УДК 338.24.01, 65.01

РОЛЬ КОНСАЛТИНГА В РАЗВИТИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

[1]Калюжнова Н.Я., [2]Мрочковский Н.С.

[1]Иркутский государственный университет, Иркутск, e-mail: nk@home.isu.ru;
[2]Компания «ФинансКонсалтинг», Москва, e-mail: vip@ultrasales.ru

Рассмотрено развитие института консалтинга в России. Показаны новые стороны и функции консалтинга в современной экономике: консалтинг как деятельность по превращению знаний в технологии решения управленческих проблем; консалтинг как *проводник внедрения теоретических знаний в жизнь, консалтинг как сфера накопления и применения практических знаний, а также сфера появления новых креативных решений.* Рассмотрена роль консалтинга в развитии малого и среднего бизнеса. В частности, показана роль консалтинга в создании уникального интеллектуального капитала фирмы, в налаживании и развитии межфирменного взаимодействия и межфирменных партнерских отношений предприятий малого и среднего бизнеса; в претворении новых походов в организацию и управление. *На основе проведенного авторами опроса выделены* проблемы развития консалтинга малого и среднего бизнеса и определены направления их решения.

Ключевые слова: консалтинг, развитие, интеллектуальный капитал, межфирменное взаимодействие, партнерские отношения, конкурентоспособность малого и среднего бизнеса, опрос

THE ROLE OF CONSULTING IN DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS

[1]Kalyuzhnova N.Y., [2]Mrochkovskyi N.S.

[1]Irkutsk State University, Irkutsk, e-mail: nk@home.isu.ru;
[2]The Head of FinanceConsulting ltd, Moscow, e-mail: vip@ultrasales.ru

The paper is about the development of the Institute of consulting in Russia. The new parties and functions of consulting services in the modern economy are showing: consulting as operations on the transformation of knowledge in technology management problems solution; consulting as a conductor of the implementation of theoretical knowledge in life, consulting as the stockpiling and use of practical knowledge, as well as the scope of the emergence of new creative solutions. The role of consulting in the development of small and medium-sized businesses is analyzing. In particular, the role of consulting in creation of the unique intellectual capital of the company shows; the role of consulting in the establishment and development of the firm cooperation and inter-firm partnership relations of the enterprises of small and medium-sized business; the role of consulting in the implementation of new hikes in the organization and management. Authors of the survey show the problems of development of the consulting of small and medium-sized businesses and the directions of their solution.

Keywords: consulting, development, intellectual capital, inter-firm cooperation, partnerships, the competitiveness of small and medium business, survey

Консалтинг рассматривается чаще всего как вид профессиональной помощи в решении проблем клиента с помощью профессиональных внешних специалистов. Это применимо к любой сфере консалтинга. Однако изменение характера современной экономики позволяет рассмотреть новые роли и значение консалтинга. К основным процессам и изменениям, отличающим современную экономику отнесем следующие:

1. Превращение знаниевых (интеллектуальных) ресурсов в ведущие ресурсы экономического развития.
2. Усложнение деятельности всех экономических субъектов и экономических процессов.
3. Увеличение скорости всех экономических процессов.
4. Повышение информационной прозрачности бизнеса.
5. Разделение основных и второстепенных функций компании и расширение практики аутсорсинга.
6. Развитие и трансформация отраслей бизнеса, развитие инфобизнеса.

Эти процессы изменяют подходы к пониманию роли консалтинга и его функционированию. 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.

Особенности консалтинга в новой экономике

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, что является, по мнению П. Друкера, революцией в управлении [1]. 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», дает рекомендации, как достичь нужный результат, 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. Исходя из этого, 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 решении 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. К ним относятся:

1. Знаниеемкость.
2. Междициплинарный характер.
3. Инновационность.
4. Предпринимательский характер.

Эти черты, присущие консалтингу, значительно изменяют его содержание и роль в современном обществе. 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.

Становление института консалтинга 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 трансакционных издержек рыночного обмена, в том числе за счет использования услуг консалтинга.

3. Свойство наследования, что происходит благодаря процессу обучения, что применительно к консалтингу означает налаживание системы подготовки консультантов.

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

Однако в развитии институциональной стороны консалтинга имеется ряд проблем, которые выделены нами в ходе исследования.

1. Отсутствие правил и норм, регулирующих консалтинговую деятельность. Нет единых профессиональных стандартов и этических норм консалтинговой деятельности и способов принуждения к их соблюдению.

2. Существующее среди предпринимателей недоверие к консалтингу, опасения в утечке и корыстном использовании информации, что сдерживает его развитие. Это является зеркальным отражением первого пункта, поскольку не выработаны и соответственно не поддерживаются должным образом сами нормы профессиональной консалтинговой деятельности, что рождает недоверие к этой деятельности.

3. Отсутствие стройной системы 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.

Роль консалтинга **как инструмента формирования уникального интеллектуального капитала** фирмы связана с уникальностью самой услуги консалтинга. Креативный характер консалтинга обусловливает 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 устойчивое акцент в конкуренции сдвигается на создание некопируемых внутренних ресурсов фирмы [5]. 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 конкурентам и являются более долговечными. Речь идет об интеллектуальном капитале фирмы. В него входит капитал индивидуальных знаний персонала, организационный капитал и отношенческий капитал фирмы. Роль консалтинга в этом отношении незаменима. Он должен помогать фирме идентифицировать свои нематериальные преимущества, которыми фирма обладает, помочь создать эти преимущества, пользуясь именно специфическими знаниями и возможностями не только фирмы, но и консультанта. При этом очень важным аспектом получения нового знания 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, чтобы помочь фирме более эффективно использовать ее ресурсы, 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.

Роль консалтинга **в развитии межфирменного взаимодействия и межфирменных партнерских отношений связана с изменениями** в механизмах рыночных взаимодействий. Это отражено в современной концепции маркетинга взаимодействия. Краткая суть изменений состоит в переходе от трансакционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений, нацеленному на налаживание системы долговременных отношений с партнёрами и покупателями. В основу подхода маркетинга взаимодействия положена концепция потребительской ценности жизненного цикла (lifetimevalue) клиента, которая означает признание того, что потребители с той или иной интенсивностью участвуют в обмене на протяжении всей своей

жизни [6]. Рассмотрение «стоимости в течение всего жизненного цикла» предполагает, что компания должна избегать краткосрочного взгляда на прибыль от взаимодействия с каким бы и ни было индивидуумом, а скорее должна рассматривать доход, который она 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.

Другие концепции акцентируют внимание на дополнительной полезности, возникающей вследствие этого взаимодействия [2]:

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

– 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.

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

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

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

– 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 (lifetimevalue), 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**.**

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.

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 взаимодействий является не только одним из маркетинговых подходов. Новая экономика порождает новые явления в самой фирме, отмечаемые исследователями, а именно: размывание границ фирмы, появление устойчивых межфирменных образований, формирование цепочек создания и распределения ценностей как единого целого, попытки непосредственного подключения конечного потребителя к этим цепочкам [6], 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 равновесия. 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 раз-

личными 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 часто выявляется 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 выявление 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 было предложено 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, т.к. они позволили определить целую систему проблем, с которыми сталкиваются консультанты в своей деятельности.

Названные респондентами проблемы консалтинга были сгруппированы в 4 группы:

1) проблемы консалтинга как бизнеса;

2) проблемы консалтинга, лежащие на стороне потребителей (отношение к консалтингу);

3) проблемы консалтинга как профессиональной деятельности;

4) проблемы консалтинга, лежащие на стороне консультантов.

В табл. 1 представлены результаты опроса по наиболее часто называемым первым двум группам. Подсчитано общее число указаний на названные проблемы (можно было указывать до 5 проблем, причем респонденты должны были ранжировать их по важности – 1 место – самая важная, 5-е – наименее важная). Показано распределение респондентов, поставивших названные проблемы на 1, 2 и т.д. места (поскольку общее число опрошенных 100, проценты совпадают с физическим числом респондентов). Например, 26% всех опрошенных поставили на 1 местопоиск клиентов как наиболее сложную проблему, 8% – на 2-е, и т.д., и всего 41% из 100 (41 чел.) опрошенных назвал эту проблему важной проблемой бизнеса.

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 МСБ от консалтинга крупного бизнеса. Это первый вывод опроса.

Указанные респондентами проблемы показывают, на что необходимо обращать внимание в работе клиентами. 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.

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 состоянием 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.

Проблемы консалтинга (К) в России

Проблемы	Места, % опрошенных				
	1	2	3	4-5	Итого
Проблемы взаимоотношений консультантов с малым и средним бизнесом					
поиск клиентов	26	8	5	2	41
как продать консалтинг	11	13	6	1	31
как заставить клиента внедрять рекомендации, как бороться с нежеланием клиентов или нехваткой времени делать изменения; как мотивировать клиентов на действия, если они не готовы внедрять рекомендации (CRM и др.) или боятся (увольнять неэффективный персонал и др.)	4	7	4	2	17
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
Проблемы со стороны клиентов					
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 вообще платить за нематериальные блага, хотят платить 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

Список литературы

1. Вальтух К.К. Информационная теория стоимости. – Новосибирск: Наука, 1996.
2. Гордон ЯнХ. Маркетинг партнерских отношений: Новые стратегии и технологии привлечения клиентов. – СПб.: Питер, 2001. – 379 с.
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 Иркут.ун-та, 2004. – С. 52–53.
6. Третьяк О.А. Маркетинг: Новые ориентиры. Модели управления – М.: Инфра-М, 2005. – 402 с.

References

1. Val'tuh K.K. Informacionnaja teorija stoimosti. – Novosibirsk: Nauka, 1996.
2. Gordon JanX. Marketing partnerskih otnoshenij: Novye strategii i tehnologii privlechenija klientov. SPb.: Piter, 2001. 379 p.
3. Grabel'nyh T.I., Tolstikova A.V. Konsalting v Rossii: ot istorii do innovacionnyh praktik. Irkutsk : Izd-vo IGU, 2012. 145 p.
4. Druker P. Postkapitalisticheskoe obshhestvo // Novaja postindustrial'naja volna na Zapade: antologija / pod red. V.L. Inozemceva. M.: Academia, 1999.
5. Kaljuzhnova N.Ja. Konkurentosposobnost' v novoj jekonomike. Irkutsk: Izd-vo Irkut.un-ta, 2004. pp. 52–53.
6. Tret'jak O.A. Marketing: Novye orientiry. Modeli upravlenija M.: Infra-M, 2005. 402 p.

Рецензенты:

Архипкин О.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой коммерции и логистики Иркутского государственного университета, г. Иркутск;

Горев В.П., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и институциональной экономики Байкальского государственного университета экономики и права, г. Иркутск.

Работа поступила в редакцию 16.05.2013.