

## **КОНСАЛТИНГ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ**

Вопросы менеджмента знаний в условиях ведения бизнеса XXI в. стали особо актуальными для любой компании, ориентированной на серьезные рыночные достижения.

Проблеме исследования знаний и информации как основных ценностей общества посвящены труды Э. Тоффлера, Д. Бэлла, И. Масуды, М. Маклюэна, Ю. Шрейдера, И. Нонаки, П. Сенге, Т. Давенпорта, Л. Прусака Р. Гиляревского. Однако, украинское бизнес-сообщество требует дополнительной информации, которая учитывает специфику использования консалтинга для эффективного управления знаниями.

Консалтинг может рассматриваться как система управления знаниями делового предприятия поскольку:

1. Результат работы консультанта - информационный продукт, 1 который способствует формированию нового знания для фирмы - заказчика;
2. Консалтинг привлекается бизнесом (чаще всего) именно в тех случаях, когда руководители не могут самостоятельно справиться с вопросами функционирования или развития своей компании, т.е. когда руководители не знают, не обладают и не могут выработать необходимое знание для решения таких вопросов;
3. Консультант - это именно тот человек, который на основе специальной профессиональной подготовки умеет создавать новое знание. Консультант не может работать со стандартным набором готовых решений, его работа связана с инновационным, творческим характером труда.
4. Профессиональная природа консалтинга может способствовать реализации четырех базовых функций менеджмента знаний:
  - externalization (выборка и систематизация);
  - internalization (адаптация к требованиям пользователя);
  - intermediation (выявление скрытых знаний);
  - cognition (познание).

При этом важно понимать, что задача руководства сводится не только к организации системы управления знаниями в компании, а прежде всего к достижению такой ситуации, при которой эта система становится самовоспроизводимой. Одним из ключевых способов распространения знаний в компании является обмен. Консультант может способствовать активизации обмена знаниями в нескольких плоскостях: в направлениях «консультант-клиент», «клиент-консультант», внутри клиентской организации между персоналом, менеджментом и внешними контактными аудиториями фирмы.

Для организации процесса обмена знаниями, руководству можно рекомендовать такую последовательность действий:

- идентифицировать носителей необходимых знаний, т.е. ответить на вопрос: «Кто владеет недостающими нам знаниями?».
- определить пути и инструменты обмена знаниями.
- создать благоприятную среду для такого обмена, которая предполагает создание специальных условий (в том числе технических возможностей) и мотивационных ценностей, побуждающих персонал к такому обмену.
- выбрать стратегию управления знаниями, разработать специальные программы управления знаниями.
- интегрировать систему управления знаниями с корпоративной культурой и концепцией развития фирмы.

По всем вышеуказанным направлениям консалтинг способен принять активное участие и повысить усилия руководства фирмы, прежде всего не путем формирования готовых рецептов, а развитием навыков к самостоятельной выработке необходимого знания менеджментом фирмы-заказчика. Часто зарубежные компании привлекают консультантов к помощи по отдельным вопросам организации обмена знаниями, например, ИТ-консультантов для выбора специального программного продукта, позволяющего повысить эффективность обмена знаниями. Многими зарубежными компаниями активно применяется такая практика. Так, например, компания «Cisco» проанонсировала интегрированное облачное решение WebEx Social. Решение предназначено для обмена знаниями в высшем образовании, и разработанное совместно с такими учебными заведениями, как Университет Дьюка (США (Duke University)), North Carolina State University, University of Chicago и Case Western Reserve.

Продукт предназначен для накопления в учебной экосистеме больших объемов знаний и предоставления студентам и преподавателям удобного доступа к ним. Предполагается, что WebEx Social позволит университетам преобразовать процессы, повысить производительность и уровень инноваций, а также сократить расходы на ИТ-инфраструктуру. Пользователи смогут быстро находить нужных экспертов, обмениваться комментариями, совместно работать над документами, участвовать в сообществах, получать доступ к разнообразному учебному контенту и так далее. Пока что решение в тестовом режиме работает в Университете Дьюка.

Какой бы поход к управлению знаниями не был выбран, клиенты консалтинговых компаний часто не учитывают главного эффекта от привлечения консультанта - переданных знаний и навыков сотрудникам фирмы. После окончания проекта персонал компании-клиента должен развить навык самостоятельного решения подобных проблем. Если передачи знаний не произошло и персонал не получил дополнительного навыка, клиент может попасть в постоянную зависимость от консультанта. Данную ситуацию многие исследователи считают одной из причин низкого спроса на услуги консалтеров.

Зарубежный опыт свидетельствует о популяризации особой модели консультирования - сопроводительного обучающего консалтинга. Применение данной модели может быть особо актуальным для украинского бизнеса, который характеризуется дефицитом специальной подготовки.

Сопроводительный обучающий консалтинг - это модель организации консалтинговой деятельности, направленная на разработку и создание долгосрочных конкурентных преимуществ конкретной компании в целях достижения поставленных стратегических целей. Такая организация позволяет обеспечивать комплексность в предоставлении услуг за счет привлечения расширенного круга консультантов и высокой степени интегрированности консалтинга.

#### *Литература*

1. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли [Текст] / Б. Гейтс. - М.: «Эксмо», 2003. - 227 с.
2. Киппинг М., Энгвелл Л. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода [Текст] / 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.

