

УДК 330.341.4: 659.23

Ю.С. МОРОЗ, И.Н. ДРОЗДОВ

Принципы эффективности консалтингового предпринимательства

Рассматриваются основные задачи и проблемы консалтингового предпринимательства. Обобщены принципы, определяющие эффективность предпринимательства в области консалтинга. Особое внимание уделяется значимости этических принципов при осуществлении консалтингового предпринимательства.

Ключевые слова: консалтинговое предпринимательство, принципы эффективности консалтинга, этический кодекс бизнес-консультанта.

Efficiency principles of consulting entrepreneurship. J.S. MOROZ, I.N. DROZDOV.

The article reviews the primary goals and problems of consulting entrepreneurship. The principles defining efficiency of entrepreneurship in the field of consulting are generalized. The special attention is given to the importance of ethical principles of conducting consulting entrepreneurship activity.

Keywords: consulting entrepreneurship, principles of consulting efficiency, code of ethics for business consultant.

Введение

Консалтинговое предпринимательство является динамично развивающейся отраслью современной российской экономики. Оно необходимо современному менеджменту для достижения качественного управления. Отечественный рынок консалтинговых услуг совершенствуется. Это подталкивает предпринимателей в данной области к повышению эффективности консалтинговой деятельности для усиления конкурентоспособности своих компаний на рынке высокопрофессиональных экспертных услуг. Осуществление консалтинговой деятельности базируется на определенных принципах, рассмотрению которых и посвящена данная статья.

Методы исследования

При проведении исследования применялись следующие основные методы: анализ научных публикаций; вторичный анализ результатов

эмпирических исследований, сравнительный анализ. Была проанализирована информация, представленная в зарубежных электронных базах данных (*Scopus, Web of Science*), в специализированных периодических изданиях, в учебно-методической литературе, открытых интернет-публикациях.

Изучены научные публикации, соответствующие теме исследования: 10 статей зарубежных авторов, представленных в электронных базах данных (*Scopus, Web of Science*), два учебных пособия, две открытые интернет-публикации.

О сути консалтингового предпринимательства

Понятие «консалтинговое предпринимательство» различные исследователи трактуют по-разному, и зачастую в качестве аналога данного понятия используется термин «консалтинг». В табл. 1. представлены трактовки термина «консалтинг» отдельных исследователей данного вида предпринимательской деятельности.

Таблица 1

Определения консалтингового обеспечения, сделанные зарубежными авторами

Автор	Год	Журнал	Название статьи	Определение
<i>Back, Y.K. Parboteeah P., Nam D.</i>	2014	<i>Journal of International Management</i>	<i>Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms</i>	Консалтинг – помощь во внедрении инноваций, в решении организационных вопросов, а также предоставление необходимых для этого ресурсов [8].
<i>Mingaleva Z.</i>	2013	<i>Social and Behavioral Sciences</i>	<i>Ethical Principles in Consulting</i>	Консалтинг – поиск новых путей и подходов в создании и развитии эффективной системы управления, необходимой для всех предприятий и фирм, желающих быть конкурентоспособными [11]
<i>Ploetner O.</i>	2008	<i>Industrial Marketing Management</i>	<i>The development of consulting in goods-based companies</i>	Консалтинг – предоставление рекомендаций, имеющих стратегический характер [12]
<i>Gilbert R.</i>	2008	<i>Journal of International Management</i>	<i>Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms</i>	Консалтинг предназначен для снижения рисков путем предоставления необходимых ресурсов [9]
<i>Turner L.D., Aldhizer G.R., Shank M.D.</i>	2002	<i>Journal of Information Systems</i>	<i>Determinants of consulting service quality for accounting and non-accounting service providers</i>	Консалтинг – специальные знания и навыки, применимые к конкретным целям проекта, а также степень связи с интересами клиентов, отзывчивость, надежность и степень соперничества по отношению к каждому клиенту [14]

Окончание табл. 1

Автор	Год	Журнал	Название статьи	Определение
Ribeiro D.	2001	<i>Managing Service Quality</i>	<i>Quality in the consulting service—Evaluation and impact: A survey in Spanish firms</i>	Консалтинг – предоставление необходимых рекомендаций, направленных на эффективную деятельность предприятия [13]
McLachlin D.	2000	<i>Managing Service Quality</i>	<i>Service quality in consulting: What is engagement success? Managing Service Quality,</i>	Консалтинг – деятельность, направленная на повышение репутации клиента и увеличение прибыли посредством качественных изменений деятельности [10]
Leto A.B., Roberts D.D.	1998	<i>Information Systems Management</i>	<i>Building an is Consulting Business</i>	Консалтинг – косвенная власть, основанная на доверительных отношениях между клиентом и консультантом [5]
Canback S.	1998	<i>Journal of International Management</i>	<i>The logic of management consulting</i>	Консалтинг – независимое консультирование, осуществляемое квалифицированными консультантами, которые помогают клиентам в выявлении, анализа и решения вопросов, касающихся бизнеса и управления [7]
Bessant J., Rush H.	1995	<i>Journal of International Management</i>	<i>Building bridges for innovation: The role of consultants in technology transfer</i>	Консалтинг – предоставление рекомендаций по ведению эффективной деятельности, основанных на знаниях и опыте [6]

Источник: составлено авторами.

Подходы к интерпретации обозначенного термина анализировались на основе зарубежных источников. Это обусловлено тем, что консалтинговое предпринимательство зародилось за пределами нашей страны и наиболее активно развивается в странах с развитой рыночной экономикой. В России консалтинговое предпринимательство находится на стадии активного становления.

Обобщая понятия, приведенные в таблице, можно сделать вывод, что консалтинговое предпринимательство – это деятельность, направленная на поиск новых путей в создании и развитии эффективной системы управления, исходя из имеющихся знаний и опыта, для повышения конкурентоспособности.

Консалтинговое предпринимательство предполагает экспертное сопровождение производителей, коммерсантов, потребителей по самому широкому кругу экономических, управленческих, кадровых, юридических и других вопросов. Иначе говоря, это совокупность услуг, связанных с обработкой информации по заказам клиентов и информационным обслуживанием [2].

Основные принципы эффективности консалтингового предпринимательства

Основная задача предпринимателей в области консалтинга состоит в том, чтобы в процессе управленческого консультирования способствовать качественному и высокопрофессиональному решению проблем и задач организации по её развитию. В консалтинге используются различные подходы, методы и стили оказания услуг, на основании которых определены основные принципы эффективности консалтингового предпринимательства [1].

1. *Чёткое позиционирование консалтинговых услуг.* Это закономерная реакция на развитие потребности в услугах консультирования и нарастающую значимость чётко обозначенной и проверенной квалификации, необходимой для решения актуальных проблем клиентов. Позиционирование консалтинговых услуг позволяет точно конкретизировать сущность консалтинговой компании и фокусировать развитие её возможностей и ресурсов в стратегически приоритетных областях: предметные или функциональные области вмешательства (финансы, кадры, маркетинг, управление и т.д.); типичные проблемы предпринимательства и управления; специфические методы, технологии и системы; методология консалтинга. Альтернативы могут дополнять друг друга в разных комбинациях.

2. *Чёткая конкретизация базовых клиентов.* Для этого важно уточнить, каких клиентов будет обслуживать консалтинговая компания. Критерии выбора базовых клиентов:

- размер (малые, средние, крупные);
- отрасль (одна или несколько);
- форма (коммерческая, государственная);
- географическая область (региональный уровень, в масштабе всей страны, в других странах, транснациональный уровень).

Малые предприятия обычно обслуживают локальные консалтинговые компании, однако многие крупные консалтинговые фирмы вводят у себя филиалы или департаменты, ориентированные на бизнес различного уровня.

3. *Создание и внедрение новых продуктов и услуг.* Консалтинговые продукты и услуги имеют жизненный цикл. Они проходят через следующие стадии: проектирование и разработка, апробирование, выпуск на рынок, рост, зрелость, насыщение и упадок [1]. Так как отдельные консалтинговые услуги устаревают, то их следует менять на новые. Консалтинговые организации классифицируют услуги по группам с использованием таких критериев, как вклад в доход фирмы, темп роста, затраты на разработку и маркетинг. Каждая консалтинговая организация должна решить, проводить или не проводить исследования по разработке новой продукции, и если нет, то как получить новые знания и квалификацию, без которых невозможно обновлять продукцию. Одиночные консультанты и малые фирмы не могут реализовывать крупные исследовательские проекты из-за нехватки ресурсов. Как правило, они

подключаются к текущим исследованиям в университетах, специализирующихся на вопросах управления. Крупные и средние фирмы сами проводят исследования, направленные главным образом на разработку новых услуг. Довольно часто эти исследования приостанавливаются из-за чрезмерной загруженности персонала оперативной работой.

4. *Определение размера и темпов роста организации.* Размер компании и темп её роста должны соответствовать спектру предлагаемых услуг, отраслевой и географической специализации, рыночной конъюнктуре, настоящей и потенциальной конкуренции, ресурсам консультирующей организации и способности фирмы к непрерывному росту при сохранении и повышении качества услуг. Некоторые консультирующие организации сознательно ограничивают свои размеры и не пытаются расти дальше. Это объясняется желанием сохранить согласованно действующую профессиональную группу, которая позволяет использовать простую структуру управления. При стратегии быстрого роста консультирующие организации сталкиваются с проблемами набора персонала, его обучения, выработки согласованности действий и единства. Консультирующая фирма, которая отказывается от расширения, сталкивается с другими проблемами. Ее персонал стареет, приобретает опыт, претендует на руководящие посты и увеличение доходов – соответственно будет расти стоимость услуг фирмы.

5. *Сотрудничество с другими консалтинговыми организациями или независимыми экспертами.* Соглашения о сотрудничестве становятся все более популярными. Например, в рамках одного проекта могут работать вместе консультант по вопросам стратегии деловой активности, специалисты по маркетингу, управлению качеством, передаче технологии и торговому праву. Некоторые консультанты предпочитают оставаться независимыми, но при этом развивают сеть деловых контактов с другими профессионалами, что позволяет им реализовывать самые сложные проекты. Даже крупные фирмы пользуются услугами субподрядчиков или специалистов, включая и непрофессиональных консультантов со специальной квалификацией, которых фирма не может себе позволить нанять на постоянную работу [3].

Этические принципы, определяющие эффективность консалтингового предпринимательства

Консалтинг осуществляется в такой сфере предпринимательской деятельности, которая обязательно должна регламентироваться этическим кодексом бизнес-консультанта. В целях соблюдения принципов эффективности консалтингового предпринимательства необходимо строго следовать этическому кодексу бизнес-консультантов [11]. Основным этическим стандартом для консультанта – не злоупотреблять доверием клиента. Только доверяя, клиент может сказать ему о проблемах в бизнесе и позволит ему использовать конфиденциальную информацию предприятия.

Любое нарушение этических принципов в консалтинговой деятельности приводит к негативным и разрушительным последствиям. Профессиональный авторитет консалтинговых фирм уменьшается.

Важность реализации этических принципов в консалтинговом предпринимательстве подтверждает исследование, проведенное среди 50 консалтинговых фирм (около 200 человек) и 120 предприятий (около 350 человек), относящихся к разным отраслям и формам собственности [11]. Данные были получены путем опроса менеджеров и директоров компаний.

Показатели этических принципов отражают различные аспекты нравственного поведения консультанта. Они оценивались по десятибалльной шкале (1 – полностью не согласен, 10 – полностью согласен). Результаты опроса представлены в табл. 2.

Данные табл. 2 показывают, что наиболее существенными показателями в области этического принципа консалтинга являются доверие к консультанту и качество оказываемых услуг. И это вполне предсказуемо, так как репутация консультантов и спрос на их услуги напрямую зависят от качества, которое определяется результатами деятельности компании-клиента, и доверия, которое необходимо для эффективного взаимодействия. Другие параметры (характер взаимодействия с клиентами, правильная ориентация клиента и продолжительность взаимодействия с клиентом) можно отнести к показателям, которые косвенно влияют на реализацию этических принципов.

Таблица 2

**Показатели реализации этических принципов
в области консалтинга**

Показатели	Максимальное значение	Среднее значение	Отклонение
Доверие к консультанту	10	8,46	1,46
Качество оказываемых услуг	10	7,35	1,91
Характер взаимодействия с клиентами	10	6,48	2,64
Правильная ориентации клиента	10	6,41	1,99
Продолжительность взаимодействия с клиентом	10	6,35	2,76

Источник: [11].

Основные нарушения этических принципов в консалтинге:

1. *Нечестность*. Консультанты управления часто обещают решить проблемы, которые они не могут решить или которые не имеют решения.

2. *Отсутствие индивидуального подхода*. Консультанты по вопросам управления используют типичные шаблоны решений, не принимая во внимание конкретную экономическую ситуацию на предприятии.

3. *Нарушение конфиденциальности*. Некоторые консультанты по управлению конфиденциальную информацию, полученную от конкурентов, могут использовать в своих интересах.

В рамках данного исследования также были исследованы следующие вопросы:

1. Придерживаются ли консалтинговые фирмы этических норм при работе с клиентами по отношению к другим?

2. Придерживаются ли консалтинговые фирмы этических норм по отношению к себе?

3. Придерживаются ли клиенты консалтинговых фирм этических норм при работе с консультантами по отношению к другим?

4. Придерживаются ли клиенты консалтинговых фирм этических норм при работе с консультантами по отношению к себе?

Анализ показал, в какой степени придерживаются этических принципов консалтинговые фирмы и их клиенты (табл. 3).

Таблица 3

**Следование этическим принципам консультантов
и их клиентов**

Использование этических принципов	Консалтинговые фирмы		Клиенты	
	по отношению к другим	по отношению к себе	по отношению к другим	по отношению к себе
Всегда	21	16	18	15
Часто	26	22	37	31
Иногда	53	62	45	66
Итого	100	100	100	100

Источник: [11].

Только 47 % консалтинговых фирм и 55 % клиентов сохраняют конфиденциальность и соблюдают стандарты этических принципов.

Следование обозначенным выше принципам эффективности консалтингового предпринимательства позволяет:

- повысить качество предлагаемых потребителю услуг;
- повысить скорость и качество принятия экспертных решений;
- сформировать уникальные консалтинговые продукты и услуги;
- сократить внутренние издержки консалтинговой компании и организации-клиента.

Заключение

Консалтинговые компании являются важным звеном инфраструктуры современного российского бизнеса. Они дают жизнь многим реальным проектам, проводят аудит, различного рода консультации по эффективной организации коммерческой деятельности.

Результатом деятельности консалтинговых фирм являются новые знания и навыки, позволяющие самостоятельно решать проблемы, и новая система управления консультируемого предприятия, выработанная совместно с консультантами, которая даст возможность более эффективно выстроить бизнес-процессы.

Постоянный поиск новых путей и подходов в создании и развитии эффективной системы управления необходим для всех предприятий и фирм, желающих быть конкурентоспособными. Ключевая задача бизнес-

консультантов состоит в том, чтобы профессиональными методами управленческого консалтинга способствовать решению проблем клиентской организации и её развитию [4].

Вместе с тем и само консалтинговое предпринимательство должно осуществляться на высоком профессиональном уровне. В консалтинговом сообществе имеется немало различий в подходах, предпочтениях, стилях работы. Однако консалтинговое предпринимательство должно быть основано на базовых принципах, обеспечивающих эффективность экспертной деятельности.

Стоит отметить, что знания представленных принципов недостаточно. Только их соблюдение и применение положительно повлияет на ведение бизнеса. Следовательно, важно не только знать, какие бывают принципы и каковы их особенности, но и грамотно использовать теорию на практике. Именно от соблюдения базовых принципов эффективности зависит качество и успешность консалтингового предпринимательства, развитие которого потребует более обстоятельных и серьезных исследований.

Литература

1. Кубр М. Стратегия консультирующих организаций. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons023.html>.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2009. 175 с.
3. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Менеджмент-консалтинг: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. 271 с.
4. Цой Л.Н. Управленческое консультирование: подходы, цели, задачи. URL: <http://conflictmanagement.ru/upravlencheskoe-konsultirovanie-podhodyi-tseli-zadachi>.
5. Leto A.B., Roberts D.D. Building an is Consulting Business // Information Systems Management. 1998. Vol.15, no. 3. P. 73–77. DOI: 10.1201/1078/43185.15.3.19980601/31139.12.
6. Bessant J., Rush H. Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer // Res. Policy. 1995. Vol. 24. P. 97–114.
7. Canback S. The logic of management consulting // Journal of Management Consulting. 1998. Vol. 10, no. 2. P. 3–11.
8. Back Y.K., Parboteeah P., Nam D. Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms // Journal of International Management. 2014. Vol. 20, issue 4. P. 390–405.
9. Gilbert R. Looking for Mr. Schumpeter: where are we in the competition-innovation debate? // Innov. Policy Econ. 2006. Vol. 6. P. 159–215.
10. McLachlin R.D. Factors for consulting engagement success // Management Decision. 1999. Vol. 37, no. 5. P. 394–404.
11. Mingaleva Z. Ethical Principles in Consulting // Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 84. P. 1740–1744.
12. Ploetner O. The development of consulting in goods-based companies // Industrial Marketing Management. 2008. Vol. 37. P. 329–338.

13. Ribeiro D. Quality in the consulting service—Evaluation and impact: A survey in Spanish firms // *Managing Service Quality*. 2001. Vol. 11, no. 1. P. 40–48.
14. Turner L.D., Aldhizer G.R., Shank M.D. Determinants of consulting service quality for accounting and non-accounting service providers // *Journal of Information Systems*. 2002. Vol.16, no. 1. P. 61–74.

References

1. Kubr M. *Strategiya konsul'tiruyushchikh organizatsiy* [Strategy of the consulting organizations] URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons023.html>.
2. Marinko G.I. *Upravlencheskiy konsalting* [Management Consulting]. Moscow, Infra M., 2009.175 p.
3. Tokmakova N.O., Andriyanova M.V. *Menedzhment-konsalting* [Management Consulting]. Moscow, Centre EAOI Publ., 2009. 271 p.
4. Tsoi L.N. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie: podhodi, tzeli, zadachi* [Management consulting: approaches, the purposes, problems.] URL: <http://conflictmanagement.ru/upravlencheskoe-konsultirovanie-podhodyi-tseli-zadachi>.
5. Leto A.B., Roberts D.D. Building an is Consulting Business. *Information Systems Management*, 1998, vol.15, no. 3, pp. 73–77. DOI: 10.1201/1078/43185.15.3.19980601/31139.12.
6. Bessant J., Rush H. Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Res. Policy*, 1995, vol. 24, pp. 97–114.
7. Canback S. The logic of management consulting. *Journal of Management Consulting*. 1998, vol. 10, no. 2, pp. 3–11.
8. Back Y.K., Parboteeah P., Nam D. Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms. *Journal of International Management*, 2014, vol. 20, issue 4, pp. 390–405.
9. Gilbert R. Looking for Mr. Schumpeter: where are we in the competition-innovation debate? *Innov. Policy Econ.*, 2006, vol. 6, pp. 159–215.
10. McLachlin R.D. Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 1999, vol. 37, no. 5, pp. 394–404.
11. Mingaleva Z. Ethical Principles in Consulting. *Social and Behavioral Sciences*, 2013, vol. 84, pp. 1740–1744.
12. Ploetner O. The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*, 2008, vol. 37, pp. 329–338.
13. Ribeiro D. Quality in the consulting service—Evaluation and impact: A survey in Spanish firms. *Managing Service Quality*, 2001, vol. 11, no. 1, pp. 40–48.
14. Turner L.D., Aldhizer G.R., Shank M.D. Determinants of consulting service quality for accounting and non-accounting service providers. *Journal of Information Systems*, 2002, vol.16, no. 1, pp. 61–74.