

УДК 338.24 DOI: 10.14451/1.232.487

Влияние практик управления знаниями на результаты деятельности консалтинговых компаний

© 2024 **Попадюк Татьяна Геннадьевна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического и инновационного развития Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: TPopadyuk@fa.ru

© 2024 **Молоков Ярослав Павлович**

Магистрант кафедры стратегического и инновационного развития Факультет Высшая школа управления. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: 227508@edu.fa.ru

Ключевые слова: процесс управления знаниями, методологии управления знаниями, практики управления знаниями, результативность управления знаниями в компании.

В результате динамичной трансформации бизнес-среды в XXI веке ключевой компетенцией компаний в различных сферах деятельности становится управление знаниями. Это косвенным образом подтверждает значительный рост глобального рынка управления знаниями, объем которого в 2022 году составил 474 295,5 млн долларов США, и по прогнозам ожидается, что к 2028 году он составит 1 286 680,0 млн долларов. Актуальность использования практики управления знаниями в компаниях в сфере консалтинга признается приоритетной в современном мире. В данной статье анализируются причины, обусловившие важность управления знаниями в разрезе данного типа организаций. Авторы рассматривают современные тенденции и направления исследования в области управления знаниями, методологии и подходы к управлению знаниями, существующие практики управления знаниями в отдельных консалтинговых компаниях.

Введение

Управление знаниями относится к систематическому процессу сбора, организации и эффективного использования коллективного опыта и информации внутри организации. Деятельность консалтинговой компании связана с поиском оптимальных решений для клиентов. Управление знаниями позволяет организации систематизи-

ровать и структурировать информацию таким образом, чтобы сотрудники могли быстро получить доступ к необходимым данным и на их основе принять наиболее эффективное и правильное решение. Рациональное использование знаний и опыта позволяет уменьшить вероятность возникновения ошибок и неудач в принятии различных решений. Эффективное управление зна-

ниями позволяет сотрудникам лучше понимать потребности и ожидания клиентов за счет создания более персонализированных и релевантных решений для каждого отдельного клиента, что в свою очередь увеличивает удовлетворенность и лояльность.

Также управление знаниями способствует передаче новых идей, лучших практик и опыта от одних сотрудников другим, что стимулирует и развивает не только процессы принятия решения, но и инновационные процессы.

Систематизация знаний и опыта позволяет консалтинговым компаниям легче масштабировать свою деятельность. Накопленные знания могут быть легко переданы новым сотрудникам или распределены между различными отделами и проектами. Систематизация информации и опыта помогает улучшить коммуникацию между сотрудниками и организационными единицами компании, ускорить процессы принятия решений и сократить время на выполнение задач. Управление знаниями выходит за рамки одной организационной единицы компании, способствуя сотрудничеству с другими организационными единицами данной организации. Как итог систематизация помогает компании сохранить качество услуг и, возможно, повысить его при расширении своего бизнеса.

В настоящее время недооценка роли знаний и процессов обучения признается слабым местом в повышении конкурентоспособности компаний во всех секторах экономики [2; 4; 5]. Статистика говорит, что в работах, связанных со знаниями, занято уже 70% всей рабочей силы. Более 75% из 2000 крупнейших компаний мира внедрило и продолжают совершенствовать системы управления знаниями [1].

Основная часть

Область консалтинга динамична, регулярно появляются новые методологии, технологии и отраслевые тенденции. Система управления знаниями в компании должна фиксировать все последние достижения и внедрять релевантные из них в деятельность своей компании, делаясь

ими внутри компании через инструменты управления знаниями. Таким образом, такая деятельность системы управления знаниями способствует внедрению инноваций в консалтинге в целом, гарантируя, что компания будет сохранять свою конкурентное преимущество на рынке.

Как итог, управление знаниями в консалтинговой компании – это не просто процедурная формальность; это стратегический аспект, который должна брать во внимание каждая компания, которая нацелена на повышение результативности своей деятельности.

Развитие управления знаниями определяется несколькими тенденциями и направлениями. Наиболее распространенные из них приведены ниже.

- Интеграция искусственного интеллекта и автоматизации для сбора, организации и поиска знаний. Инструменты, управляемые искусственным интеллектом, используются для автоматизации рутинных задач управления знаниями, расширения возможностей поиска и предоставления интеллектуальных данных.
- Ускорение внедрения цифровых инструментов совместной работы в связи с ростом удаленной работы. Стратегии управления знаниями адаптируются для поддержки рассредоточенных команд, уделяя особое внимание сотрудничеству в онлайн и обеспечивая доступность знаний из любой точки мира.
- Интеграция управления знаниями с опытом работы с клиентами, то есть объединение управления знаниями с улучшением качества обслуживания клиентов путем интеграции базы знаний с системами поддержки клиентов для предоставления точной и своевременной информации, повышающей общую удовлетворенность клиентов.
- Интеграция аналитики данных для получения релевантной информации из хранилищ знаний: инструменты анализа данных используются для анализа закономерностей, поведения пользователей и использования знаний для обоснования принятия решений и улучшения процессов управления знаниями.

- Продвижение культуры непрерывного обучения в организациях за счет создания среды, способствующей постоянному обучению сотрудников, обмену знаниями и профессиональному развитию для адаптации к меняющимся трендам в развитии отрасли.
- Кибербезопасность в управлении знаниями – повышенная осведомленность об угрозах кибербезопасности в хранилищах знаний. Данная осведомленность достигается внедрением надежных мер кибербезопасности для защиты конфиденциальных информационных ресурсов от несанкционированного доступа и утечек данных. Например, использование блокчейна для проверки знаний на подлинность, а также для защиты и верификации активов знаний.
- Внедрение гибких методологий в управление знаниями. Применение принципов agile к процессам обработки знаний для обеспечения гибкости, оперативности реагирования и итеративных улучшений.

Эти тенденции и направления подчеркивают эволюционирующий характер управления знаниями, выделяя интеграцию передовых технологий, важность человеческого фактора и необходимость адаптации в условиях меняющейся рабочей среды и бизнес-ландшафта. Организации, которые идут в ногу с этими тенденциями, имеют больше возможностей для оптимизации своих стратегий управления знаниями для достижения устойчивого развития.

Управление знаниями предполагает систематическое управление информацией, инсайтами и опытом внутри организации для создания ценной и доступной базы знаний.

Существуют различные методологии и подходы к управлению знаниями и данными, а также общие методы управления. Эти подходы направлены на организацию, использование и оптимизацию информации и ресурсов внутри организации. Самыми распространенными методологиями приведены ниже.

1. Модель SECI (социализация, экстернализа-

ция, комбинация, интернализация), разработанная Нонакой и Такеучи, описывает процесс создания знаний в организациях. В нем подчеркивается преобразование неявного знания в явное и наоборот [8].

2. Модель зрелости управления знаниями (КМММ) оценивает зрелость процессов управления знаниями в организации. Обычно он включает в себя такие этапы, как ad-hoc, повторяемый, определенный, управляемый и оптимизирующий.
3. Сообщества практиков (CoP) поощряет создание сообществ, в которых люди с общими профессиональными интересами сотрудничают и делятся знаниями, способствуя культуре обучения.
4. Структуры управления данными, такие как DAMA International Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK), предоставляют руководящие принципы для управления информационными активами внутри организации.
5. Сервис, ориентированный на знания (KCS), фокусируется на интеграции создания и поддержания знаний в рабочем процессе сервисных и вспомогательных организаций, делая акцент на знаниях как на ключевом активе.
6. Управление интеллектуальным капиталом включает в себя выявление, сбор и использование интеллектуального капитала организации, включая знания, экспертизу и взаимоотношения.

Внедрение эффективных практик управления знаниями на уровне даже малых подразделений в крупных компаниях требует стратегического подхода к эффективному сбору, обмену и использованию информации. Ниже представлен обзор наилучших практик управления знаниями на различных уровнях.

- Проведение тщательного сопоставления знаний для выявления и классификации явных и неявных знания. Анализ данных о типах знаний, к которым часто обращаются и которые используются в рамках компании в целом, а также декомпозиция знаний до приемлемо-

- го уровня отдельных организационных единиц.
- Внедрение платформ для совместной работы, таких как командные вики-страницы, общие документы и инструменты управления проектами, чтобы облегчить обмен знаниями и совместную работу в режиме реального времени. Необходимо также отслеживать показатели вовлеченности пользователей на этих платформах, чтобы понять, какие инструменты наиболее эффективны. Для данного мониторинга многие информационные системы имеют встроенные инструменты, также можно использовать специализированные системы класса BI (Business Intelligence – бизнес-анализ) для построения необходимых графических элементов, которые помогут более детально оценить ключевые показатели эффективности в части вовлеченности сотрудников. Перед данным шагом нужно проработать систему ключевых показателей эффективности (KPI) для измерения эффективности обмена знаниями, такие как частота внесения вклада, скорость поиска знаний и удовлетворенность пользователей. Регулярно анализировать данные показатели, чтобы выявить тенденции и области для улучшения.
 - Поощрение межфункционального сотрудничества путем организации регулярных встреч или форумов, на которых разные команды могут обмениваться идеями и опытом с последующим поощрением активных сотрудников или команд.
 - Создание организованных хранилищ знаний, обеспечивающих легкий доступ к документам, передовым практикам и другой соответствующей информации. Отслеживание данных об использовании хранилища, чтобы понять, какие типы знаний пользуются большим спросом. Внедрение механизмов обратной связи для информационных ресурсов, чтобы получить представление об их актуальности и применимости в деятельности компании. Для этого необходимо анализировать данные обратной связи, чтобы определить области для улучшения и подтвердить эффективность

использования ресурсов знаний.

- Развитие культуры непрерывного обучения, подчеркивая важность отраслевых трендов и тенденций, способствует получению новых знаний с последующей оценкой участия сотрудников в программах обучения и возможностей внешнего обучения, а также внедрение программы поощрения для сотрудников, которые активно участвуют в обмене знаниями.
- Применение гибких методов управления знаниями, чтобы быстро реагировать на меняющиеся потребности компании [9].

Для эффективного обеспечения практик управления знаниями используются такие инструменты, как платформы для совместной работы, интранет, базы знаний, порталы, корпоративные социальные сети.

Платформы позволяют сотрудникам обмениваться файлами, документами, расписаниями и многим другим. Этот инструмент очень важен в любой сфере, поскольку сотрудничество и знания отличают вашу фирму от других. Регулярный доступ друг к другу, особенно в рамках платформы, которая проста в навигации способствует улучшению асинхронной совместной работы.

Частная компьютерная сеть компании Интранет используется сотрудниками для обмена информацией между собой. Они также могут использовать ее для распространения объявлений, обновлений и другой информации, необходимой сотрудникам для того, чтобы оставаться в курсе событий.

База знаний – это платформа, которая хранит ответы и решения различных проблем и позволяет людям находить эту информацию с помощью простого поиска. Это доступный способ предоставить сотрудникам важную информацию и ресурсы, необходимые им для консультирования своих клиентов по работе.

С помощью порталов пользователи получают персонализированные возможности за счет настройки и интеграции нескольких источников. Портал является источником надежной информации об организации, ее практике и специали-

зированных консультациях, которые она предоставляет. Порталы могут быть ориентированы как на сотрудников, так и на клиентов.

Корпоративные социальные сети представляют собой внутренние платформы социальных сетей, используемые для общения внутри компании. Учитывая, что большая часть сотрудников и руководителей считают основной причиной неудач на рабочем месте результат неэффективного сотрудничества и коммуникации, этот инструмент может существенно изменить ситуацию. Более конкретно, сотрудники выиграют от улучшения межфункциональной коммуникации, чувства принадлежности к вашей компании и доступа к открытому хранилищу знаний [1; 7].

Результативность практик управления знаниями в компаниях повышается по мере продвижения по уровням «Лестницы Норта», представляющей собой модель для анализа и управления процессами и знаниями в компаниях. Наивысшая результативность достигается, когда учение внедрено в корпоративную культуру и организация постоянно обучается, адаптируется к изменениям и стремится к постоянному улучшению.

К числу лидеров по успешному использованию знаниевых ресурсов в стратегиях по повышению конкурентоспособности среди консалтинговых компаний можно назвать McKinsey, Bain, Ernst & Young.

McKinsey и Bain акцентируют внимание на стратегиях персонализации. Они сфокусированы на установлении эффективного взаимодействия между отдельными сотрудниками, а не просто на артефактах в хранилище данных.

McKinsey разрабатывает свои внутренние корпоративные сети, чтобы поддерживать организационную культуру, которая стимулирует консультантов быстро и эффективно устанавливать связь с потенциальными клиентами, направлять их в нужные отделы или офисы, создавать справочные материалы о специалистах, которые имеют опыт в аналогичных проектах.

Например, партнер из лондонского офиса Bain

столкнулся со сложной стратегической задачей для крупного финансового учреждения в Великобритании. Заказчик хотел, чтобы Bain помог расширить его бизнес, предлагая новые продукты и услуги. Данный проект требовал знаний в области географии, демографии, опыта в разработке продуктов, глубокого понимания сектора и креативного мышления.

Партнер знал нескольких коллег-партнеров, которые обладали необходимым опытом для данного проекта. Он связался с ними посредством телефонных звонков и также проверил базу данных компании Bain people finder для поиска дополнительных контактов необходимых сотрудников. В итоге он сотрудничал с девятью партнерами и несколькими менеджерами, которые специализировались на разработке стратегий роста для финансовых учреждений.

Компания Ernst & Young руководствуется стратегией систематизации своих подходов к управлению информацией, прилагая усилия к разработке сложных методов систематизации, хранения и последующего использования информации. Знания систематизируются с помощью метода «переноса знаний от людей к документам» – информация фиксируется сотрудником, который ее создал, становится независимой от этого лица и может быть повторно использована в различных сценариях.

Данный подход дает возможность многим лицам искать и получать информацию без необходимости обращаться к исходному создателю. Это способствует значительному повторному использованию информации и способствует развитию бизнеса.

Повторное использование информации сокращает время на выполнение задач, снижает издержки на коммуникацию и позволяет компании брать за большее количество проектов. В результате компания Ernst & Young достигла роста на 20%.

Например, один сотрудник компании Ernst & Young готовил важное предложение для крупного промышленного производителя, который

нуждался в помощи с установкой системы планирования ресурсов предприятия. Хотя он уже руководил проектами по внедрению информационных систем для производителей в других отраслях, но ранее не имел опыта работы в данной области.

Сотрудник знал, что в компании Ernst & Young уже были аналогичные проекты, поэтому он обратился к электронному хранилищу знаний и нашел несколько полезных документов. В хранилище были презентации по отрасли, документы с ранее разработанными решениями и ценные предложения, которые помогли ему оценить потенциальную экономию для клиента при реализации проекта.

Благодаря использованию этой информации компания Ernst & Young выиграла проект и смогла заключить сделку за два месяца, вместо обычных четырех-шести [6].

Согласно исследованию [7] в крупных консалтинговых компаниях была настроена система оповещения для уведомления определенных участников о новых знаниях. Сотрудники, которых необходимо уведомить, внесены в определенные списки по темам знаний и определенным ключевым словам, чтобы они были автоматически информированы о любых обновлениях в своей области знаний. Данная система автоматического оповещения, основанная на документах, дополняется прямыми действиями ответственного сотрудника за управления знаниями: любой сотрудник фирмы может обратиться к национальному менеджеру по знаниям с конкретным запросом. Если национальный менеджер по информационным технологиям сочтет это целесообразным, он свяжет лицо, подающее запрос, с соответствующим экспертом. Способ коллективного обмена играет здесь ключевую роль, способствуя обмену опытом и знаниями.

Способ коллективного обмена декларативными знаниями зависит от развития систем баз данных. Такая система декларативных баз знаний присутствует во всех консалтинговых компаниях, вошедших в исследование, некоторые

из компаний сделали ее приоритетом. Данные базы считаются очень полезными. Один консультант сообщил, что сверялся с меморандумом о бизнес-аналитике всякий раз, когда ему приходилось работать в новом секторе, и это помогало ему произвести хорошее впечатление на клиента за счет глубокого погружения в предметную область, а также позволило сократить погружение с 20 дней до 2 дней. Такой же подход используется в другой крупной консалтинговой компании, где консультанты имеют доступ к внешним базам данных, которые очень полезны, например, в бухгалтерской работе. Цель компаний – фиксировать практику путем создания баз данных случаев (use case), как правило на основе описания прошлых заданий.

Документация знаний может относиться к коммерческому предложению, итоговому документу или отчету о выполненном задании, или документу о разработке систем или инструментов. Данная документация хранится и систематизируется. Документация по делу часто является обязательной и чрезвычайно широко распространена во всех компаниях, вошедших в исследование. Несмотря на отсутствие стимулов, участие в создании базы кейсов воспринимается многими консультантами как инстинктивное действие как на профессиональном, так и на личном уровне. Некоторые консалтинговые фирмы открыто проводят политику поощрения такого поведения при обмене информацией, например, компания проводит конкурсы, призы и бонусы для поощрения вклада в повторное использование знаний, а также целую практику признания человека, который поделился наибольшим количеством.

Также некоторые консалтинговые компании имеют систему оповещений, привлекающую внимание к лучшим слайд-презентациям месяца. Это повышает авторитет участников и создает разумную информационную эмуляцию.

В части компаний большой объем работы посвящен обеспечению актуальности, полноты и доступности содержащейся в базе знаний информации (организация, индексация, обновление).

Заключение

Существующие практики управления знаниями являются подтверждением важности знаниевых ресурсов и необходимостью продолжения теоретических исследований в области управления знаниями, совершенствования методологии и постоянного поиска новых инструментов по

управлению знаниями. Во многом этому способствуют усилия профессиональных сообществ в разных странах по стандартизации сферы управления знаниями и разработке общих положений по внедрению инструментов и технологий в этой области.

Библиографический список

1. Зимова Н. С. // Научный результат. Социология и управление. – 2019. – Т. 5, № 3. – С. 100–116. – DOI: [10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7](https://doi.org/10.18413/2408-9338-2019-5-3-0-7).
2. Мильнер Б. Управление знаниями в современной экономике. – 2006. – С. 8–13.
3. Обзор ведущих систем управления знаниями России 2023 года: сайт. – URL: <http://pay.plus-forum.com/upload/russian-kms-2023-review.pdf> (дата обр. 03.03.2024).
4. N. S. Ageeva [et al.] // Innovations. – 2016. – No. 11. – P. 93–98.
5. Guthrie J. The management, measurement and the reporting of intellectual capital // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – 2 (1). – P. 27–41.
6. Hansen M. T., Nohria N. What's Your Strategy for Managing Knowledge? // Harvard Business Review. – 1999. – Vol. 77, no. 2. – P. 106–116.
7. Janicot C., Mignon S., Gratacap A. Knowledge Management Strategies Combinations: A Typology Based on the Case of Audit and Consulting Firms // Journal of Innovation Economics & Management. – 2021. – No. 1. – P. 212–218.
8. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledgecreating company. New York: Oxford University Press. – 1995.
9. Plyasunov N., Kudryavtsev D., Kokoulina L. The tools and methods of capturing knowledge from customers: empirical investigation // Federated Conference on Computer Science and Information Systems» (FedCSIS 2017) : Conference on Knowledge Acquisition and Management (KAM 2017), September, 3–6, Prague, Czech Republic. – ACSIS, 2017. – P. 1099–1107.