 4. **Горностаев С.** Проблемы использования метода экспертной оценки в процедурах оценки персонала // Управление персоналом. — 2006. — № 2. — С. 44—47. 5. **Иванов Ю.В.** Аттестация персонала // Управление персоналом. — 2006. — № 3. — С. 60—73. 6. **Реймаров Г.А., Грицук Р.К.** Опыт оценки персонала с использованием системно-аналитического подхода // Управление персоналом. — 2005. — № 2. — С. 30—35. 7. **Сарибекян Е.А.** Современные возможности использования инструментария оценки персонала // Культура: управление, экономика, право. — 2006. — № 2. — С. 38—43. 8. **Спивак В.** Кейсы и методика их решения // Управление персоналом. — 2006. — № 2. — С. 34—42. 9. **Шныренкова Л.** Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала // Управление персоналом. — 2005. — № 7. — С. 56—61. 10. **Указ Президента Украины** від 14.04.00 № 599 «Про Стратегію реформування системи державної служби» // <http://www.rada.gov.ua>. 11. **Постанова Кабінету Міністрів України** від 28.12.00 № 1922 «Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців» // <http://www.rada.gov.ua>. 12. **Наказ** Головного управління державної служби від 31.10.03 № 122 «Про затвердження загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» // <http://www.rada.gov.ua>. 13. **Наказ** Головного управління державної служби від 31.05.2002 № 39 «Про затвердження Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань» // <http://www.rada.gov.ua>. 14. **Наказ** Державної митної служби України від 28.01.03 № 55 «Про затвердження Положення про порядок проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами митної служби покладених на них обов'язків та завдань» // <http://www.rada.gov.ua>. 15. **Марченко И.П.** Модульная система характеристики и оценки профессионализма на государственной службе // Управление персоналом. — 2005. — № 6. — С. 67—72. 16. **Пашко П.В., Новосад Б.М.** Класна кваліфікація як елемент мотивації працівників митних органів до постійного самовдосконалення // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Проблеми вдосконалення професійної підготовки фахівців з митної справи», 23—24 листопада 2006 року. — С. 11—13.

М.М. Скоробагатов,
кандидат економічних наук, доцент
Н.С. Кіріченко,
аспірант, Луганський національний аграрний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ ТА ЇЇ СТРАТЕГІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

Постановка проблеми. Унаслідок безперервного реформування української економіки: адаптації до функціонування як незалежної держави, становлення ринкових відносин, зміни форм власності на землю та засоби виробництва, підготовки вступу до СОТ тощо, були втрачені або зазнали деградації більшість важелів регулювання в усіх галузях національної економіки. З урахуванням цього особливо важливе значення має об'єктивна необхідність опрацювання стратегічних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності української економіки і, перед усім, сільськогосподарської галузі, котра порівняно з іншими найбільш деградувала протягом пореформеного періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку та конкурентоспроможності широко вивчалось багатьма відомими вченими, у тому числі такими, як: А. Сміт, Д. Рікардо, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, П. Стафф, М. Портер, А. Юданов, Г. Азоев, І. Ансофф, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек, Б. Карлоф, М. Мескон, Ф. Альберт, М. Хедоурі, Ш.М. Остер, Р.А. Фатхутдінов, Г. Хемел, Б.Д. Хендерсон, П. Гордієнко, А. Кулешова [1; 5; 11]. Проблемі відродження українського села та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції приділяли увагу у своїх працях вітчизняні науковці — О.М. Онищенко, В.В. Юрчишин, Ю.Є. Губені, Н.Є. Голомша, П.Т. Саблук, С.М. Кваша, Х.Х. Кусайнов, А.А. Пягай та ін. [2; 4; 7; 8; 9].

Невирішені раніше проблеми. На наш погляд, недостатньо уваги приділено проблемі стратегічного зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі в Україні на регіональному рівні. Отже, саме ця проблема потребує більш глибокого вивчення.

Постановка задачі. Метою даної статті є розгляд особливостей конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі в Луганській області як одному з регіонів України та визначення чинників її стратегічного зростання.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж безпосередньо вивчати особливості конкурентоспромож-

ності сільськогосподарської галузі в Луганській області, визначимо суть понять конкурентоспроможності та стратегічного розвитку аграрної галузі.

Конкурентоспроможність, за А.Б. Кулешовою — «це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [5, с. 5]. Тобто конкурентоспроможність визначає здатність аграрної галузі регіону витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку сільськогосподарської продукції України та світу. В економічній категорії конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, як відмічає Т.В. Куць, відображаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові можливості агроформувань [7, с. 329]. Таким чином, обґрунтоване дослідження рівня розвитку конкурентоспроможності сільськогосподарської галузі, її окремих господарювальних суб'єктів та виробленої продукції потребує розгляду цілої низки різноманітних кількісних та якісних показників.

За П.Л. Гордієнко: «Стратегія — це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства» [1, с. 9]. Отже, під стратегічним розвитком сільськогосподарської галузі, на нашу думку, слід розуміти комплексну багатофункціональну програму заходів із залученням до господарської діяльності населення, агроформувань та різнорівневих органів управління, що розробляється на основі інноваційного науково обґрунтованого підходу й призначається для досягнення довгострокових глобальних загальнодержавних цілей.

З урахуванням сформульованих визначень, набуває особливого значення введення в дію «Комплексної програми підтримки розвитку українського села на період до 2015 року», основною метою котрої є: «забезпечення життєздатності сільського господарства, його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку, гарантування продовольчої безпеки