

© **Н.Я. Калюжнова¹, Н.С. Мрочковский²**

¹Иркутский государственный университет,
664073, Россия, г. Иркутск, пр. К. Маркса, 1.

²ООО «ФинансКонсалтинг»,
127349, Россия, г. Москва, Шенкурский проезд, 3б, оф. 306.

Рассмотрены характеристики и новые роли консалтинга на фоне особенностей современной экономики. Консалтинг представлен как имеющий сегодня определенные ограничения институт рыночной экономики, как элемент сетевой организации бизнеса, как инструмент формирования уникального интеллектуального капитала фирмы. Определена роль консалтинга в налаживании и развитии межфирменного взаимодействия и межфирменных партнерских отношений. Консалтинг представлен как передаточный механизм между теоретическими знаниями и практикой. На основе проведенного авторами опроса выделены проблемы развития консалтинга и определены направления их решения.

Табл. 4. Библиогр. 9 назв.

Ключевые слова: консалтинг; интеллектуальный капитал; межфирменное взаимодействие; современная экономика.

¹Калюжнова Надежда Яковлевна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории и управления, тел.: (3952) 242870, e-mail: nk@home.isu.ru
Kalyuzhnova Nadezhda, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department o Economic Theory and Management, tel.: (3952) 242870, e-mail: nk@home.isu.ru

²Мрочковский Николай Сергеевич, генеральный директор, тел.: 84959809552, e-mail: vip@ultrasales.ru
Mrochkovskiy Nikolai, General Manager, tel.: 84959809552, e-mail: vip@ultrasales.ru



ROLE OF CONSULTING IN MODERN ECONOMY

N.Ya. Kalyuzhnova, N.S. Mrochkovsky

Irkutsk State University,

1 Karl Marx St., Irkutsk, 664003, Russia.

«Finance Consulting» LLC,

3b Shenskursky Proezd, Office 306, Moscow, 127349, Russia.

The article considers the characteristics and new roles of consulting from the viewpoint of the features of modern economy. Consulting is presented as an institution of market economy with some limitations, as a tool of network organization of business, and as a formation instrument of a unique intellectual company capital. The role of consulting in the establishment and development of inter-firm cooperation and inter-firm partnership is determined. Consulting is treated as a transfer mechanism between knowledge and practice. Based on the conducted survey the authors reveal consulting development problems and specify the courses of their solutions.

4 tables. 9 sources.

Key words: consulting; intellectual capital; inter-firm interaction; modern economy.

Консалтинг рассматривается чаще всего как вид профессиональной помощи в решении проблем клиента с помощью профессиональных внешних специалистов. Это применимо к любой сфере консалтинга. С этой точки зрения управленческий консалтинг, о котором пойдет речь в статье, не отличается от таких услуг как бухгалтерские услуги, услуги риэлторов, охранные и прочие услуги. Однако изменение характера современной экономики позволяет рассмотреть новые роли и значение консалтинга, что требует изменения подходов к его функционированию. Отметим также, что акцент в статье делается на управленческий консалтинг для малого и среднего бизнеса, который, в отличие от более специализированного консалтинга для крупного бизнеса, включает как вопросы стратегического управления, так и управление персоналом, маркетинг, продажи и другие экономические вопросы работы фирмы.

К основным процессам и изменениям, отличающим современную экономику – экономику XXI в. – от предыдущей стадии развития, отнесем следующие:

1. Превращение знаниевых (интеллектуальных) ресурсов в ведущие ресурсы экономического развития. Суть экономики знаний состоит в том, что знание уже применяется к сфере самого знания, что является, по мнению П. Друкера, революцией в сфере управления. Знание отодвигает на задний план и капитал, и рабочую силу и быстро превращается в определяющий фактор производства [4]. Знания становятся источником технологических нововведений. Возрастает роль мобильности в овладении новыми знаниями и компетенциями. Способность к обучению становится ведущей компетенцией людей и организаций.

2. Усложнение деятельности всех экономических субъектов и экономических процессов. Усложнение является информационным свойством материи. Прогресс экономических систем заключается в росте содержащейся в них информации, под которой понимается мера организации, присущая материальным объектам [1]. Усложняются средства производства, методы управления, способы удовлетворения потребностей. Усложнение деятельности экономических субъектов выражается в росте информационной составляющей производственной и управленческой деятельности, а также в качественном изменении данной

информации. Рост количества и качества информации наблюдается в геометрической прогрессии. Это предъявляет новые требования к функционированию фирм и предпринимателей: требуется умение работать с огромными массивами информации, использование различных программ, сервисов и возможностей, которые представляет компьютерная техника.

3. Увеличение скорости всех экономических процессов. Увеличение скорости основано на ускорении движения потоков, как материальных продуктов, так и информации на базе информационных (цифровых) и телекоммуникационных технологий. Ускорение происходит как на стадии проектирования продуктов с помощью компьютерных программ виртуального проектирования, так и на стадиях производства и реализации за счет поставок «точно вовремя», автоматизации обработки заказа, ускорения поставок. За счет указанных процессов повышается интенсивность конкуренции.

4. Повышение информационной прозрачности бизнеса. Международное перемещение капиталов увеличивает необходимость принятия единых стандартов, в том числе представления информации о компании – об учредителях, прибылях, убытках и т.д. Информационная прозрачность становится важной частью инвестиционной привлекательности бизнеса. В силу этого расширяется возможность приглашения внешних консультантов для решения различных проблем фирмы.

5. Разделение основных и второстепенных функций компании и расширение практики аутсорсинга. Аутсорсинг – процесс передачи второстепенных функций сторонним узкопрофильным фирмам. Это позволяет фирмам сосредоточиться на нескольких основных бизнес-функциях: разработке технологии и продукта (ноу-хау), продажах и обслуживании клиентов, получая остальные виды услуг через рынок.

6. Развитие и трансформация отраслей бизнеса. Кроме того, что все новые отрасли бизнеса становятся информационноёмкими, появляется и расширяется интеллектуальное предпринимательство, в котором основным предпринимательским ресурсом является способность получать, перерабатывать, производить знания и, в конечном счете, зарабатывать на использовании знаний. Развивается сфера инфобизнеса, где основой предпринимательства является *технологу-*



зация *результативного применения знаний*; «упаковка» и продажа знаний в виде инфопродуктов.

К сфере интеллектуального предпринимательства относятся предприятия образовательного сектора, инновационно-активные предприятия; компании, занимающиеся производством, хранением, переработкой и использованием информации, предоставлением коммуникационных услуг, услуг консалтинга, коучинга и т.п.

Особенности консалтинга в новой экономике

Интеллектуальная сфера услуг существовала и ранее, однако если раньше интеллектуальная деятельность составляла элемент товара или его сопровождение, то сегодня сами товары рассматриваются как материальная оболочка услуг и нематериальных активов, которыми обмениваются контрагенты информационной экономики. Такими нематериальными активами, играющими роль капитала, являются индивидуальные и организационные знания, умения, навыки, отношения, эмоции, доверие.

Важнейшей и наиболее трудоемкой и интеллектуальноемкой отраслью интеллектуального предпринимательства является консалтинг. Консалтинг означает применение знаний консультанта к конкретной ситуации и направлен на изменение этой ситуации. В силу этого консалтинг является трансформационным элементом в новой экономике. В консалтинге происходит работа с помощью знаний и информации над знаниями, о чем говорил П. Друкер как о революции в управлении. Консультант получает необходимую информацию о фирме; выявляет знания руководства и работников фирмы, используя для этого собственные знания о том, какая информация и знания нужны для оценки ситуации; на какие «места» в фирме посмотреть и что именно нужно выявить; каким образом это можно выявить и измерить. И затем анализирует полученную информацию, применяя свой собственный аналитический аппарат, используя полученную информацию и собственные явные и неявные знания, включая интуицию, кругозор, опыт, т.е. широкий спектр того, что можно включить в содержание понятия «знания консультанта». Он принимает решение о том, в каком направлении можно действовать в фирме, чтобы получить нужный результат, и либо дает рекомендации как это сделать, либо помогает клиенту достичь поставленной цели.

Но этого недостаточно. Для того чтобы придуманные, разработанные действия дали необходимый результат, консультант должен создать технологию, с помощью которой внедрение найденного решения даст нужный результат с учетом знания психологии и других аспектов коммуникации с клиентом. Таким образом, консалтинг – это деятельность, превращающая знания в технологии в процессе взаимодействия с клиентами.

Если эта разработанная технология дает положительный эффект в одном месте, значит она может дать положительный эффект и в другом месте, в другой организации. Поэтому в консалтинге могут разрабатываться технологии решения типичных проблем, и более широко – технологии достижения успеха в ре-

шении типовых проблем бизнеса.

Таким образом, консалтинг представляет собой деятельность по превращению знаний в технологии решения управленческих проблем. Однако каждый раз, несмотря на появление технологий решения управленческих проблем, консультанту приходится принимать специфическое, а значит, креативное решение. Поэтому консалтинг является творческим трудом, трудом креативным, с большим элементом инновационности. В этом состоит внутренняя природа консалтинга.

Все это значительно меняет роль консалтинга в современной экономике. Консалтинг становится одним из основных «проводников» внедрения теоретических знаний в жизнь, сферой накопления и применения практических знаний, а также сферой появления новых креативных решений. Консалтинг – это креативная научно-практическая деятельность, лежащая на стыке науки и практики, все более приобретающая инновационный характер.

Подытожим новые характеристики консалтинга с учетом изменений, происходящих в современной экономике. Эти черты, присущие консалтингу, значительно изменяют его содержание и роль в современном обществе.

Знаниеемкость. Важность индивидуальных знаний, умений, навыков, явных и неявных знаний обусловлена сутью консалтинга как специфического вида деятельности, в котором осуществляется трансформация полученной консультантом информации и знаний о фирме, ее микро- и макросреде с помощью многосторонних знаний консультанта в определенные решения.

Междисциплинарный характер. Для любой сферы управленческого консалтинга важны знания экономики, управления, психологии, физиогномики, психологии продаж, ведения переговоров. Особенность консалтинга состоит в том, чтобы понять не только управленческий характер проблемы, но и психологические особенности руководства, коллектива, в котором предстоит произвести изменения. В этом консалтинг смыкается с коучингом, т.е. индивидуальным ведением клиента до результата.

Инновационность. Для многих ситуаций бизнеса требуются как стандартные, так и инновационные решения. В то же время роль инновационных решений в перспективе будет возрастать, поскольку растет товарная конкуренция и конкуренция в мире интеллектуального предпринимательства. Соответственно консалтинг тоже должен быть инновационным и требовать таких же качеств от специалистов-консультантов.

Предпринимательский характер. Консалтинг представляет собой комбинирование различных знаний в процессе работы как со знаниями и информацией, получаемыми от клиентов, так и самими людьми – носителями знаний, результатом чего являются новые комбинации знаний. Эта деятельность характеризуется наличием рисков: риски возможного непонимания клиента, риск нежелания осуществлять изменения, риск психологического сопротивления. Кроме того, в консалтинге необходимо видеть возможности клиента



в каждой рассматриваемой ситуации, что является чертой предпринимательской способности. Поэтому консультантами часто, или даже, как правило, становятся люди с предпринимательской жилкой.

С изменением содержания консалтинга изменяется роль консалтинга в экономике. Традиционный взгляд на консалтинг как услугу не позволяет определить его перспективы, поскольку спектр рыночных услуг расширяется и изменяется. На наш взгляд, необходимо рассматривать консалтинг в более широком поле его ролей в современной экономике.

Роли консалтинга в современной экономике

Новые роли консалтинга, которые необходимо выделить для его понимания:

1. Консалтинг как институт рыночной экономики.
2. Консалтинг как инструмент формирования уникального интеллектуального капитала фирмы.
3. Консалтинг как инструмент межфирменных взаимодействий и развития межфирменных партнерских отношений.
4. Консалтинг как элемент сетевой организации бизнеса.
5. Консалтинг как передаточный механизм между теоретическими знаниями и практикой.

Остановимся подробнее на каждом положении.

Консалтинг как институт рыночной экономики.

Данный аспект имеет существенное значение для понимания перспектив и задач в области консалтинга. Становление консалтинга как рыночного института является междисциплинарной проблемой, и пока имеется лишь одна работа, где рассмотрено становление института консалтинга в России – работа по социологии Т.И. Грабелных и А.В. Толстиковой [3].

Что нового дает рассмотрение консалтинга с институциональной стороны, и какую роль играет консалтинг как институт рыночной экономики?

Классик институционализма Уэсли Митчелл определил институты как господствующие и, в высшей степени, стандартизированные общественные привычки [6]. С отмеченных в этих определениях позиций консалтинг еще не стал нормой рыночных взаимодействий в России; имеется недостаточная распространенность консалтинга как сферы услуг; существует недоверие к консалтингу.

Современный исследователь Дж. Серл дает такое определение института: «Институт представляет собой систему конститутивных правил вида «X считается Y в контексте C», где Y приписывается статусная функция... Как только институт устоялся, он порождает структуры, отвечающие за создание институциональных фактов» [7, с. 12]. Соответственно, можно выделить признаки (элементы, структуры) института:

1. Наличие правил и норм в определенной сфере общественных отношений.
2. Наличие стимулов и способов принуждения к соблюдению этих норм.
3. Наличие профессиональной группы специалистов, которая проводит в жизнь знания норм и правил данного института.
4. Наличие системы подготовки специалистов с соблюдением определенных выработанных сообще-

ством специалистов стандартов подготовки.

5. Система статусов и ролей, где статус – это приписываемое определенным людям или объектам значение, обусловленное их принадлежностью к институту, роль – задача, выполняемая индивидом или объектом в рамках принадлежности к данному институту.

Становление института является положительным явлением, поскольку институты выполняют следующие функции:

1. Обеспечение предсказуемости результатов определенных действий; следование институту позволяет рассчитывать на некий результат с поддающимися оценке затратами на его достижение, т.е. институт консалтинга должен давать положительные результаты.
2. Снижение транзакционных издержек рыночного обмена, в том числе за счет использования услуг консалтинга.
3. Свойство наследования, что происходит благодаря процессу обучения (применительно к консалтингу), означает налаживание системы подготовки консультантов.

4. Обеспечение свободы и безопасности агентов, использующих институт. Это означает, что статус консультанта должен обеспечивать соблюдение профессиональной этики, в частности, неразглашение информации о фирме, неиспользование информации в корыстных целях, достижение полезных результатов.

Выработка всех элементов института называется институционализацией. В институционализации консалтинга мы видим ряд проблем.

1. Отсутствие правил и норм, регулирующих консалтинговую деятельность. Фактически специальной нормативно-правовой базы, регламентирующей консалтинговую деятельность на территории Российской Федерации, на сегодняшний день нет. Не выработаны единые профессиональные стандарты и этические нормы консалтинговой деятельности и не отражены в стандартах или регламентах консалтинга.

2. Поскольку сами нормы, в силу отсутствия норм профессиональной консалтинговой деятельности и способов принуждения к их соблюдению, не выработаны, и, соответственно, не поддерживаются должным образом, зеркальным отражением этого является существующее среди бизнесменов недоверие к консалтингу, опасения в утечке и корыстном использовании информации, что сдерживает его развитие.

3. Наличие профессиональной группы специалистов по консалтингу. Существуют разные мнения по поводу наличия профессиональных консультантов. Мы считаем, что поскольку не сложилась стройная система подготовки профессиональных кадров в области консалтинга, нет системы сертификации консультантов, оценки компетенций консультанта, системы государственной аттестации (подготовка курсовых, дипломных работ, сдача экзаменов профессионального профиля и государственных экзаменов), нельзя говорить о том, что такая профессиональная группа уже сформировалась.

В силу этого сегодняшние консультанты, как правило, испытывают трудности в подтверждении своей



квалификации в области консалтинга. Полноценный институт профессионализации консалтинга в России еще не создан.

4. Спорадичность системы подготовки специалистов и стандартов подготовки специалистов по управленческому консалтингу. Сегодня обучение консалтингу в России проводится следующим образом:

- подготовка специалистов по специальности «Менеджмент», в рамках которой в некоторых вузах читается курс «Управленческий консалтинг»;

- курсы Торгово-промышленной палаты России;

- различные инициативные курсы по консалтингу;

- практическое обучение консультантов в западных консалтинговых фирмах – Эрнст энд Янг, Делойт, КПМГ;

- система информационных сайтов разных консалтинговых компаний, которые размещают информационные, аналитические, а также другие материалы, которые можно использовать в консалтинге;

- самостоятельное обучение консультантов по зарубежным и отечественным источникам, в которых затрагиваются вопросы консалтинга или совершенствования бизнеса.

5. Незрелость системы статусов и структур, устанавливающих стандарты и механизм сертификации. Становление института связано с выделением профессиональных интересов, общность которых приводит к созданию профессиональных ассоциаций (в том числе по консалтингу), которые существуют в большинстве стран. В России имеется некоторое число профессиональных консалтинговых ассоциаций, но их деятельность не оказывает существенного влияния на работу консультантов в стране. Нераспространённость профессиональных ассоциаций приводит к тому, что у консультантов нет системы обмена профессиональным опытом, системы взаимопомощи и обмена знаниями. В этом направлении делаются лишь первые шаги, в том числе инициативными участниками рынка. Открываются магистерские программы по подготовке профессионалов по управленческому консалтингу³. Таким образом, процесс институционализации консалтинга далеко не закончен.

Консалтинг как инструмент формирования уникального интеллектуального капитала фирмы

Креативный характер консалтинга обуславливает различие в подходах консультантов и консалтинговых организаций, технологий и способов предоставления консалтинговых услуг, индивидуализированных для конкретного потребителя. Сами консультанты, которые владеют методологией консультирования (применительно к конкретному клиенту) индивидуализируют свои рекомендации. Таким образом, предоставляют эксклюзивные интеллектуальные услуги, которые повышают ценность интеллектуального капитала консультируемых компаний.

Отметим, что если в индустриальной экономике конкурентные преимущества связывались с доступом к монопольному ресурсу, что ограничено во времени и

может быть разрушено, то в знаниевой экономике устойчивый акцент в конкуренции сдвигается на создание не копируемых внутренних ресурсов фирмы. Ими являются так называемые «создаваемые» ресурсы фирмы: знания, навыки, умения, квалификации, а также методы выполнения и действия. В силу их трудного восприятия и воспроизводимости в других фирмах они более устойчивы к копированию конкурентами и являются более долговечными. Речь идет об интеллектуальном капитале фирмы, важнейшей частью которого являются знания.

Существуют разные контексты знания.

1. Предметное знание самих специалистов, которые работают в фирме. Несмотря на их важность, для собственника и управленца предметные знания не являются критично важными.

2. Знание о способах получения знаний. Такое знание нужно ученым, педагогам, учителям разного свойства, которые занимаются производством и передачей знаний.

3. Знание о том, как использовать знания для разворачивания совместной деятельности и реализации проектов. Именно эти знания наиболее ценны для собственников и управленцев. В современных условиях необходимо стремительно реагировать на изменения, уметь находить нужные ресурсы в нужное время, а также находить компетентных партнеров – и все это так быстро, как только возможно.

Именно поэтому третий контекст знания становится наиболее важным. Знание того, как осуществлять коммуникации, как сотрудничать и взаимодействовать друг с другом, где находить новые знания и как их применять, комбинировать, лежит в основе конкурентоспособности в новой экономике. «Конкурентоспособность же в обществе, основанном на знаниях, зависит от способности строить свою собственную компетентность, свое собственное знание, используя и согласуя взаимодействие между ресурсами, которые находятся в свободном доступе на рынке» [5, с. 36].

Конкурентные преимущества фирмы могут опираться на самые разные элементы деятельности фирмы (маркетинг, бухгалтерия, имидж, организационная структура, отношения внутри фирмы и с контрагентами и покупателями и т.д.). Задача состоит в том, чтобы преобразовывать комбинацию ресурсов из отдельных деталей в отличительные особенности, на которых построены конкурентные преимущества фирмы.

Роль консалтинга в этом отношении незаменима. Он может фирме помогать идентифицировать свои нематериальные преимущества, которыми фирма обладает, помочь создать эти преимущества, пользуясь именно специфическими знаниями и возможностями не только фирмы, но и консультанта. Консультант фактически совместно с клиентом создает дополнительный интеллектуальный капитал фирмы. При этом очень важным аспектом этого процесса является доверие, соответственно, одним из наиболее важных условий эффективного консалтинга является создание доверия между фирмой в лице собственника, а также управленцами фирмы и консультантом.

Деятельность консалтинга направлена на то, что-

³В Иркутском государственном университете в 2013 г. открывается магистратура «Экономика, инновации и консалтинг»

бы помочь фирме более эффективно использовать ее ресурсы и в процессе взаимодействия открыть новые возможности перегруппировки и оптимизации внутренних и внешних ресурсов и с помощью своего знания и знания работников создать новые уникальные решения, увеличивающие нематериальный капитал фирмы.

Обеспечение межфирменного взаимодействия и развитие межфирменных партнерских отношений

Современная экономика переживает изменения не только со стороны изменения ключевых экономических ресурсов, но и в механизмах рыночных взаимодействий. Это теоретически отражено в концепции маркетинга взаимодействия и концепции развития сетевых организаций.

Краткая суть изменений в маркетинге состоит в переходе от транзакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений. Если традиционный маркетинг направлен на разовые продажи, то маркетинг взаимоотношений – на налаживание системы долговременных отношений с партнерами и покупателями. В основу подхода маркетинга взаимодействия положена концепция потребительской ценности жизненного цикла (или пожизненной ценности) клиента, которая является признанием того, что потребители с той или иной интенсивностью участвуют в обмене на протяжении всей своей жизни. Рассмотрение «стоимости в течение всего жизненного цикла» предполагает, что компания должна избегать краткосрочного взгляда на прибыль от взаимодействия с каким бы ни было индивидуумом; скорее она должна рассматривать доход, который получает от взаимодействия с ним в течение всей его жизни. Здесь акцент сделан на долговременном извлечении прибыли из потребителя, где последний рассматривается как источник поступления прибыли без идеологии выстраивания партнерских отношений, приносящих выгоду обеим сторонам взаимодействия, без романтического налета заигрывания с потребителем и стремления предоставить ему наилучший способ удовлетворения потребностей.

Во многом противоположная концепция, представленная Я. Гордоном, отмечает другие стороны маркетинга взаимоотношений, акцентированные на дополнительной полезности, возникающей вследствие этого взаимодействия [2]:

1. Создается фактически новое благо для индивидуального покупателя, а выгоды от этой деятельности распределяются между всеми участниками взаимодействия.

2. Признается ключевая роль индивидуальных клиентов, не только как потребителей, но и в определении того блага, которое они хотят получить; утверждается, что благо создается вместе с покупателями, а не для них.

3. Весь бизнес-процесс формируется и согласовывается под обеспечение того конечного результата, который желает получить покупатель. В результате этого ревизию подвергаются существующие технологии, материалы, средства коммуникации, обучение персонала, стратегии и структуры.

4. В режиме реального времени происходит непрерывная совместная работа покупателя и продавца.

5. Явные приоритеты отдаются постоянным покупателям, с которыми развиваются и совершенствуются отношения в перспективе.

6. Строится и поддерживается цепочка взаимоотношений внутри организации, между организацией и ее основными партнерами на рынке и конечным потребителем.

В этом подходе акцент делается на потребительской ценности жизненного цикла потребителя (lifetime value), что больше соответствует той роли, которую играет потребитель в новых цепочках взаимодействия. Маркетинг становится, по сути, концепцией управления партнерскими взаимоотношениями, возникающими между отдельными субъектами рынка в процессе производства и потребления товаров и услуг.

Еще одна часть этого подхода – это целенаправленное создание и поддержание долгосрочных, удовлетворяющих все заинтересованные группы (потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и других субъектов рыночного взаимодействия) связей в целях устойчивого ведения бизнеса, создания коллективного конкурентного преимущества, конечным результатом которых является построение уникальных нематериальных активов компании – маркетинговой деловой сети [9].

В этом процессе огромную роль играет звено, которое может выполнять интегрирующую роль. Эту роль может играть маркетинговое звено фирмы. Но эту роль может играть и консалтинг, с помощью которого фирма определяет свое положение в широком контексте ее взаимодействий с разными участниками рынка.

Консалтинг как элемент сетевой организации бизнеса

Роль консалтинга в маркетинге взаимоотношений тесно связана с другим, но все же не идентичным подходом – ролью консалтинга в сетевых организациях. В маркетинге взаимоотношений сами взаимоотношения являются источником дополнительных конкурентных преимуществ для фирм, вследствие чего развитие партнерских отношений становится важным направлением маркетинговой деятельности фирмы. Однако развитие межфирменного взаимодействия является не только одним из маркетинговых подходов. Новая экономика порождает новые явления, отмечаемые исследователями, в самой фирме, а именно размытие границ фирмы, появление устойчивых межфирменных образований, формирование цепочек создания и распределения ценностей как единого целого, попытки непосредственного подключения конечного потребителя к этим цепочкам [8], что меняет понимание исследователей о субъекте хозяйствования. Им становится не просто отдельная фирма, а межфирменная сеть, в которой координация происходит не через ценовую координацию, а через интерактивную координацию. По мере усложнения рыночной инфраструктуры, развития субконтрактных отношений требуется все больше усилий для достижения этого рав-



новесия. Введение нового товара в поток требует больших усилий со стороны производителя, направленных на «подключение» к потребителю, завоевания его доверия, установления долговременных отношений. В этой схеме консультанты становятся не просто «помощниками», но важными участниками, помогающими производителю согласовать и подключить движение потока товаров и услуг к потребителю.

Консалтинг как передаточный механизм между теоретическими знаниями и практикой

Профессиональные консультанты должны быть хорошо знакомы с различными подходами, т.е. знаниями по сфере профессионального консультирования. Однако в ходе работы над конкретными проблемами происходит адаптация подходов, теоретических положений с учетом конкретной ситуации. Более того, в ходе консалтинга выявляется часто ограниченность теоретических конструкций, происходит запрос на доработку теории. Таким образом, консалтинг – это дорога с двухсторонним движением от теории к практике и от практики к теории. Это положение означает, что у консалтинга должна быть своя методология, теория, подходы.

Рассмотрение разных характеристик консалтинга и его разных ролей, позволяет представить консалтинг комплексно:

- как научно-прикладную сферу деятельности со своей методологией и подходами;
- как социальный институт, в котором сфокусирован сегодняшний уровень привычек и норм восприятия консалтинга;
- как отрасль бизнеса, отдельный вид рыночного предпринимательства;
- как профессиональную сферу деятельности со своими стандартами, критериями и уровнями квалификации;
- как род занятий, специализированную деятельность, требующую определенных компетенций, навыков и индивидуальных качеств личности.

Эмпирическое исследование проблем развития консалтинга в России

Для идентификации проблем консалтинга в 2012 г. нами был проведен опрос с целью выявления проблем, с которыми сталкиваются консультанты, особенно начинающие, в консалтинговой деятельности. Выборка. Опрошено 100 представителей консалтингового бизнеса, выборка осуществлена «нюрнбергским методом», являющимся разновидностью доступной выборки. В нашем случае это консультанты, которым предложено было на специальном сайте ответить на 2 вопроса: назвать проблемы, которые они испытывают в консалтинге и ранжировать их по значимости, и написать способы их решения. Репрезентативность целевой аудитории обеспечена высокой представительностью начинающих консультантов в выборке (более 80%) и широким географическим охватом (более 60 городов). Итоги опроса представляют значительный интерес, так как позволили определить це-

лую систему проблем, с которыми сталкиваются консультанты в своей деятельности.

В табл. 1–4 названные респондентами проблемы сведены в 4 группы: проблемы консалтинга как бизнеса; как прикладной науки и профессиональной деятельности (развитие института консалтинга, институционализация норм и правил); проблемы консалтинга, лежащие на стороне потребителей (восприятие института консалтинга); проблемы со стороны консультантов. Внутри этих групп произведено ранжирование проблем, а также подсчитано общее указаний на названные проблемы в каждой группе (общее число опрошенных 100, поэтому проценты совпадают с физическими единицами).

Наиболее часто повторяющейся проблемой консалтингового бизнеса является проблема поиска клиентов. Консалтинг для малого и среднего бизнеса является услугой пассивного спроса, что подтверждено результатами опроса – низкой популярностью консалтинга, непониманием этой услуги со стороны бизнеса, отсутствием привычки платить за нематериальные ценности – знания, умения. Поэтому эту услугу необходимо продвигать самим консультантам, клиенты сами за ней не обращаются, что отличает консалтинг малого и среднего бизнеса от консалтинга крупного бизнеса. Это первый вывод опроса. В таблицах показано, сколько процентов респондентов от всех опрошенных поставили ту или иную проблему на 1, 2 и др. места. Например, поиск клиентов 26% всех опрошенных поставили на 1 место как наиболее сложную проблему, 8% – на 2-е и т.д., и всего 41% из 100% опрошенных назвал эту проблему важной проблемой бизнеса (т.е. 41 чел.).

Конечная сумма показывает число раз упоминания данных проблем. Так, проблемы связанные с консалтинговым бизнесом были упомянуты 133 раза.

Проблемы консалтинга самого по себе были отмечены 75 раз, что отражает неразработанность самой методологии консалтинга, недостаточную его технологичность и состояние профессиональной подготовки в этой области.

Проблемы, связанные с консультантами, были названы 58 раз. Здесь и различные компетенции, и вопросы, с которыми консультантам надо работать индивидуально.

Наконец, проблемы со стороны клиентов названы 51 раз. Указанные респондентами проблемы показывают, что необходимо учитывать со стороны клиентов. Наиболее сложной проблемой является достижение результата и, в связи с этим, мотивирование клиентов на внедрение рекомендаций консультантов.

Частота упоминания проблем позволяет судить о распространенности указанных проблем среди начинающих консультантов и служит основанием в определенной мере в расстановке акцентов при формировании с одной стороны программ обучения консалтингу, а с другой стороны, позволяет выявить узкие места в самой технологии консалтинга.

Таблица 1

Проблемы консалтинга как бизнеса

Проблемы	Места, % опрошенных				
	1	2	3	4–6	Итого
Поиск клиентов	26	8	5	2	41
Как продать консалтинг	11	13	6	1	31
Как заставить клиента внедрять рекомендации; как мотивировать клиентов на действия, если они не готовы внедрять рекомендации или боятся	4	7	4	2	17
Технические вопросы К.: как сделать сайт, блог, продвигать К., пользование интернетом, программами рассылок, программами для автоматизации бизнес-процессов, использование платежных систем	3	2	1	5	11
Нет линейки К. продуктов, клиентам непонятно за что они платят, как описать услуги и результаты К., как упаковывать К. информацию		3	1	2	6
Как устанавливать цену на К., чем дорогой К. отличается от недорогого	3	2			5
Юридические вопросы К.: как заключать договора, гарантии и их реализация, установление правил ведения К.	1	1	1	2	5
Ведение переговоров, первый контакт с клиентом		1	3		4
Работа с ВИП клиентами, с клиентами после окончания К., клиенты устают через 3 месяца от К.	2	1	1		4
Как масштабировать К. бизнес, проблема делегирования ведения К. помощникам, желание клиентов получать К. от первого лица	2	2			4
Нехватка узких специалистов по К., подводные камни каждого бизнеса		1	1		2
Кто отвечает за результаты К., как вести К. эффективно			2		2
Как делать рекламные кампании консалтинга.		1			1
					133

Примечание: здесь и в табл.1–4 консалтинг обозначен как К.

Таблица 2

Проблемы состояния консалтинга

Проблемы	Места, % опрошенных				
	1	2	3	4–6	Итого
Отсутствие алгоритмов проведения консалтинга	9	8	11	2	31
Нет стандартов оказания консалтинговых услуг, регламентов, критериев оценки КУ, стандартов профильной подготовки специалистов по консалтингу,	3	11	3	3	20
Нет описаний типовых стандартных ситуаций, типовых решений в консалтинге, разбора типовых ошибок, нужны кейсы, типовые примеры, шаблоны программ развития	3	2	7	1	13
Нет образцов хорошо работающих регламентов и скриптов для персонала, нет алгоритмов их написания		3	1	1	5
Низкий статус эксперта	2	1	2		5
Нет справочных материалов			1		1
					75

Таблица 3

Психолого-профессиональные проблемы консультантов

Проблемы	Места, % опрошенных				
	1	2	3	4–6	Итого
Нет опыта консалтинга	8	5	8	2	15
Нет четкого понимания как проводить консалтинг, понимания методологии консалтинга, представления о технологии К, недостаток профессиональных знаний по К.	3	1	5		9
Низкая экспертность	3	1	4		7
Психологические проблемы К. – страх, боязнь вопросов клиента, создание образа эксперта	4	2		1	7
Взаимодействие и партнерство с другими консультантами, нишевание, участие в ассоциации	1	1	2	1	5
Личная эффективность Консультанта и самомотивация	2		3		5
Трудности переговоров с клиентами, как обойти секретаря и выйти на руководителя фирмы		2	1		3
Проведение первоначального аудита: как выбрать объем аудита, как правильно ставить диагноз проблем клиента, проблема использования термина «аудит»		1	1	1	3
Организация К (выделение главных и второстепенных вопросов), план проведения К. в разных видах К.,	1		1		2
Как постоянно получать информацию, которую можно продать в К., как перерабатывать большое количество информации	1		1		2
					58

Таблица 4

Проблемы со стороны клиентов

Проблемы	Места, % опрошенных				
	1	2	3	4–6	Итого
Клиенты не понимают значение консалтинга, не представляют что такое К., не ценят КУ	8	2	3		12
Недоверие заказчиков, опасение за сохранность внутрифирменной информации, страх допускать к «кухне» бизнеса	5	4	2		11
Нежелание платить за К., отсутствие привычки платить за нематер.-е блага, хотя платят только % от продаж при достижении результата	3	3	2	2	10
Потенциальные клиенты не хотят ничего менять, скептически относятся к возможностям изменения продаж	6	2	1		9
Собственники считают, что сами все знают лучше	1	2			3
Саботаж персонала против нововведений	1			1	2
Клиенты хотят, чтобы все делали за них		1	1		2
Неквалифицированный неграмотный персонал в бизнесе			1		1
Низкая платежеспособность клиентов		1			1
					51

Заключение

Таким образом, анализ консалтинга позволяет сделать вывод о наличии рассогласованности между его ролью и значением в современной экономике и реальным состоянием системы профессиональной

подготовки и институционализации консалтинга в нашей стране. Это не позволяет использовать все огромные возможности консалтинга для повышения результативности работы бизнеса, что в первую очередь касается малого и среднего бизнеса.



Библиографический список

1. Вальтух К.К. Информационная теория стоимости. Новосибирск: Наука, 1996.
2. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений. СПб: Питер, 2001/
3. Грабельных Т.И., Толстикова А.В. Консалтинг в России: от истории до инновационных практик. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2012. 145 с.
4. Друкер П. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / под ред. В.Л. Иноземцева. М. : Academia, 1999.
5. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность в новой экономике. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2004. С. 52–53.
6. Митчелл У. Экономические циклы. Проблема и ее постановка. М., 1930.
7. Серл Дж. Что такое институт? // Вопросы экономики. 2007. № 8. С. 4–22.
8. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005. 176 с.
9. Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 129–144.