

О. П. Степанов,  
д. е. н., професор, Корпорація "Центр" (м. Київ)

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У КОНСАЛТИНГУ

*У статті визначено роль консалтингових компаній у створенні та впровадженні управлінських інновацій. Сформовано організаційно-інституційні засади управління знаннями у сфері управлінського консультування. Запропоновано процеси формування знаннєвих активів консалтингової компанії.*

*In the article the role of consulting companies in establishment and implementation of management innovations is determined. Organizational and institutional preconditions of knowledge management in management consulting are formulated. Processes of knowledge assets forming in the consulting company are suggested.*

*Ключові слова: управлінське консультування, управлінські інновації, управління знаннями, знаннєві активи.*

*Key words. Management consulting, management innovations, knowledge management, knowledge assets.*

## ВСТУП

Особливістю сучасного стану економіки є злам парадигмальних засад та зміна рушійних сил розвитку соціально-економічних систем, а характерною ознакою цього процесу — зростаюча роль глобалізації та інформатизації суспільства. Турбулентність змін функціонування і розвитку сучасних підприємств значною мірою ускладнює механізм управління соціально-економічними системами, зумовлює постійний пошук джерел посилення їх конкурентних позицій. Традиційно цей пошук пов'язаний з інноваційною діяльністю підприємства у техніко-технологічній сфері, ігноруючи роль управлінських інновацій та їх вплив на забезпечення довгострокового успіху підприємств. Актуальність дослідження ролі управлінських інновацій у процесі забезпечення конкурентних переваг підприємств посилюється внаслідок неусталеності теоретико-методичних засад щодо їх створення та реалізації. Огляд наукової літератури підтверджує наявність розмаїття авторських підходів до тлумачення дефініції "управлінські інновації", визначення їх класифікаційних ознак, специфіки розробки, особливостей та чинників забезпечення ефективності їх впровадження у діяльність сучасних підприємств.

## АНАЛІЗ ОПРИЛЮДНЕНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ ДОЗВОЛЯЄ ЗРОБИТИ НАСТУПНІ ВИСНОВКИ

Складна природа управлінських інновацій, розмаїття джерел їх створення та механізмів імплементації зумовлюють неоднозначність поглядів науковців на змістовну ідентифікацію та межі управлінських інновацій, а також чинники їх успішної реалізації. Видатний західний науковець Д. Біркіншау характеризує управлінські інновації як "впровадження нових практик, процесів і структур, що суттєво відрізняються від поточних норм" [1]. Російський дослідник П. Ваганов уточнює, що управлінські інновації слід розглядати як "цілеспрямовані зміни складу функцій, організаційних структур, технологій і організації процесу управління, методів роботи системи управління, що орієнтовані на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому" [2, с. 35]. Зрозуміло, що розмаїття напрямів та масштабів організаційних перетворень, що пов'язані з управлінськими інноваціями, зумовлює наукові дискусії навколо типології управлінських інновацій. Критеріями для ідентифікації видів і типів управлінських інновацій слугують об'єкти управлінського впливу та підходи до

ідентифікації механізмів й моделей діяльності підприємств, а також чинники зовнішнього або внутрішнього середовища [3—5]. Заслугує на увагу ідея ідентифікації управлінських нововведень на основі виокремлення типології проблемних ситуацій [2]. Цей підхід певною мірою визначає логіку та передумови генерації управлінських нововведень, а також пояснює ролі внутрішніх і зовнішніх консультантів у процесі їх створення та впровадження.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ І МЕТА СТАТТІ

Незважаючи на наявність численних наукових здобутків у сфері інноваційного менеджменту та управлінського консультування, залишаються науково не вирішеними питання щодо визначення та наукового обґрунтування вибору організаційних механізмів та інституціонального забезпечення процесів розробки та ефективного впровадження управлінських інновацій на підприємствах різних масштабів діяльності та бізнес-профілів. Метою цього дослідження є розробка організаційно-інституціональних механізмів удосконалення процесів інноваційного розвитку українських підприємств на основі узагальнення зарубіжного досвіду консалтингової підтримки розробки та впровадження управлінських інновацій у практику сучасних компаній.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінські інновації являють собою впровадження нововведень у систему управління підприємством з метою підвищення ефективності його функціонування, посилення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Ці новації, як правило, пов'язані з впровадженням нових управлінських процесів, структур, а також технологій прийняття рішення. Управлінські нововведення передусім набувають фінансового, організаційного, маркетингового та соціального характеру. Специфіка управлінських інновацій полягає у складності процесу їх створення, впровадження та оцінювання, внаслідок значного інноваційного лагу появі результатів нововведень, значної кількості учасників цього процесу, опосередкованості їх впливу на загальні результати бізнесу.

Ескалацію інтересу підприємців до управлінських інновацій, розуміння їх дієвості у забезпеченні конкурентних переваг спричинено втратою американськими корпораціями наприкінці 1980-х років лідируючих позицій на світових ринках внаслідок тотального зниження їх продуктивності. За оцінками дослідників значні успіхи японських компаній були зумовлені активізацією інноваційних процесів, зокрема впровадженням організаційних та управлінських інновацій.

Організаційні та управлінські інновації, пов'язані зі зростаючою диверсифікацією джерел нововведень, широким залученням всіх працівників до пошуку ідей розвитку економічних систем. Науковці визнають, що знання з менеджменту більші, ніж збірник практичних навичок та набір інструментів. Вони охоплюють управлінську ідеологію та формалізовану знаннєву платформу з набору раціональних методів, що використовуються для досягнення організаційних цілей, або точніше — методів та інструментів для раціонального вирішення організаційних завдань [6].

Пошук нових ідей, методів та технологій управління зумовлений: 1) змінами у характері роботи та надзвичайною актуальністю підвищення продуктивності управлінської діяльності; 2) посиленням з боку стейхолдерів (у першу чергу, інвесторів та акціонерів) корпоративного контролю за джерелами, що забезпечують розвиток компаній; 3) інституційними змінами у зовнішньому середовищі, що зумовлені інтернаціоналізацією та глобалізацією бізнесу, зламом границь підприємств та активізацією процесів інтеграційного розвитку. Пошук нових технологій та інструментів управління спричинений, по-перше, високим рівнем невизначеності їх дієвості та розмаїттям впливу на підвищення організаційної ефективності; по-друге, необхідністю забезпечення лояльності до управлінської команди з боку інвесторів. Такий легітимний інституційний тиск зумовлює активне залучення управлінських консультантів до розробки швидких заходів щодо впровадження організаційних інновацій.

Визнано, що більшість технологій управління, що застосовуються в сучасних організаціях, є наслідком колосальної дослідницької діяльності науковців, консультантів, керівництва та менеджменту підприємств. Тому, розглядаючи управлінські інновації, можна стверджувати, що вони є результатом творчої діяльності дослідників, спрямованої на розробку, створення та поширення нових управлінських технологій, методів і організаційних форм.

Сьогодні, як справедливо відмічають західні дослідники, менеджмент-консалтинг пропонує нові методи управління та започатковує інноваційні зміни у корпоративному середовищі, утворює моду на нові технології управління і розвитку та спонукає до пошуку унікальних рішень подолання організаційно-управлінських проблем підприємств [8].

Управлінський консалтинг реалізує свої послуги за допомогою спеціально навченого та кваліфікованого персоналу, який надає незалежну та об'єктивну допомогу клієнтській організації для виявлення управлінських проблем, їх аналізу, надання рекомендацій щодо розвитку підприємств [9]. Консультанти з управління залучаються підприємствами для проведення моніторингу навколишнього середовища, об'єктивного оцінювання ринкової конкуренції та перспектив розвитку, а також для діагностування внутрішніх конфліктів у середині самої організації. Консультантів залучають для заповнення прогалин в управлінських знаннях та уявленні менеджменту щодо внутрішнього і зовнішнього середовища фірми. Консультанти виступають як провайдери достовірної та легітимної інформації, інноваційних ідей щодо розвитку управлінських практик.

Одним з найбільш дискусійних напрямом досліджень управлінського консультування є організаційні аспекти забезпечення процесу співпраці консалтингової фірми та консультантів для створення нових управлінських знань та інструментів, перетворення існуючих методик та моделей на комерційно затребувані послуги. Уміння консалтингових компаній поєднувати інноваційні ідеї, бачити можливості усунення проблемних зон розвитку компаній, розуміти перспективи управлінських нововведень зумовлюють попит на консалтингові послуги.

Слід відмітити, що у практиці менеджменту більшість управлінських інновацій з'являються як результат серйозних досліджень, наукової роботи, узагальнень досвіду функціонування компаній та організацій. Більшість ідей розвитку підприємств за останні два десятиліття народилися у сфері консалтингу. Сучасні консалтингові продукти — це комплексні, науково обгрунтовані управлінські рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські завдання — від визначення стратегічних пріоритетів розвитку компаній до вибору управлінських технологій вирішення стратегічних завдань [10].

Сьогодні більшість дослідників поділяють думку про те, що ключовими чинниками успіху консультування є здатність консультантів формувати, підтримувати та покращувати умови, за яких управлінські знання та ідеї поширюються та можуть бути використані для вирішення різних проблем, з якими стикаються сучасні організації, що функціонують в умовах динамічного середовища.

Специфічність управлінських інновацій проявляється у моделі їх виникнення, яка включає наступні процеси: а) виявлення протиріч у сфері функціонування економічної системи та управління її розвитком; б) продукування ідей розвитку організації; в) розробки та формалізації заходів щодо розвитку, формування технології їх впровадження; г) імплементації управлінських нововведень; д) визнання управлінських інновацій внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Очевидно, що в цьому ланцюгу ініціації, розробки, впровадження та ретрансляції результатів управлінських ноу-хау колосальну роль відіграють зовнішні агенти — науковці, визнанні гурю менеджменту, консультанти.

Управлінські знання та методи у поєднанні з практичним досвідом консалтингових компаній зумовлюють необхідність створення дієвих механізмів перетворення неявних та специфічних знань на кодифіковані знання, які можуть бути реалізовані або передані через ринкові механізми.

Управлінські знання поєднують: 1) розуміння, що визначається як здатність до виявлення потенційно корисних альтернатив; 2) компетентність чи здатність виконувати плани й процедури; 3) ініціативу або здатність діяти згідно наявних альтернатив. Ефективне управління вимагає абстрактного та аналітичного мислення менеджерів, їх постійного навчання, в основі якого — пізнання. Компетентність консультантів не обмежується знаннями, досвідом та передбачає наявність здатності виявляти можливості клієнтських організацій, бачити перспективи вдосконалення за межами компанії.

Для дослідників підприємницького успіху у консультуванні ключовим питанням є визначення складових організаційно-інституційного механізму, що забезпечує консалтинговим компаніям успіх у генеруванні та впровадженні управлінських інновацій. У цьому контексті найактуальніші, на наш погляд, напрями наукового пошуку визначаються такими запитаннями: які з чинників сприяють ефективній обробці інформації? наскільки впливовими є організаційні процедури у процесі створення управлінських інновацій? чи сприяє вузька спеціалізація у консультуванні утворенню унікальних мож-

ливостей для формування когнітивної карти корпоративної пам'яті, експертного знання?

На наше переконання, визначальним фактором успіху компаній, що діють у сфері управлінського консультування, є утворення ефективно діючого організаційного механізму створення та комерціалізації знань, який реалізує можливість їх перетворення у знаннєві активи.

Для опису організаційної моделі управління знаннями в консалтинговій компанії вважаємо доцільним використати процесний підхід. Ключовими процесами створення знаннєвих активів у консалтингової організації вважаємо такі: 1) забезпечення доступу до актуальної, достовірної інформації; 2) створення умов для навчання; 3) генерування знаннєвих активів; 4) ретрансляція та продаж консалтингових послуг; 5) впровадження управлінських інновацій та моніторинг організаційних змін у клієнтських організаціях.

Процес забезпечення доступу до актуальної, достовірної інформації передбачає наявність доступу до інформаційних джерел, що утворюють унікальні конкурентні переваги та формують передумови їх активного використання з метою створення знаннєвих активів. Зрозуміло, що мова йде не тільки про зовнішню інформацію щодо стану й тенденцій в окремих галузях, видах діяльності та поточного стану підприємств. Значну роль для створення нових знань мають некодифіковані знання самої консалтингової компанії. Тому формування у консалтингової організації систем управління формалізованими і неформалізованими знаннями, розвиток корпоративних знаннєвих сховищ та бібліотек консалтингових проектів мають вирішальну роль у забезпеченні інформаційної підтримки генерування актуальних управлінських рішень та інноваційних консалтингових пропозицій.

Навчання в сфері управлінського консультування має визначальний вплив на успіх консалтингових компаній. Цей процес стає центральним внаслідок його критичного впливу на формування стратегічних компетенцій. Процес навчання спрямований на: 1) формування передумов залучення інноваційних ідей, концепцій та методів управління у консалтингову компанію; 2) накопичення, збереження, поширення цих знань усередині консалтингової компанії; 3) використання наявних знань та їх рекомбінацію для вирішення проблем клієнтських організаціях у різних консалтингових проектах. Процес створення умов для навчання вимагає значних зусиль для інституціоналізації консалтингової практики, кодифікації досвіду, формування системи мотивації для обміну інформацією та передовим досвідом.

Консалтингові компанії розглядаються як споживачі інформації та продуценти знаннєвих активів. Консультанти сьогодні можуть грати роль не тільки інтеграторів, але й розробників знань. Інтегратори знань домінують у забезпеченні адекватної стандартизації змісту й процесу надання консалтингових послуг. Саме тому процеси інституціонального забезпечення процедур кодифікації консалтингового досвіду та формування організаційної пам'яті мають бути у центрі уваги керівництва консалтингових компаній. Інша роль консультантів полягає у розробці нових знань, концепцій, методів для долання проблемних зон розвитку клієнтських органі-

зацій. Зрозуміло, що успіх консалтингових компаній забезпечуються за умови набуття синергійного ефекту від поєднання зусиль розробників та інтеграторів знань.

Процес ретрансляції та продажу консалтингових послуг спрямовується на раціональне використання зусиль і ресурсів для вибору та реалізації успішних механізмів поширення управлінських інновацій, які пропонує консалтингова компанія для клієнтських організацій. Сьогодні найголовнішим завданням менеджмент-консалтингу визнається просвітницько-пропагандистська діяльність. Її основне призначення полягає у створенні інформаційного середовища, сприятливого для отримання підприємствами знань щодо управлінських новацій, ефективних технологій та інструментів, що забезпечують довгостроковий успіх за умов інформаційної асиметрії. Активна участь консультантів у проведенні професійних та науково-практичних конференцій, навчальних семінарів стала невід'ємним аспектом їх професійної роботи. Для знайомства потенційних клієнтів з новими управлінськими інструментами та технологіями компанії спрямовують значні зусилля на популяризацію власних продуктів, проводячи відкриті майстер-класи, на яких висвітлюють досвід впровадження консалтингових продуктів.

Процес впровадження управлінських інновацій та моніторинг організаційних змін в клієнтських організаціях є найскладнішим процесом внаслідок нелінійності впливу чисельних чинників, зокрема високої невизначеності організаційного оточення та непередбачливості наслідків інноваційних змін. Моніторинг впровадженням управлінських методик у межах конкретних організаційних умов клієнтських організацій уможливорює аналіз чинників успіху й похибок, що у процесі дослідження мають забезпечити розвиток методології консалтингових продуктів та корегування механізмів їх впровадження. Інколи впровадження змін сприймається як останній крок у консалтинговому процесі, тоді як цей етап має бути ключовим для вивчення, об'єктом навчання для консультантів. За допомогою моніторингових спостережень консультанти збирають нову інформацію про ефективність та корисність наданих ними послуг. Моніторинг дає можливість сканувати нові потреби клієнтських організацій, виявляти запити та можливі форми взаємодії, формувати доступ для нових управлінських запитів.

Узагальнюючи передумови успішного функціонування консалтингових компаній у знаннєвій економіці, розуміючи визначальну роль управління знаннями ресурсами у забезпеченні конкурентних переваг підприємств, вважаємо необхідним визначити необхідність формування та посилення таких стратегічних компетенцій консалтингових компаній, як: 1) наявність доступу до унікальних інноваційних рішень, альтернативних управлінських технологій, сучасних інструментів розвитку економічних організацій; 2) здатність до генерування нових управлінських методів подолання проблемних зон, наявність інтелектуального потенціалу та інституційно-організаційного механізму створення передумов розробки нових управлінських рішень; 3) організаційні здатності та інституційні інструменти впровадження управлінських інновацій у практику клієнтських організацій; 4) здатності ефективно транслювати нові методи розвитку підпри-

ємств; 5) можливості зберігати баланс між інноваційними змінами та стабільним рухом у напрямку довгострокового розвитку.

Підсумовуючи, вважаємо за необхідне наголосити, що: а) управлінські знання виникають як поєднання теоретичних принципів, суджень та експериментальних знань; б) управлінські рішення є результатом співпраці з клієнтами, тому навіть стандартизовані консалтингові продукти з впровадження типових управлінських інструментів вимагають прийняття до уваги особливостей клієнтів; в) організаційні здатності генерування та впровадження управлінських інновацій разом з репутацією консалтингових компаній є стратегічними активами для консалтингових компаній, особливо для тих, які є лідерами знаннєвої індустрії.

#### Література:

1. Birkinshaw J. How Management Innovation Happens // J. Birkinshaw, M. Mol // MIT Sloan Management Review. Publication date: Jul 13, 2006. Prod. #: SMR217-PDF-ENG. [Electronic resource]. — Mode of access: <http://iic.wikispaces.com/file/view/How+management+innovation+happens.pdf>
  2. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций / П.И. Ваганов / СПб.: Изд во СПбГУЭФ, 2002 — 178 с.
  3. Соколов Д.В. Управленческие инновации: механизмы реализации: учебное пособие / Д.В. Соколов, Е.И. Юркан. СПб.: Изд во СПбГУЭФ, 2008. — 106 с.
  4. Дяченко М.І. Управлінські інновації як основа інноваційного розвитку організації / М.І. Дяченко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"; [голов. ред. А. П. Наливайко]. — К.: КНЕУ, 2009. — Вип. 24—25. — С. 37—41.
  5. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах / Л.М. Прокопишин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. — 2008. — № 628.
  6. Kipping M. Management consulting: emergence and dynamics of a knowledge industry / M. Kipping, L. Engwall // Oxford University Press. — 2003. — 288 p.
  7. Garcia C. Management Innovation and the Role of Management Consulting Firms / C. Garcia. [Electronic resource]. — Mode of access: [www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12\\_0.pdf](http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D12_0.pdf)
  8. Sarvary M. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry / Sarvary M. — California: Management Review, 1999. — № 41, 2. — P. 95—107.
  9. O'Mahoney J. Management innovation in the UK consulting industry, October 2011, Copyright Chartered Management Institute [Electronic resource] / J. O'Mahoney. — Mode of access: [http://www.aimresearch.org/uploads/file/Publications/other/Management\\_innovation\\_report.pdf](http://www.aimresearch.org/uploads/file/Publications/other/Management_innovation_report.pdf).
  10. Верба В.А. Система управління знаннями підприємства: конфігурація та детермінанти / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ. — 2009. — № 21. — С. 68—75.
- Стаття надійшла до редакції 01.02.2012 р.*