

але вона направлена на реалізацію останніх через виробництво послуг (обслуговування).

Водночас, сервіс — це діяльність пов'язана з виробництвом послуги з метою продажу (товару чи послуги) направлена на задоволення потреб споживачів та налагодження довготривалих взаємовідносин. Сервісна діяльність це процес з'єднання та налагодження взаємозв'язків виробника товарів та послуг з індивідуальним споживачем.

Література

1. Коробкова С. Н., Кравченко В. И., Орлов С. В., Павлова И. П. Сервисная деятельность / под заг. ред. Романович В. К. — СПб.: Питер, 2005. — 156 с.

2. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество: перевод с английского / Джон Шоул. - 2-е изд., испр. и доп. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 — 337 с. — Указ. — Пер.: Tschohl, John. *Achieving excellence through customer service.*

3. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.

4. Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2004. — 318 с.

Верба В. А.,

канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Україна

Verba Veronika,

Ph.D., assistant professor of
business strategy SHEE Kyiv
National Economic University
named after V. Getman, Ukraine

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

Визначено відмітні характеристики управління знаннями в консалтинговій сфері, специфіку управління знаннями на різних рівнях управлінського консультування. Сформульовано концептуальні аспекти формування системи управління знаннями у консалтингових компаніях, визначено її ключові дефініції.

SYSTEM OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN CONSULTING COMPANIES

Distinctive characteristics of knowledge management in the consulting field are defined, features of knowledge management at various levels of management consulting are specified. Conceptual aspects of formation of knowledge management system in consulting companies are formulated, its key definitions are determined.

Сучасне управлінське консультування набуло відмітних ознак індустрії знань і сьогодні розглядається як сфера виробництва ін-

телектуальних продуктів. Ключовим завданням консультантів сьогодні є створення і дистрибуція інноваційних управлінських інструментів і технологій, застосування яких сприяє розвитку економічних організацій. Консультанти з управління являють собою виробників знанневих продуктів, додана цінність яких формується у нових управлінських методах, концепціях та інструментах. Процес консультування являє собою створення та обмін спеціальними знаннями, застосування яких призводить до посилення конкурентних переваг клієнтської організації. Приналежність консалтингових компаній до знанневих організацій (організацій, переважна частка стратегічних активів яких формується за рахунок залучення і використання інтелектуальних ресурсів (знань), а основною метою їх діяльності є досягнення конкурентних переваг шляхом створення унікальної ціннісної пропозиції) актуалізують необхідність створення ефективного механізму управління знаннями.

Управління знаннями в консалтингових компаніях має багатоаспектний характер і включає процеси виділення, створення (придбання), збору, кодифікації, організації, поширення, повторного використання та упорядкування знань, необхідних для функціонування і розвитку організації.

Розглядаючи управління знаннями у консалтинговій сфері необхідно визначити три організаційних рівня створення знань і управлінських механізмів перетворення їх у інтелектуальні активи: галузевий рівень, рівень консалтингової фірми та рівень консалтингового проекту. Система управління знаннями на кожному з трьох рівнів відрізняється специфікою структурної побудови і елементними складовими.

На *галузевому рівні* ключовими суб'єктами системи управління знаннями виступають консалтингові фірми, які є споживачами інформації та продуцентами знанневих активів. Їх ключове завдання у системі управління знаннями — генерування нових управлінських технологій, їх впровадження у практику клієнтських організацій. Управління знаннями на *рівні консалтингових компаній* характеризується наявністю формальних і неформальних систем, дихотомією партнерства і конкуренції у процесі збору, кодифікації, обробки, зберігання і внутрішнього обміну інформацією. Виробництво знань на цьому рівні відбувається у процесі виконання внутрішніх (розробка нових консалтингових продуктів) і зовнішніх (надання консалтингових послуг клієнтським організаціям) проектів. На *третьому рівні консалтингового проекту* завданнями управління знаннями є формування механізму

ефективної взаємодії консультантів з персоналом та іншими стейхолдерами клієнтської організації з метою перетворення неявних знань організації на наявні, їх актуалізація і трансформація в активи компанії (як консалтингової, так і клієнтської). Тому успішність консалтингових проектів у контексті управління знаннями залежить від ступеню довіри, що формується у процесі взаємодії консультантів і персоналу клієнтської організації з метою створення нових компетенцій, що забезпечують її розвиток.

Очевидно, що управлінські знання є результатом тривалого процесу вивчення теорії і практики функціонування та розвитку підприємств, вони формуються в певному бізнесовому і культурному середовищі. Одним з найважливіших завдань сучасного управлінського консультування консалтингу є створення умов, в яких менеджмент клієнтських організацій усвідомлює нові завдання управління, що допомагає знаходити власні приховані ресурси і резерви для розвитку.

Система управління знаннями в консалтингових компаніях будується на принципах: а) створення унікального корпоративного набору знань, в основу яких покладені дослідницькі розробки консультантів і досвід реалізації проектів, що дозволяє здійснювати бенчмаркінг на основі кращої практики та різноманітних методик; б) створення власної бази знань, яка формує унікальну методологію консультування і консалтингових продуктів, генерує нові методи, методики, інструменти та процедури консалтингової роботи, забезпечує однорідність знань усередині консалтингової організації; в) генерації і поширенні нових знань, яка відбувається на тлі плідного обміну ідеями з дослідницькими агентствами, бізнес-школами, консалтинговими університетами.

Виходячи з ролі управління знаннями в консалтинговій діяльності, вважаємо, що менеджмент знань є домінантною підсистемою управління консалтинговою компанією, завдання якої — створення та управління знаннями та інтелектуальними активами. Система управління знаннями (СУЗ) має забезпечувати: а) формування загальної бази формалізованих знань консалтингової організації; б) розробку системи довідниково-методичної підтримки роботи консультантів та проектних команд; в) створення центрів компетенції для інсорсингу, застосування та розвитку знань; г) формування і розвиток знанневих активів.

Стратегічне позиціонування консалтингової компанії визначає принципи і формат створення нової ціннісної пропозиції клієнтам, особливості формування системи управління знаннями та її

тип — централізований чи децентралізований. Вибір типу системи управління знаннями залежить від позиціонування консалтингової компанії у ланцюгу створення доданої цінності управлінського консультування (проблемно-орієнтоване і знаннєво-компетенційне консультування) [1, с. 139—153]) і обумовлює конфігурацію специфічних методів і прийомів управління знаннями. Формування складових системи управління знаннями консалтингової компанії залежить від обраної стратегії, організаційної культури, структури бізнес-процесів паттернів взаємодії консультантів з клієнтами.

Отже, знаннєва природа виробничого процесу консалтингових компаній змушує розглядати систему управління знаннями як ключову ланку її бізнес-процесів, формує новий профіль стратегічних компетенцій, породжує нові паттерни консалтингової взаємодії, що дістають прояв у науково-дослідному характері управлінського консультування.

Література

1. *Верба В. А.* Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.

Гелевачук З. Й.,

Аспірант,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима
Гетьмана», Україна

Gelevachuk Z. I.,

Postgraduate, National Economic
University of Kyiv, Ukraine

РИЗИКИ В РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Визначено ризики, що повинні бути враховані в реалізації маркетингової стратегії підприємства на галузевому ринку. Запропоновано заходи щодо їх мінімізації.

RISKS IN THE REALIZATION OF THE MARKETING STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

It was identified risks, that should be considered in the realization of marketing strategy on industry market. It was suggested measures to minimize the risks.

Реалізація маркетингової стратегії кожного підприємства здійснюється не тільки в умовах ризику, але також в умовах систематичної, перманентно зростаючої невизначеності. З огляду на це,