

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 351/354

В. Л. Журавський

кандидат наук з державного управління, доцент,
начальник Центру дистанційної освіти
Національного університету державної податкової служби України

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Статтю присвячено проблемі визначення підходів до застосування основних положень концепцій управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців на прикладі фіскальної служби. Досліджено хронологію становлення й розвитку основних концепцій управління знаннями. Визначено основні кроки запровадження концепцій управління знаннями в організації та необхідні умови формування організації, що самонавчається.

Ключові слова: управління знаннями, система управління знаннями, організація, що самонавчається, людські ресурси, управління людськими ресурсами, професійний розвиток, фіскальна служба.

Постановка проблеми. Перетворення державної служби на сучасний високоінтелектуальний духовно-культурний соціальний інститут є важливим завданням реформування публічного управління. У цьому процесі важливу роль відіграє розвиток професійної компетентності державних службовців. Забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави висококваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвиненою ринковою економікою, є стратегічною метою державної кадрової політики на сучасному етапі [1]. Це у свою чергу потребує запровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, які ґрунтуються на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців, що дасть можливість реалізувати їх потенціал на практиці [2].

Основним виробничим фактором у XXI столітті стали знання. Саме на знаннях базується управлінська стратегія успішних корпорацій. Проблема управління знаннями є важливою не лише для комерційних організацій, а й для державних, оскільки знання є ключовим ресурсом у будь-якій організації. Водночас питання управ-

ління знаннями в державному секторі обговорюється вкрай мало. Тому дослідження підходів до застосування основних положень концепцій управління знаннями в державному управлінні, зокрема в розвитку професійної компетентності державних службовців, є досить актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Уперше термін «управління знаннями» з'явився в 1980-х роках, однак передумови виникнення цього поняття та у зв'язку з ним нової управлінської концепції можна віднести до середини ХХ століття. Саме в цей час сформувались основні уявлення про постіндустріальне суспільство та про новий тип працівника – «працівника знань» (людину, яка має вищу освіту, здібності набувати й застосовувати теоретичні та аналітичні знання, принципово інший, новий підхід до роботи та інший склад розуму; це людина, яка за собою праці «носить при собі»).

А. Кримська [3] виділяє три етапи розвитку концепцій управління знаннями:

I етап (1959–1985 роки) – виникають і розвиваються теорії постіндустріального/інформаційного суспільства в роботах американських учених Д. Белла, П. Друкера, М. Маклюєна, Й. Масуди, Е. Тоффлера та інших; концепція

неявного знання в монографії австралійського вченого М. Полані; зародження концепції «управління інформацією», розробка інформаційних основ управління знаннями в працях радянських учених В. Глушкова, Ю. Шрейдера, Р. Гиляревського, Л. Козачкова. Піонери гіпертексту Р. Аксін і Д. МакКаркен назвали свою гіпертекстову систему «системою управління знаннями» («Knowledge Management System»).

II етап (1986–1995 роки) – зародження у Швеції, США та Японії практично одночасно трьох різних підходів до концепції «управління знаннями», які отримали в подальшому відповідні назви: скандинавський, або європейський, японський та американський. Процес створення нових знань розглядається саме в межах японського підходу (І. Нонакі та Х. Такеучі). Автори європейського підходу розглядають управління знаннями як вимірювання й оцінку знань (К. Свейбі). Американський підхід полягає в безпосередньому управлінні знаннями (К. Вііг). У цей період здійснюється розробка цілісної концепції управління знаннями, перший досвід її практичної реалізації в наукоємних компаніях і бізнесі; вводяться в науковий обіг терміни «організація, що самонавчається» (П. Сенге), «інтелектуальний капітал» (Т. Стюарт).

III етап (з 1996 р.) – широке розповсюдження концепції в усіх сферах діяльності, у тому числі науці, освіті, бібліотечній справі; формування «технологій управління знаннями» – сукупності процесів, методів, прийомів і програмно-технологічних засобів для забезпечення вільної циркуляції знань та їх генерації; визнання ученими й бізнес-співтовариством стрімко зростаючої ролі професійних знань.

Сьогодні у світі існує багато різноманітних публікацій, інтернет-порталів, що розглядають у тому чи іншому аспекті концепції управління знаннями. Регулярно проводяться конференції, бізнес-форуми для обговорення проблем і перспектив упровадження технологій управління знаннями в організаціях. Здійснено перевидання російською мовою низки відомих наукових праць у сфері управління знаннями. Серед них книги Т. Стюарта «Багатство від розуму» (1998 року), П. Сенге «П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організацій, що самонавчаються» (1999 року), Е. Брукінг «Інтелектуальний капітал» (2001 року); монографії У. Буковича «Управління знаннями: керівництво до дії»

(2002 року), І. Нонакі та Х. Такеучі «Компанія – творець знання. Зародження і розвиток інновацій у японських фірмах» (2003 року), К. Арджирис «Організаційне навчання» (2004 року), Дж. Пфедффера та Р. Саттон «Від знань до справи: як успішні компанії трансформують знання в дії» (2007 року); збірники «Управління знаннями» та «Як перетворити знання у вартість: рішення від от IBM Institute for Business Value» (2006 року), авторами яких є відомі фахівці в галузі управління знаннями П. Друкер, І. Нонака, К. Аргіріс, Е. Лессер, Л. Прусак та інші.

Усе це свідчить про те, що управління знаннями є дуже актуальним і сучасним напрямом у науці й практиці, який є предметом дослідження багатьох науковців і практиків у всьому світі. В Україні поки що мало уваги приділяється вивченню концепцій управління знаннями. У журналі «Корпоративні системи» опубліковано декілька статей Т. Андрусенко на цю тематику, у яких основний акцент робиться на інформаційно-технологічному складнику [4; 5; 6]. У статті Я. Захарової та С. Захарова проаналізовано сучасне розуміння діяльності з управління знаннями [7]. Моделювання процесу створення організаційних знань розкрито в публікації Б. Вавжиняка [8]. Тому концепції управління знаннями та їх застосування в державному управлінні потребують науково-практичних пошуків.

Мета статті. Завдання публікації полягає у визначенні підходів до застосування основних положень концепцій управління знаннями в професійному розвитку людських ресурсів державної служби. Для досягнення цієї мети необхідно дослідити сучасні підходи до управління знаннями; визначити основні кроки запровадження концепцій управління знаннями в організації¹ та необхідні умови формування організації, що самонавчається; на прикладі фіскальної служби розглянути, як упроваджуються окремі положення концепцій управління знаннями в діяльність державних органів і в процес професійного навчання людських ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Управляти знаннями в організації – це застосовувати, оцінювати, трансформувати, передавати, оновлювати, зберігати, розвивати їх [9]. Це основні процеси управління знаннями. Сьогодні організаційні знання розглядаються як активи компанії. Де ж ці активи знаходяться та в якій формі існують?

Знання зазвичай поділяють на два типи: явні (explicit) і неявні, або приховані (tacit). Явні знан-

¹ Термін «організація» використовується як синонім терміна «орган державної влади».

ня – це формалізовані знання, що містяться в документах (паперових чи електронних), таблицях, презентаціях тощо. Це бази даних, бази знань, технології, ноу-хау. Вони, як правило, доступні всім корпоративним співробітникам, проблеми їх пошуку й отримання вирішено відносно добре. Неявні знання – це знання й досвід конкретних людей, які жодним чином і ніде не зафіксовані в межах цієї організації. Вони є власністю таких людей, не доступні для інших. Такі знання знаходяться в головах конкретних людей або взагалі на підсвідомому рівні. Одна з проблем управління знаннями полягає саме в тому, щоб зробити їх корпоративною власністю.

На сьогодні сформувались два основні теоретичні підходи до управління знаннями: технологічний і гуманістичний. Технологічний (процесний) підхід передбачає кодифікацію й формалізацію знань на основі формальних процедур за допомогою технологій (Інтернет, сховища даних, репозитарії, інструментарій підтримки прийняття рішень, засоби групової роботи тощо). Гуманістичний (практичний) підхід, на відміну від технологічного, передбачає, що значна кількість знань організації є неявними, тому жорсткі й формальні процедури фіксації знань не придатні для передачі розуміння. При цьому акцент робиться на створенні в організації співтовариств практиків, де полегшуються процеси обміну знаннями та їх засвоєння. Співтовариства виступають як неформальні групи людей, які регулярно зустрічаються для обміну ідеями й передовим досвідом [10].

Технологічний підхід є відносно новим і таким, що стрімко розвивається завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Гуманістичний підхід, хоч і виник раніше, ніж технологічний, є менш дослідженим із практичної точки зору. Однак останнім часом спостерігається усвідомлення того, що основна проблема стосується саме здатності співробітників організації створювати нові знання та ділитися ними, оскільки вони є основним джерелом конкурентних переваг. Вирішувати цю проблему значно складніше, ніж будь-яке технічне завдання.

Б. Гейтс у книзі «Бізнес зі швидкістю думки» [11] зазначає, що управління знаннями – це не що інше, як управління інформаційними потоками; воно має гарантувати, що необхідні повідомлення досягнуть потрібних людей у потрібний час, щоб ці люди могли здійснити необхідні дії. Управління знаннями є засобом, а не кінцевою метою. Кінцева мета полягає в зростанні інте-

лектуального потенціалу організації, або корпоративного коефіцієнта інтелекту. Під IQ корпорації він розуміє не просто кількість розумних людей, які працюють в організації. Корпоративний IQ – це міра того, наскільки вільно в компанії поширюється інформація та наскільки успішно співробітники можуть користуватись ідеями один одного. Необхідно, щоб вище керівництво організації усвідомлювало важливість вільного поширення знань, інакше жодні зусилля в цьому напрямі не будуть успішними. Управління знаннями здатне принести найбільшу користь у таких чотирьох галузях: планування, обслуговування клієнтів, навчання персоналу та співробітництво в межах конкретних проектів.

Для впровадження концепції управління знаннями в організації необхідно здійснити певні кроки. Зокрема, в організації необхідно створити атмосферу, яка сприятиме співробітництву й обміну знаннями. Варто розробити та розпочати здійснення спеціальних проектів щодо поширення знань у межах організації, перетворивши цей процес на невід'ємний складник самої роботи, а не на деяке доповнення, без якого можна обійтись. Також необхідно встановити винагороду за передачу знань. Стара істина «знання – сила» інтерпретується деякими працівниками в тому розумінні, що краще цю цінність тримати при собі. Такі працівники прагнуть стати незамінними за рахунок володіння знаннями, яких немає в інших. Однак сила організації полягає не в таємних знаннях, а в тих, якими її працівники діляться один з одним. І ця ідея має знайти відображення в корпоративній системі цінностей і заохочень.

Епоха Інтернету започаткувала нові підходи до управління знаннями. Соціальні мережі створили особливе середовище для добровільного обміну знаннями, проте не за рахунок примусу й кодифікації. Співробітництво та стимулювання інновацій – це дві рушійні сили управління знаннями в сучасному світі. Максимальну віддачу технології управління знаннями дають в оптимізації процесів прийняття рішень і створенні середовища для швидкого й стійкого процесу формування інновацій. Створювати знання, зберігати їх та застосовувати там, де потрібно, – саме це є управлінням знаннями.

Сучасна стратегія розвитку людських ресурсів передбачає формування організації, що самонавчається, створення умов для навчання, розвитку й удосконалення професійних умінь і навичок, компетентності її працівників. П. Сен-

ге описує організацію, що самонавчається, як місце, де працівники постійно розширюють свої можливості щодо створення результатів, до яких вони прагнуть; де вирощуються нові широкомасштабні способи мислення; де працівники постійно навчаються тому, як навчатись разом. Учений визначив п'ять основних понять, які потрібні організації та її співробітникам, щоб стати організацією, що самонавчається:

1) особиста майстерність – прагнення працівників до вдосконалення своїх умінь і пошуку нових знань не лише з огляду на виробничу необхідність, а й із власної ініціативи та внутрішньої потреби в цьому;

2) створення загального бачення – для досягнення організаційних цілей важливо мати загальне уявлення про бажане майбутнє організації, яке має бути відоме й сприйняте абсолютно всіма працівниками;

3) групове навчання – здійснюється не лише у формі навчальних заходів, а й у самому трудовому процесі шляхом діалогів, дискусій, обміну досвідом, результатом якого є синергетичний ефект;

4) когнітивні моделі – виявлення й аналіз існуючих стереотипів і ментальних штампів для успішного впровадження змін;

5) системне мислення – дисципліна, що об'єднує всі попередні; це основна вісь і набір інструментів, які дають змогу людям бачити закономірності в складних системах [12].

У Європейському стандарті з організаційної культури значна увага приділяється характеристиці організації, що самонавчається [5]. Така організація навчається використовувати навчання для досягнення своїх цілей; допомагати людям оцінювати ефект від свого навчання в організації; уникати повторення одних і тих же помилок; пов'язувати індивідуальну ефективність з ефективністю всієї організації; створювати структури й процеси, що підтримують процес навчання; сприяти постійному творчому діалогу; бути сприятливою до відкритого співробітництва всіх працівників і прийняття ризиків.

Організація, що самонавчається, виглядає таким чином: навчання проходить у співробітництві, відкрито й «поверх бар'єрів»; дані швидко перетворюються на корисні знання «в потрібному місці і в потрібний час»; інвестує в навчання, що відхиляється від головного напрямку роботи, підтримує людей і групи, які бажають здійснювати спеціальні навчальні проекти.

Організація, що самонавчається, еволюціонує – проводить постійний моніторинг поточних думок

про процес навчання; пов'язує цілі навчання з баченням і місією організації; бачить нові перспективи; знаходить або «вирощує» лідерів менеджменту; шукає «больові точки» та «вузькі місця», де може допомогти більш ефективно навчання.

Концепції управління знаннями є досить актуальними для професійного розвитку людських ресурсів фіскальної служби. Окремі положення цих концепцій успішно впроваджуються в діяльність органів державної фіскальної служби (далі – ДФС) у процесі її розвитку й модернізації. На сьогодні створена та підтримується в актуальному стані Єдина база податкових знань, яка налічує понад 13 тисяч уніфікованих відповідей на запитання платників податків. Вона розміщується на веб-порталі податкової служби та доступна як усім платникам податків, так і податківцям. У середньому впродовж 2015 року було до 50 тисяч звернень на місяць до Єдиної бази податкових знань [13].

Успішно функціонує в структурі ДФС України Інформаційно-довідковий департамент, працівники якого впродовж 2015 року надали платникам податків понад 35 тисяч відповідей факсом, електронною поштою; до 20 тисяч відповідей на телефонні дзвінки впродовж тижня. Банк офіційних роз'яснень щодо застосування норм податкового законодавства також створює певні передумови для поширення концепцій управління знаннями в діяльності фіскальної служби на основі технологічного підходу.

Створення умов для професійного зростання й розвитку працівників фіскальної служби визначено пріоритетним завданням у новій моделі розвитку ДФС України. Важлива роль у професійному розвитку людських ресурсів належить професійному навчанню. Основним видом навчання на сьогодні є підвищення кваліфікації за професійними програмами у відомчих навчальних закладах, проведення короткострокових семінарів, професійно-економічне навчання на робочих місцях, стажування. З метою виявлення та поширення неявних знань (гуманістичний підхід) у процесі професійного навчання широко застосовуються активні форми й методи навчання: тренінги, дискусії, обговорення проблемних питань і висвітлення позитивного досвіду під час науково-практичних семінарів, конференцій, захисту випускних робіт, за результатами яких узагальнюються проблемні питання й пропозиції щодо їх вирішення.

Упровадження основних положень концепцій управління знаннями в систему управлін-

ня професійним розвитком людських ресурсів ДФС, на нашу думку, необхідно спрямувати насамперед у процес професійного навчання. Для цього необхідно виконати такі завдання:

1) створити й забезпечити розвиток віртуального навчального середовища фіскальної служби, яке можна буде використовувати для організації докурсової підготовки за професійними програмами підвищення кваліфікації, професійно-економічного навчання на робочих місцях, проведення короткострокових і постійно діючих тематичних семінарів та спеціалізованих курсів, самоосвіти з використанням можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Під віртуальним навчальним середовищем фіскальної служби ми розуміємо веб-ресурси, телекомунікаційне й програмне забезпечення навчального призначення, розміщені в корпоративній комп'ютерній мережі ДФС, на веб-сайтах органів ДФС, відомчих навчальних закладів, які використовуються для всіх видів підвищення кваліфікації працівників органів ДФС;

2) запровадити постійно діючі тематичні семінари, спеціалізовані короткострокові курси з використанням дистанційних технологій навчання та подальшою перспективою створення мережних дистанційних курсів для навчання на робочих місцях за різними функціональними напрямками, зокрема з вивчення норм Податкового кодексу України тощо;

3) розширити напрями підвищення кваліфікації за дистанційною формою за рахунок розробки нових дистанційних курсів. У перспективі перевести навчання фахівців із курсів, що стосуються застосування стандартних процедур адміністрування податків, на дистанційну форму навчання. Очне навчання в навчальних закладах проводити для керівних працівників і працівників підрозділів, які безпосередньо контактують із платниками податків, широко використовуючи тренінгові та інші активні форми й методи навчання;

4) поліпшити якість навчально-методичних матеріалів курсів (програма курсу, лекційний матеріал, презентації, практичні завдання та завдання для самостійної роботи, тестові завдання), створити навчально-методичний мультимедійний контент для кожного курсу й підтримувати його в актуальному стані. У навчально-тематичних планах передбачити більш широке використання активних та інтерактивних форм і методів навчання (форуми, вебінари, семінари, практикуми, тренінги, візні заняття);

5) забезпечити створення банку прикладів позитивного досвіду вирішення проблемних питань адміністрування податків, розширити можливості використання єдиної бази податкових знань у навчальному процесі;

6) запровадити незалежне комп'ютерне тестування працівників органів ДФС України для складення іспиту під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах фіскальної служби тощо.

Висновки і пропозиції. Практичне застосування основних положень концепцій управління знаннями є актуальним для професійного розвитку людських ресурсів державної служби. Система управління знаннями в організації має вирішувати такі завдання:

- збір, формалізація й накопичення знань;
- оперативна актуалізація знань персоналу;
- можливість застосовувати модель колективного розуму для вирішення завдань;
- збільшення періоду ефективності використання знань;
- можливість повторного використання отриманих знань;
- зниження залежності організації від знань конкретного співробітника;
- зменшення періоду, коли працівник споживає знання (навчається) та збільшення періоду, упродовж якого працівник використовує й прирощує загальні знання організації;
- залучення працівників у процес обміну, накопичення та споживання знань;
- забезпечення неперервного зростання загальних знань організації в умовах ротації кадрів;
- надання працівникам інструментів для самонавчання й професійного саморозвитку.

Розробка пропозицій щодо застосування основних положень концепцій управління знаннями організацій, що самонавчаються, у публічному управлінні є перспективним напрямом подальших досліджень.

Список використаної літератури:

1. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
2. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 року № 227-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-p>.

3. Крымская А. Хронологическая шкала основных событий в развитии концепции «управления знаниями» за рубежом и в России / А. Крымская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.kmtec.ru/publications/library/select/chron_km.shtml.
4. Андрусенко Т. Измерение интеллектуального капитала / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2006. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/ims/ims121.html#resp#resp>.
5. Андрусенко Т. Организационная культура в контексте управления знаниями / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2006. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/qm/qm104.html#resp#resp>.
6. Андрусенко Т. Стратегия управления знаниями предприятия / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2007. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str158.html#resp#resp>.
7. Захарова Я. Сущность, подходы и инструменты управления знаниями / Я. Захарова, С. Захаров // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 133–139.
8. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього / Б. Вавжиняк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
9. Koenig M. What is KM? Knowledge Management Explained / М. Koenig [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.
10. Андреева Т. Создание знаний как условия долгожительствa компании / Т. Андреева, В. Расков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Серия 8. – 2006. – Вып. 3. – С. 138–147.
11. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М. : Эксмо-Пресс, 2000. – 480 с.
12. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – СПб. : Олимп-Бизнес, 2009. – 448 с.
13. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zir.sfs.gov.ua/>.

Журавский В. Л. Управление знаниями в профессиональном развитии человеческих ресурсов фискальной службы Украины

Статья посвящена проблеме определения подходов к применению основных положений концепций управления знаниями в развитии профессиональной компетентности государственных служащих на примере фискальной службы. Исследована хронология становления и развития основных концепций управления знаниями. Определены основные шаги внедрения концепций управления знаниями в организации и необходимые условия формирования самообучающейся организации.

Ключевые слова: управление знаниями, система управления знаниями, самообучающаяся организация, человеческие ресурсы, управление человеческими ресурсами, профессиональное развитие, фискальная служба.

Zhuravskyy V. Knowledge management in professional development of human resources of Ukraine fiscal service

The article devoted to the definition of approaches to the application guidelines in the development of knowledge management concept of professional competence of public employee as an example of fiscal services. It was studied the chronology of formation and development of the basic concepts of knowledge management. There were specified the key steps for the implementation of knowledge management in the organization and the necessary conditions for the formation of a self-learning organization.

Key words: knowledge management, knowledge management system, self-learning organization, human resources, human resource management, professional development, fiscal service.