

УДК 65:014.1:061.66

Солодуха О.В.,

викладач кафедри економіки та управління

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ В КОНСАЛТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Питання менеджменту знань за умов ведення бізнесу в ХХІ ст. набули неабиякої ваги для будь-яких компаній, орієнтованих на серйозні ринкові здобутки. Особливо актуальними такі питання є для компаній невиробничої сфери, виробників інформаційних послуг в тому числі і насамперед для консалтингових фірм, для яких акумуляція, обробка та аналіз певного інформаційного ресурсу з метою його трансформації в нове знання є сутністю професійної діяльності. Світове співтовариство давно оцінило переваги застосування спеціальних технологій менеджменту до знань, використовуваних бізнесом. Тому дану статтю присвячено аналізу перспектив популяризації концепції управління знаннями в консалтингових компаніях України.

Проблемі дослідження знань та інформації як основних цінностей суспільства присвячено роботи Е. Тоффлера, Д. Белла, Й. Масуди, М. Маклюэна, Ю. Шрейдера, І. Нонаки, П. Сенге, Т. Давенпорта, Л. Прусака Р. Гиляревського. Окрім активної дослідницької діяльності, починаючи з кінця ХХ ст. закордонні бізнесові структури впроваджують посади та підрозділи з управління знаннями, проводять багато конференцій та наукових заходів з цього питання. Проте українська бізнес-спільнота, в тому числі керівники консалтингових компаній потребують додаткової інформації, яка враховуватиме специфіку менеджменту знань в консалтинговому бізнесі.

Більшість дослідників ототожнюють організацію системи управління знаннями з використанням певного програмного продукту, який дозволить оптимізувати управління потоками інформації на фірмі. Тому мета даної статті вбачається в поясненні того факту, що:

1. Спеціальні ІТ-технології, програмні продукти для обміну інформацією є передумовою налагодження системи управління знаннями, а не єдиною умовою і змістом активізації такої системи.

2. Система знань консалтингових фірм потребує особливого управлінського впливу, який полягає не лише в виборі конкретного програмного продукту (він є формою передачі інформації), а налагодженні адекватних зв'язків між носіями знань та активізації обміну такими знаннями.

Управління знаннями слід розглядати не лише як управління інформаційними потоками, що виникають та необхідні для досягнення цілей бізнесу, а як налагодження такого їх функціонування, яке сприятиме примноженню інтелектуального капіталу фірми.

Інакше кажучи, менеджмент знань (knowledge management) – це систематичні процеси, завдяки яким створюються, зберігаються розподіляються та примножуються основні елементи інтелектуального капіталу, необхідні для успіху організації.

Мету управління знаннями можна сформулювати таким чином: забезпечення обміну релевантною інформацією між складовими середовища компанії задля можливості своєчасного здійснення певних дій та заходів і вирішення тим самим завдань функціонування фірми, з одночасним вирішенням завдань трансформації всіх видів інтелектуальних активів в більш високу ефективність і нову вартість.

Не зважаючи на те, що активне вивчення категорій «інформаційні ресурси бізнесу», «управління знаннями» почалися досить давно (ще в другій половині минулого століття), на сьогодні достеменно не відомо, як точно визначати поняття «управління знаннями». Разом з тим, для компаній, які буде описано в даній статті, можна визначити ряд спільних рис, пов'язаних з менеджментом знань:

1. Першочергова мета – не зниження витрат, а можливість оперативно прийняти необхідне рішення;
2. Управління знаннями потребує інвестицій, хоча визначити їх кількісний ефект надскладне завдання;
3. Труднощі налагодження системи управління знаннями пов'язані не з технологією, а з необхідністю адекватного управлінського впливу на носіїв знання – персонал. В цьому контексті важливою є управлінська робота з подолання певних стереотипів та донесення до персоналу першочергового принципу: «Ділитися знаннями, поширювати їх наразі вигідніше, аніж просто володіти ними».
4. Керівникам слід сприймати інформацію не як іменник, а як дієслово і розуміти, що управління знаннями є засобом, а не кінцевою метою. Таку думку висловив ще М. Дертузос в 80-х рр. ХХ ст., але вона не втратила актуальності і за умов сьогодення. Відкриття М. Дертузосом інформації як дієслова має важливе значення для бізнесу та менеджменту. Дослідник вважає, що інформаційна робота породжує 50–60% ВВП розвинутих країн.

Сьогодні навіть для виробничих підприємств досить характерною рисою є витрачання більшої частини професійної енергії не власне на роботу, а на інформацію про роботу. Тим більш актуальною інформаційна робота є для консалтингових компаній, які виробляють саме інформаційний продукт у вигляді професійної поради замовнику.

Будь-яке підприємство, в тому числі консалтингова компанія має дві категорії завдань:

- завдання функціонування – їх можна визначити, як стандартні завдання з нормалізації певних функцій підприємства (підвищення ефективності, оптимізація бізнес-процесів тощо).
- завдання розвитку – вихід на результати, котрих ще не було, досягнення цілей стратегічного рівня.

Виходячи з такої класифікації завдань, можна помітити, що якщо раніше за посередництвом системи управління знаннями можна було вирішувати завдання розвитку фірми, то зараз через постійне ускладнення умов бізнес-середовища та посилення конкурентної боротьби, все більше компаній не могли б реалізувати свої завдання функціонування без чітко організованої системи управління знаннями. Тобто менеджмент знань поступово трансформується з бажаного в обов'язковий елемент організації.

Питання менеджменту знань в консультаційних організаціях – центральне питання сучасних досліджень. Для таких «наукоємних фірм» як консалтингові компанії, знання є ключовим ресурсом і конкурентною перевагою. Більш того, менеджмент–консалтинг являє собою не лише «носія та розповсюджувача знань», а є більшою мірою людиноємним бізнесом, який залежить від «виробника знань» – персоналу. Таке визначення базується на двох припущеннях:

1. Знання – це капітал, цінність якого безпосередньо залежить від його інноваційного впливу та швидкості старіння і може бути виміряна грошима. Так, Д. Вулфорд – менеджер з розповсюдження найкращих методик (BPR – Business process re-engineering) групи Process Leadership відзначає в якості прикладу, що компанія Ford використовує управління знаннями аби максимально задіяти інтелектуальний капітал та в різні роки отримує близько 200 млн. дол. саме завдяки BPR.

2. Знання, які вироблені консалтинговими компаніями беруть свій початок з двох джерел: від співробітників (індивідуальна величина) і з накопиченого досвіду компанії (колективна величина). Завдання менеджменту в цьому аспекті вбачається в досягненні оптимальної пропорції, балансу розвитку обидвох джерел, оскільки поширеною проблемою є залежність консалтингових компаній від носіїв знань – консультантів.

Якщо сприймати знання консалтингової компанії лише як знання консультанта, можна сказати, що це тимчасовий, орендований на певний період (робочий день) капітал, тобто для компанії – це позичковий (не власний) ресурс. Як наслідок, компанія підвищує свою залежність від цього «оренованого знання» та відповідні ризики.

Тому вбачається за доцільне акцентувати увагу керівників консалтингових компаній на необхідності зменшення такої залежності шляхом формування «власного знання», яке характеризуватиме бренд консалтингової компанії, унікальність її технології продукування, вироблення знання. Така ситуація є можливою за умови організації роботи з досвідом компанії, аналізу та систематизації відповідної інформаційної бази для того, щоб вона стала продуктивним засобом праці консультантів.

Вищенаведена теза дозволяє вказати ще одну з основних цілей управління знаннями консалтингової компанії. Вона полягає в трансформації інтелектуального капіталу персоналу в інтелектуальні активи компанії.

Безумовно, не весь інтелектуальний капітал схильний до трансформації в інтелектуальні активи. Деякі знання після формулювання та систематизації позбавляються значної частини змістовних тонкощів, котрі базуються на індивідуальній інтерпретації та досвіді використання. Тому пошук оптимального співвідношення окремих видів інтелектуального капіталу, які підлягають та не підлягають перетворенню в інтелектуальний актив є кінцевою, надважливою задачею менеджменту консалтингової фірми.

Після обґрунтування доцільності та необхідності функціонування системи управління знаннями в будь-якій діючій компанії і, насамперед, в консультаційній – слід розглянути можливі варіанти послідовності дій менеджменту для побу-

дови такої системи. Якщо взяти за основу підхід дослідника М. Марінічевої, керівникам буде зручно організувати свої дії наступним чином:

1. Підготовчий етап (Knowledge Introduction). На цьому етапі необхідно визначити співробітників, реально зацікавлених в підтримці проекту. Вони сформулюють співтовариство, яке в подальшому буде просувати ідеї управління знаннями в компанії. Такий підхід, коли одні робітники (консультанти) будуть надавати приклад власною поведінкою іншим сприятиме ефективному впровадженню (швидшій адаптації та меншому спротиву з боку персоналу) такого нововведення.

2. Аудит знань (Knowledge Audit). Передбачає оцінку ресурсів інформації та знань і їх відповідності потребам фірми та персоналу. План аудиту може включати моніторинг різних аспектів руху знань довкола та всередині фірми: наскільки ефективно застосовуються знання та досвід працівників (консультантів), з яких джерел та якими засобами персонал отримує релевантну інформацію, наскільки ефективно здійснюється управління знаннями про конкурентів, клієнтів тощо.

3. Стратегія управління знаннями (Develop/Knowledge Strategy). Менеджмент повинен організувати проведення аналітичної роботи стосовно результатів аудиту знань і на основі цього прийняти рішення щодо вибору адекватної стратегії управління знаннями.

Дуже поширеним є два варіанти стратегій управління знаннями, які виділяють науковці М. Хансен, Н. Норія та Т. Тієрні: «стратегія кодифікації», яка базується на ІТ-рішеннях і сконцентрована на систематизації та зберіганні знань та «стратегія персоналізації» – зосереджується на людях і підкреслює важливість передачі, обміну знаннями. Відмінності між даними стратегіями та можливості застосування в певній консалтинговій фірмі представлено в табл. 1 [2, с.194].

Таблиця 1

Типологія стратегій управління знаннями

Тип стратегії	Форма управління	Основа системи управління знаннями	Спеціалізація консалтингової компанії	Ступінь стандартизації
Систематизація	Централізація	ІТ	Операційне консультування	Високий
Персоналізація	Децентралізація	Люди	Стратегічне консультування	Низький

Джерело: [2, с.194]

Таблиця 1 показує, що персоналізована (децентралізована) система управління знаннями направлена на включення людського виміру в процес створення організаційного знання. При цьому знання є процесом, а в процесі ефективної передачі знань провідну роль відіграють не ІТ-продукти, а взаємодія між персоналом фірми. ІТ використовується аби більш ефективно «пов'язувати» людей. Такі системи демонструють нижчу міру стандартизації, сприяють професійній творчості. Оскільки консалтинговому бізнесу характерна внутрішня інноваційна природа і, відповідно, можливість стандартних рішень зведено до мінімуму – автору вбачається доцільним застосування саме персоналізованої системи управління знаннями, адже одне з необхідних завдань менеджменту консалтингових фірм – сприян-

ня генерації творчої енергії консультанта. Разом з тим, така система, можливо, є більш складною для реалізації (особливо в українських консалтингових компаніях), оскільки потребуватиме більш віртуозного застосування менеджментом всіх своїх професійних можливостей та врахування культурно-ментальних рис персоналу та середовища. Тому для українських компаній, які лише починають працювати з системами управління знаннями, можливо, стратегія кодифікації буде легшою для сприйняття і реалізації.

4. Програми впровадження (Launch Program). На даному етапі мова йде про реалізацію конкретних дій для впровадження стратегії, обраної на попередньому етапі. Зазвичай змінюється зміст інформаційних потоків, засоби отримання та обробки інформації, процеси обміну знаннями. Впроваджуються технічні засоби, як правило конкретні інформаційні продукти (управлінські інформаційні системи) для роботи з інформаційними потоками. Це є не самим змістом, але бажаною умовою подальшого функціонування системи управління знаннями.

Розуміння менеджменту знань в сфері консалтингових послуг повинно включати аналіз процесу, за посередництвом якого загальні стратегії і системи адаптуються для того, щоб відповідати особливостям компанії і середовища. При цьому загальна мета менеджменту знань – не відволікання додаткових ресурсів та зусиль на підтримання функціонування системи управління знаннями, а досягнення таких умов, за яких вона (система) стане самовідтворюваною. Для цього керівники компаній повинні пам'ятати, що основним способом розповсюдження інформації є обмін. Технічні засоби, ІТ-продукти можуть лише сприяти ефективному обміну, підвищувати його якісні показники, а тому завдання менеджменту – організувати системи ефективного обміну інформацією на підприємстві.

Для налагодження в колективі активних процесів обміну професійними знаннями, менеджменту рекомендовано виконання наступних умов:

- визначити джерела необхідних знань (власників, носіїв таких знань). Лише після відповіді на питання «хто носій знань» можна відповісти на питання «як можна сприяти обміну знаннями з носієм»;
- створити сприятливе середовище, відповідний професійний мікроклімат для обміну. Ця умова може бути одночасно і наслідком адекватної мотивації і її передумовою. Тому в рамках даної умови можна розрізняти мотивацію обміну і умови обміну. Мотивація обміну може досягатися як за допомогою спеціальних програм (краще підходять для компаній-початківців в питання управління знаннями), так і шляхом декларування та підтримки компанією цінностей, користі та необхідності обміну знаннями.
- надати спеціальний інструментарій (та гармонізувати його з іншими елементами фірми), який сприятиме ефективному обміну знаннями. Це може бути як використання певного ІТ-продукту, так і оптимізація поширених і доступних широкому загалу засобів комунікації на основі комп'ютерних цифрових технологій. Вибір конкретного інструменту (набору інструментів) залежить від багатьох чинників і повинен визначатися не так технічними параметрами певного засобу, а управлінською доцільністю та користю.

В статті було проведено аналіз особливостей управління знаннями в консалтинговій компанії. Розглянуто цілі управління знаннями, які вбачаються в наступному:

1. Зниження ризиків організації за рахунок трансформації інтелектуального капіталу в інтелектуальний актив.

2. Примноження інтелектуального капіталу за рахунок розподілу знань на формалізовані й неформалізовані та досягненні оптимальних пропорцій використання таких знань в консалтинговій фірмі.

Окрім цього, стаття дає можливість оцінити перспективи подальшої еволюції менеджменту знань та актуалізації професійних категорій цього напрямку для будь-якого бізнесу, в тому числі для консалтингового.

XXI століття – початок періоду суттєвих соціально-економічних трансформацій, які привертатимуть увагу суспільства до менеджменту знань. Давно помітно, що тривають зміни в структурі економіки більшості країн світу, змінюється структура зайнятості, зникає межа між працівниками фізичної та інтелектуальної праці. Головною виробничою силою суспільства стає робітник знань (knowledge worker), ключовими властивостями якого є:

- він є власником засобів виробництва – його інтелекту, пам'яті, знань, досвіду – того, що називають прихованими засобами виробництва. Ця обставина ставить додаткові завдання керівникам компаній, які повинні трансформувати вказані професійні якості робітників в інтелектуальні активи фірми, що в свою чергу стимулює процеси продукування нових знань з боку менеджменту. Тобто зробити приховане знання явним – надважлива соціальна функція менеджменту знань.
- робітник знань може найкращим чином реалізувати свій потенціал, працюючи лише в команді професіоналів, тобто приймаючи активну участь в процесі обміну інформацією, яка є передумовою продукування нового знання. Звідси випливають відповідні завдання для менеджменту стосовно створення адекватного професійного клімату в організації та забезпечення робітників необхідним інструментарієм (в тому числі спеціальними ІТ-продуктами) роботи з інформаційними потоками.

Професійний портрет консультанта з питань управління цілком підходить під вищенаведений опис працівника знань, тому аналіз та використання таких особливостей його праці допоможе оптимізувати роботу консультанта. Дане дослідження акцентує увагу на тому, що не слід ототожнювати поняття «управління знаннями» з впровадженням та функціонуванням спеціальних управлінських інформаційних систем. Більш того, технічні додатки управління знаннями часто створено на основі відносно простих та доступних технологій на сьогодні: інтернет, електронна пошта, групове програмне забезпечення, соціальні інтернет-мережі, спеціальні механізми пошуку, «хмаринкові технології» тощо. Проте, найкращих результатів досягають компанії, яким вдається гармонійно поєднати вказані технології між собою та з персоналом організації.

Література

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – М.: «Эксмо», 2003. – 227с.
2. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / М. Киппинг Л. Энгвелл – Х.: «Гуманитарный Центр», 2008. – 416 с.

3. Кононюк А.Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга / А.Е. Кононюк – К.: «Освіта України», 2010. – 432 с.
4. Кузнецов Э.А. Профессионализация управленческой деятельности в Украине / Э.А. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика. Монография. – Харьков, «Бурун КНИГА», 2011. – С. 55–97.
5. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи – «Олимп-Бизнес», 2011. – 384 с.
6. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра [Management Consulting. A guide to profession (fourth edition)]: пер. с англ.; научн. ред. Гладышев А.А. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
7. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування / Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2008. – 238 с.

Анотація

Солодуха О.В. Менеджмент знань в консалтингових організаціях. – Стаття.

Статтю присвячено розгляду особливостей управління знаннями в консалтингових компаніях. Проаналізовано послідовність дій та професійний інструментарій керівників, який дозволить налагодити систему управління знаннями з урахуванням потреб та обмежень консалтингового бізнесу.

Ключові слова: управління знаннями, управлінський консалтинг, менеджмент, інтелектуальний капітал консалтингу.

Аннотация

Солодуха О.В. Менеджмент знаний в консалтинговых организациях. – Статья.

Статья посвящена рассмотрению особенностей управления знаниями в консалтинговых компаниях. Проведен анализ последовательности действий и профессиональный инструментарий руководителей, который позволит организовать систему управления знаниями с учетом потребностей и ограничений консалтингового бизнеса.

Ключевые слова: управление знаниями, управленческий консалтинг, менеджмент, интеллектуальный капитал консалтинга.

Annotation

Soloduha O.V. Knowledge management in management consulting companies. – Article.

This paper examines the features of knowledge management in management consulting companies. An analysis is conducted the sequence of executions and managers professional methodic for creation the knowledge management system in accordance with consulting business necessities and limitations.

Key words: knowledge management, management consulting, management, intellectual capital of consulting.