

УДК 331.101.3:622.3

Літовченко Б. В.

ФОРМАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАНЬ В СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ)

На основі аналізу основних підходів до ролі організаційних знань у стратегічному менеджменті розглянуті основні аспекти створення організаційної культури митних органів, побудованої на навчанні, сформульовані загальні на специфічні вимоги до формування управлінських навичок менеджера-економіста, запропонована методика формалізації організаційних знань в системі митних органів

On the base of fundamental methods of approach to the role of the organizational knowledge in strategic management the main aspects of the creation of the customs administration organizational culture, which would be built on the learning, are demonstrated. The general and specific requirements to management skills are formulated. The methods of the organizational knowledge formulization are proposed.

У сучасному “інтелектуальному” суспільстві, яке базується на “економіці знань” мова йде про інтелект як середовище життя, як середовище існування організації, де кожна нова ситуація для свого вирішення вимагатиме не автоматизованого підходу, а творчого її осмислення та вирішення. Зовнішнє середовище ускладнюється, причому темпи його ускладнення зростають, і тому праця стає комплексною, більш творчою та інтелектуальною, про це свідчать обставини нашого навколишнього світу, практичний досвід ведення бізнесу.

На зламі тисячоліть проблеми “економіки знань”, “організації, яка навчається” стали предметом дослідження як всесвітньо відомих, так і пострадянських теоретиків та практиків менеджменту: П. Друкер, П. Сенге, Б. Гейтс, Г. Мінцберг, Н. Блинов, С. Попов, Є. Савельєв, В. Куриляк та ін.¹ (1;2;6;8;10;11;12)

Саме тому розвиток персоналу, часто навіть обслуговуючого, буде вирішувати перспективи організації, забезпечуватиме її успіх. Тобто роль знань і навичок персоналу як інтелектуального ресурсу весь час зростає і зростатиме у майбутньому ще й з огляду на продовження тривалої тенденції до збільшення витрат на робочу силу у структурі собівартості продукту, що виробляється.

Зростання навичок і вмінь персоналу має значення також і в контексті стратегічного менеджменту. Оскільки зовнішнє середовище вимагає постійних змін, то розвиток персоналу обертається на стратегічно важливу справу. І розвиток організації може бути легко зведений до розвитку знань її персоналу, інколи не усвідомлюваного, однак очевидного на перший же погляд. Тут може йтися навіть про те, що ми інколи називаємо звичайнісіньким досвідом – він теж є критерієм розвитку персоналу.

Саме тому, будь-яка стратегія організації, на що б вона не орієнтувалась, не може оминати розвитку знань та навичок працівників, тому що вони впливають як на формування стратегії, так і її реалізацію. Саме в цьому полягає виключна роль організаційних знань, і в цьому аспекті слід вести мову про них у контексті стратегічного менеджменту. Ще одна, не менш важлива причина – те, що розвивається також і організація: мається на увазі розвиток ірраціонального запасу організації, складеного, у свою чергу, працівниками, їхніми навичками та персональними вміннями. Для

стратегічного менеджменту необхідно формалізувати цей запас у вигляді певних конкретних критеріїв та показників.

Метою статті є аналіз рівня організаційних знань в системі митних органів, вимог до сучасного митника (перш за все, управлінця), і на цій основі пропозиція методики оцінки організаційних знань, тобто їх формалізацію, для процесу стратегічного планування роботи митних органів.

Проблема організаційних знань у державних установах не належить до тих, що є детально висвітленими в літературі. Власне, це питання взагалі не розроблене, тому що практично всі дослідники від менеджменту не вважають за потрібне зупинятися на тому, що пов'язане з менеджментом в органах державної влади (забуваючи про те, що саме поняття „менеджмент” історично виникло з державного управління).

Справді, зазначені установи навіть приблизно не відповідають західному розумінню фірм, адже вони ніколи не бувають надто комерціалізованими, та й цілі їхні спрямовані не на досягнення чогось визначеного, а на просте виконання вказівок згори, сформульованих у вигляді законів, наказів тощо. Що ж до митної системи, то питання про стратегічне управління в ній є доволі складним. З місяцю все ясно: здійснювати регулювання зовнішньоекономічної діяльності, робити його якомога простішим та зручнішим, сприяти розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Стратегії ж у митної служби як правило немає: є програми розвитку, всілякі декларації про напрямки діяльності, однак вони все одно не відображають фактичного стану речей: держава як механізм політичний та економічний не має стратегії, тому немає і стратегії митної служби (незважаючи на те, що прийняті нормативні акти щодо стратегічного планування державних установ – і стратегія розвитку митної служби „нав'язана” їй ззовні. Тож керівництво митних органів реагує на ситуативні вимоги, чудово знаючи, що через місяць від нього можуть вимагати протилежних дій. Тобто: не існує інституціональних умов для формування стратегії.

Однак темою нашого дослідження не є стратегія як така: нас цікавить саме той аспект її формування, що стосується її в розрізі організаційних знань. Передовсім треба сказати, що вони, безперечно, існують: часом їхнього становлення був час становлення митної служби. Разом з тим, ми повинні констатувати факт формування своєї організації культури, властивої митній системі, дещо відмінної від подібної культури органів державної влади, а загалом подібної до неї. Митна система на початку свого існування мала у своїй штатній чисельності дуже мало професіоналів, більшість працівників не мали відповідної освіти. Тож організаційна культура вийшла багатогранною, а оскільки працівники мали вищу освіту з різних галузей – організаційна культура митних органів, на нашу думку, є у більшій мірі творчою, інтелектуальною, ніж в інших органах державної влади. Тобто організаційні знання митної служби – це передовсім високий рівень персональної освіченості кожного працівника, а також, безумовно, просто той факт, що такі знання існують. Водночас вони виявляють ознаки, притаманні всій державній службі: тут склалися неформальні схеми впливів та взаємодій між працівниками та керівництвом, які однозначно переважають над офіційними, і тому з'ясуватися, що й де відбувається, хто за що відповідає, як правило, дуже важко.

Це, зрозуміло, не єдина характеристика організаційних знань у митній системі. До їх рис можна віднести й те, що, незважаючи на високу плинність у вищих ланках управління, митниця все ж обернулася на організацію з доволі косою внутрішньою культурою, і це ж стосується організаційних знань.

Очевидно, що тут дається відсутність реального втручання у внутрішнє середовище відділів, у колективи – немає управління цими організаційними знаннями. Якби всі майбутні митники навчалися в Академії митної служби, це дало б змогу, як у

випадку з корпоративними університетами, формувати ці знання зарання, навіть знати про те, хто особисто походить із того чи іншого регіону і там же працюватиме – а отже, знати, хто сидітиме у цьому кріслі через п'ять років. Водночас потрібне втручання ззовні у вигляді постійних навчань, семінарів тощо. Нарешті, важливо, щоб колектив кожного структурного підрозділу становив команду однодумців, а цьому не сприяє політика ДМСУ щодо регулярних ротаций у керівному складі. Тобто невирішених проблем дуже багато, і всі вони вимагають вирішення. Зрештою, саме з тих організаційних знань, що будуть створені, можливо, рано чи пізно буде виплекана перша стратегія, і якщо вона відповідатиме існуючим на той момент організаційним знанням, це буде найкраще для її реалізації.

Для стратегії розвитку митної служби (яка, по суті, ще не розроблена) необхідно створити адекватну систему організаційних знань – і в цьому полягає „надзадача” Академії митної служби України як “корпоративного університету” Державної митної служби України.

З точки зору стратегії, захист економічної безпеки країни є одною з головних функцій митної служби. Забезпечення цієї функції передбачає високий професійний рівень співробітників, особливо в умовах сьогодення, коли персонал перетворюється в основну конкурентну перевагу будь-якої організації (адже не секрет, що існує ринок державних органів, на якому також відбувається конкурентна боротьба).

Починаючи з 2002 р., Держмитслужба України поповнює свої ряди випускниками Академії. Зі власного досвіду, з практики роботи відділів та управлінь можна підвести певні вимоги щодо очікувань митниці від майбутніх фахівців, зокрема менеджерів-економістів. Це виявляється стратегічно важливим, адже на протязі наступних десяти років випускники Академії будуть формувати організаційну культуру митної служби і формувати її стратегію економічної діяльності. Отже, постають питання: Якими якостями вони повинні володіти? Які вимоги до курсантів повинна ставити Академія? Які принципи повинні бути закладені в основу навчального процесу? Якими знаннями вони повинні володіти для виконання в майбутньому професійних обов'язків?

Перш за все, в основу знань повинна бути покладена їх гнучкість або трансферабельність, тобто легке застосування в різних галузях. Це особливо стає актуальним зі збільшенням обсягів роботи і напрямів діяльності митних органів, коли випускники Академії можуть не завжди попасти на те робоче місце, до якого вони готувалися. Отримані знання повинні стати основою для отримання високої кваліфікації налюбій ділянці роботи.

Які ж якості потрібно розгледіти в абітурієнтів, а потім розвинути їх у процесі навчання? Під час вивчення економічних принципів діяльності організації майбутньому митнику необхідні:

Навички абстрагування. Вміння зіставляти спрощення і припущення є центральним в економіці і придатним для всіх інших видів діяльності, пов'язаних з прийняттям рішень.

Дедуктивні навички. Економічний доказ виникає з припущення шляхом логічної дедукції за допомогою точного використання мови, зокрема стосовно причини і наслідку, необхідності і достатності та використання простих сполучників (і, або, тому що, разом з тим та ін.). Тому ще однією важливою рисою фахівця є грамотність.

Діаграматичні навички. Важливою рисою для економіста є вміння представляти факти у вигляді діаграм і читати їх. Відомо, що хороша діаграма вартує кількох сторінок тексту, а погана може бути головною перешкодою для його розуміння.

Математичні навички. Основні економічні принципи часто представлені у вигляді функцій та рівнянь. Тому економісти повинні знати і вивчати алгебру і обчислення. І хоча

формально математичні навички важко назвати трансферабельними, вони є важливими при вирішенні ряду проблем.

Отримавши на перших етапах навчання знання вищевказаних принципів, курсанти повинні застосовувати їх при оволодінні навичками прийняття рішень і поняттями, які визначають цей процес.

Альтернативні витрати. Людина, яка приймає рішення або вирішує проблему, повинна постійно задавати собі питання: “Від чого можна відмовитися, щоб ...?” При цьому відповідь включає в себе не лише фінансові витрати. Майбутній фахівець буде дуже здивований, коли побачить, як люди діють, ніби ніколи не відчуватимуть дефіциту у ресурсах.

Стимули. Економісти-менеджери повинні вивчати і оцінювати стимули, закладені в певних правилах роботи і організації, а також як саме встановлювати правила для досягнення намічених завдань. Такі навички важливі і для управління, і для роботи в команді.

Рівновага і нерівновага. Поняття рівноваги як ситуації, в якій жоден з учасників не має стимулів для зміни поведінки і реакції на прийняття рішення є важливим не лише для економіки, а й для інших галузей професійної діяльності.

Стратегічне мислення. За допомогою теорії ігор економісти-менеджери повинні вивчати важливість стратегічного мислення і роль можливостей, стратегій, наслідків, інформації та мотивації в аналізі стратегічних дій. Це виявляється особливо вагомим в умовах переходу Держмитслужби до засад стратегічного управління.

Очікування і несподіванки. Економісти-менеджери повинні знати, що поведінка людей часто залежить від того, що вони очікують від подій в майбутньому. Тому в загальному люди змінюють свою поведінку лише тоді, коли виникає непередбачена ними раніше ситуація. Лідерство, менеджмент, робота в команді вимагають навичок реагування в ситуації, коли надії людей не завжди збуваються.

Найбільшою проблемою у навчанні є те, що курсанти часто не знають, як розпорядитися у майбутній роботі набутими знаннями та навичками, особливо коли на роботі від них вимагається не лише академічні знання, а й уміння застосовувати їх в різних сферах. Як правило, курсанти здобувають знання, не уявляючи, до якої міри вони трансферабельні. Тому навчальний процес в Академії повинен допомогти їм у цьому. Саме таку мету повинні ставити перед собою викладачі при проведенні занять, демонструючи курсантам, яким чином економічні прийоми можна застосувати в інших видах діяльності.

Виходячи з такого підходу до підготовки фахівців, ми в стані в майбутньому перейти від „слабкої” митниці (яка вважається лише виконуючим державним органом) до „сильної” (нормотворчим державним органом у сфері зовнішньоекономічної діяльності).

Разом з тим, стратегія, заснована виключно на припущеннях та емоціях, не може бути життєздатною – вона повинна бути підкріплена аналізом та планами, тобто, стати формалізованою. З огляду на це (хоча, організаційні знання в певній мірі є ірраціональним поняттям), ми пропонуємо методику оцінки організаційних знань (якості) персоналу митних органів, яка, в деякій мірі, дозволить керівництву побачити свої сильні і слабкі сторони і намітити подальші ефективні дії.

Інтегральна оцінка якості персоналу містить у собі 2 показники:

- оцінка професійної компетентності всього персоналу структурного підрозділу (СП) (частка в інтегральній оцінці – 0,7);

- оцінка якісних характеристик топ-менеджерів (керівників) СП (частка в інтегральній оцінці – 0,3).

Оцінка професійної компетентності всього персоналу СП розраховується на підставі 3 показників:

- відповідність освітнього рівня персоналу займаній посаді (відношення чисельності співробітників з базовою освітою, яка відповідає займаній посаді, до фактичної чисельності персоналу СП на визначену дату (%); частка в загальній оцінці – 0,5);
 - частка персоналу, який пройшов обов'язкове тестування (відношення кількості співробітників, що пройшли тестування, до середньоспискової чисельності персоналу СП за аналізований період (%); частка в загальній оцінці – 0,35);
 - стаж роботи в митних органах (відношення середнього стажу на 1 чол. фактичної чисельності на визначену дату до максимального показника по СП (%); частка в загальній оцінці – 0,15).
- Оцінка якісних характеристик топ-менеджерів СП (керівник, заступники керівника, начальники управлінь) розраховується на підставі 3 показників:
- відповідність освіти топ-менеджерів займаній посаді (Таблиця 1, відношення фактичного бала до максимально можливого (10 балів) (%), частка в загальній оцінці – 0,5);
 - тестування (відношення сумарної кількості балів, набраних топ-менеджерами з екзаменаційних тестів за аналізований період, до максимально можливого (%), частка в загальній оцінці – 0,35);
 - стаж роботи (Таблиця 2) відношення фактичного бала до максимально можливого (10 балів) (%), частка в загальній оцінці – 0,15).

Таблиця 2.

Шкала оцінок за стажем роботи

№ за/п	Стаж			
	Загальний за профілем діяльності		в т.ч. керівником у митних органах	
	років	бали (S1)	років	бали (S2)
1	1 і менше	1	1 і менше	1
2	1-2	2	2	2
3	2-3	3	3	3
4	3-4	4	4	4
5	5-6	5	5	5
6	7-8	6	6	6
7	9-10	7	7	7
8	11-12	8	8	8
9	13-14	9	9	9
10	15 і більше	10	10 і більше	10

Примітка: Загальна оцінка за стажем роботи (S) визначається за формулою:
 $S = (S1 + S2) / 2.$

Якість персоналу _____
(найменування СП)

№ за/п	Назва показників	Значення, %
1	2	3
1	Інтегральна оцінка якості персоналу СП	
1.1	Оцінка проф. компетентності всього персоналу:	
	- відповідність освіти займаній посаді	
	- доля співробітників, які проходили тестування	
	- стаж роботи в митних органах	
1.2	Оцінка якісних характеристик топ-менеджерів:	
	- відповідність освіти займаній посаді	
	- тестування	
	- стаж роботи	

На підставі оцінок, отриманих кожним топ-менеджером, розраховується середня оцінка професійної компетентності топ-менеджерів СП.

Результати оцінки заносяться в таблицю (Таблиця 3).

На наш погляд, такий аналіз (разом з іншими показниками діяльності митного органу) доцільно проводити на регулярних щотижневих нарадах Центрального апарату ДМСУ (умовно можна назвати: „День начальника митниці”).

Беручи до уваги зазначені аспекти впливу організаційних знань на економічну діяльність організації, ми вважаємо за потрібне наголосити, що чинник організаційних знань може стати ще одним джерелом успіху, зростання організації. Однак, для того, щоб його досягти, цей аспект повинен бути об’єктом детального аналізу керівниками вищої ланки управління митної служби. Наприкінці хочеться ще раз згадати про те, що ми вже говорили: знання взагалі та схильність до навчання в умовах стрімкого розвитку у всіх галузях економіки – це шлях до добробуту, тому що єдиний можливий спосіб встигати за розвитком, відповідати вимогам часу – це розвиватися, вчитися.

Література

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
3. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем. – К.: Наукова думка, 2001.
4. Б. Літовченко. Проблеми професійної підготовки персоналу митної служби // Вісник Академії митної служби України, 2002. - № 2. – С. 91 – 94.
5. Б. Літовченко, М. Усков. Імперативи стратегічного менеджменту у контексті організаційних знань. Вісник Академії митної служби України. 2005. - № 4. – С. 39 – 46.
6. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2000.
7. Могура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2002.
8. От культу таможни к таможенной культуре / Н.М. Блинов, В.Н. Иванов, В.Б. Кухаренко. – М.: Книга и бизнес, 2001.
9. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4. – М.: ИНФРА, 1999.
10. Савельев С., Куриляк В. Нова економіка і моделі її формування в Україні // Журнал європейської економіки. – 2002. – Том 1. – № 1.

*Рекомендовано до публікації
д.е.н., професором Петрунею Ю.Є. 28.10.06*

*Надійшла до редакції
23.10.06*