

DOI: 10.18572/2686-858X-2023-19-3-50-56

## **Особенности организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в условиях неопределенности**

### **Features of the organizational and economic mechanism for the provision of consulting services under uncertainty**

**Волошинова Марина Владимировна,**

к.э.н., доцент, заместитель заведующего кафедрой экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

**E-mail:** voloshinova@unecon.ru

**Кондрашов Николай Александрович,**

аспирант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург, Россия

**E-mail:** maxyelkin96@gmail.com

**Marina Voloshinova,**

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Economics and Management in the Service Sector, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg

**Nikolay Kondrashov,**

postgraduate student, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности формирования организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в новых экономических условиях. Важным методическим аспектом развития и трансформации рынка консалтинговых услуг следует признать необходимость выработки наиболее эффективного организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в соответствии с определенными критериями. В связи с этим весьма актуальным, с научной точки зрения, становится определение особенностей оказания консалтинговых услуг в условиях стратегического развития российских предприятий и разработка организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в условиях неопределенности. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: охарактеризовать современные тенденции и особенности формирования и развития рынка консалтинговых услуг в условиях ухудшения социально-экономической ситуации и изменения рыночной конъюнктуры; обосновать основные системные элементы организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг и выявить их взаимосвязи.*

***Ключевые слова:** управленческий консалтинг, рынок консалтинговых услуг, организационно-экономический механизм, стратегическое развитие предприятий, сервисная экономика, условия неопределенности.*

JEL codes: L84

***Abstract.** The article discusses the features of the formation of the organizational and economic mechanism for the provision of consulting services in the new economic conditions. An important methodological aspect of the development and transformation of the consulting services market should*

*be recognized as the need to develop the most effective organizational and economic mechanism for the provision of consulting services in accordance with certain criteria. In this regard, from a scientific point of view, it is very relevant to determine the features of the provision of consulting services in the context of the strategic development of Russian enterprises and the development of an organizational and economic mechanism for the provision of consulting services in conditions of uncertainty. To achieve this goal, the following tasks were set: to characterize current trends and features of the formation and development of the consulting services market in the face of deteriorating socio-economic situation and changing market conditions; substantiate the main system elements of the organizational and economic mechanism for the provision of consulting services and identify their interrelations.*

**Keywords:** *management consulting, consulting services market, organizational and economic mechanism, strategic development of enterprises, service economy, conditions of uncertainty.*

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Важное место в формировании и росте рынка консалтинговых услуг занимают многофункциональные аспекты, связанные со стратегическим развитием организаций и предприятий. Именно стратегия является определяющим документом, на основе которого принимаются тактические и операционные решения и формируется ресурсная основа для обеспечения устойчивости и финансовой стабильности как на рынке продукции, так и в сфере услуг. При формировании подобного рода стратегии, прежде всего, необходимо учитывать ключевые нормативно-правовые акты, определяющие стратегическое развитие всей системы государственного регулирования национальной экономики (например, [1, 2, 3, 4] и т.д.). Однако, вопрос привлечения консалтинговых фирм к формированию стратегии любой организации является двойственным.

С одной стороны, далеко не все компании обладают финансовыми возможностями для обращения к консалтинговой фирме (например, в условиях малого и среднего бизнеса, при недостаточном уровне финансовой ликвидности, в случае первоначального выхода на рынок и отсутствия достаточных показателей выручки, в пределах до наступления срока окупаемости и т.д.), с другой стороны — использование механизма управленческого консалтинга может привести к раскрытию ряда коммерческих тайн, а также получению таких выводов и рекомендаций, содержание которых будет противоречить позиции руководства компании или же самого собственника. По нашему мнению, обращение в консалтинговую

компанию со стороны предприятия находится не только исключительно в сфере экономической мотивации, но имеет и социально-психологический контекст, который в большинстве случаев может оказаться главенствующим при принятии окончательного решения относительно целесообразности получения услуг управленческого консалтинга.

Отдельным функциональным вопросом следует рассматривать необходимость разработки и реализации стратегии для самой консалтинговой организации в контексте как использования собственной ресурсной базы, так и привлечения сторонних экспертов.

Значительный объем всех операций на рынке управленческого консалтинга как составной части рынка консалтинговых услуг касается самого существования, основных целей или миссии, бизнес-политики и стратегии, а также общего планирования, структурирования и контроля в отдельной организации в контексте учета временного фактора. В ряде научных источников [6, 7, 10, 11, 14] данные проблемы определяются как общее управление, но в современной литературе [5, 8, 9, 12, 13, 15] объективно соотносятся с понятием «корпоративной стратегии» или «стратегического менеджмента».

Такие мероприятия, как планирование и контроль производства, управление запасами, повышение качества и развитие персонала, а также лидерство и стиль управления, имеют решающее значение для успешной реализации корпоративной стратегии и часто являются объектом для оказания консалтинговых услуг сторонними организациями. Однако, стандарт-

ными сферами деятельности организации, в случае оказания консалтинговых услуг, чаще всего дело не ограничивается.

## **2. ОБЛАСТЬ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Среди ключевых областей экономической деятельности, в рамках которых происходит оказание консалтинговых услуг с точки зрения стратегического развития организации следует отдельно отметить:

1. Отрицательные (недостаточные) результаты реализации существующей стратегии для развития бизнеса исходя как из объективных оценок производственно-хозяйственной деятельности, так и на основании субъективного мнения руководства или собственника. Наиболее распространённая причина обращения в консалтинговые агентства, решение которой может быть акцептовано за счет относительно стандартного набора управленческих решений при достаточном опыте и времени существования консалтинговой организации.

2. Наличие признаков кризисного состояния в организации. Фактически, консалтинговая организация привлекается для выработки и последующей реализации (контроля за реализацией) антикризисной стратегии предприятия в условиях наступления экономического кризиса.

3. Появление новых угроз и рисков для функционирования и стратегического развития предприятия. В качестве примера можно привести рост интереса к консалтинговым услугам во время кризиса, вызванного распространением коронавирусной инфекции и неготовностью многих предпринимательских структур к адаптационным действиям.

4. Выход на совершенно новые рынки, в том числе с точки зрения участия в экспортно-импортных операциях. Например, необходимость освоения рынков стран Африки у российских производителей вызывает дополнительный интерес к получению консалтинговых услуг.

5. Необходимость осуществления программ экологизации бизнеса как новая стратегия формирования дополнительной лояльности как российского, так и зарубежного клиента. При этом аспекты экологизации не ограничиваются исклю-

чительно вопросами изучения требования экологического законодательства или исследования соответствия выпускаемой продукции требованиям отдельных государственных и корпоративных стандартов в области экологии.

6. Формирование программ развития организационной культуры и ее системных элементов.

7. Разработка программ корпоративной социальной ответственности с учетом современных экономических условий.

В настоящее время консультантов в области управленческого консалтинга весьма часто привлекают, когда модель развития компании существенно отклоняется от нормальной по целому ряду причин. Как правило, это сложные клиентские запросы с неопределенными шансами на успех, часто выполняемые в условиях нехватки времени, например, если организация-клиент уже испытывает серьезные финансовые трудности или считает, что она упустит исключительную возможность, если консультант потратит слишком много времени на анализ или на помощь в выявлении кандидатов для слияния или поглощения как части корпоративной стратегии развития. Аналогичные сложные задачи могут возникнуть в результате решения вопросов об: эффективной реорганизации, крупномасштабном аутсорсинге, отчуждении активов, сокращении штатов, изменении в структурах собственности, приватизации государственных компаний.

## **3. РЕЗУЛЬТАТЫ И ДИСКУССИЯ**

Важным методическим аспектом развития и трансформации рынка консалтинговых услуг следует признать необходимость выработки наиболее эффективного организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в соответствии с определенными критериями. В научной литературе, посвященной вопросам функционирования и регулирования рынка консалтинговых услуг, частично затрагиваются вопросы с выбором и конструированием подобного рода организационно-экономического механизма. На основании анализа данной литературы и учитывая практические аспекты консалтинговой деятельности в

российских условиях можно обозначить основные составляющие данного механизма в соответствии с последовательностью его реализации, прежде всего со стороны заказчика:

1. Формирование потребности со стороны заказчика относительно необходимости обращения к консалтинговой организации. Появление спроса на консалтинговые услуги имеет ряд предпосылок, которые уже ранее упоминались в статье, однако, со стороны консалтинговой организации, в условиях стабильного функционирования экономической системы, весьма важным является использование современных механизмов и инструментов цифрового маркетинга и продвижения на рынке с целью стимулирования обращения для решения существующих проблем со стороны заказчика.

2. Поиск и подбор консалтинговой организации. На данном этапе, может быть, два ключевых варианта — обращение в консалтинговую организацию, которая уже предоставляла услуги предпринимательской структуре и зарекомендовала себя в качестве надежного поставщика услуг и поиск нового партнера на рынке. Первый вариант наиболее предпочтителен в условиях стабильно функционирующей экономики, когда возможно высокий уровень затрат на управленческий консалтинг может быть оправдан качеством оказанных услуг, их эффективностью в прошлом для компании и приемлемым сроком оказания услуг. Второй вариант может быть использован в разных экономических условиях, актуальность его выбора в условиях кризиса может быть обусловлена, как раз обратными стимулами по сравнению с первым вариантом — поиском более дешевого варианта при одновременном сохранении требований к качеству и времени исполнения услуги. Также на выбор консалтинговой компании может влиять целый ряд прочих факторов, среди которых:

- особенности отраслевой направленности предприятия-заказчика (например, решение производственно-хозяйственных проблем в условиях станкостроения или пищевой промышленности),

- конкретный вид и направление консалтинга (например, различие между

целями налогового и кадрового консалтинга),

- возможность использования механизма дистанционных технологий при взаимодействии с консалтинговой организацией,

- деловая репутация консалтинговой фирмы на рынке и среди бизнес-партнеров заказчика и т.п.

3. Формирование договорных отношений с консалтинговой организацией. После осуществления выбора конкретной консалтинговой организации необходимо обеспечить заключение договора на оказание услуг, в рамках которого были бы учтены права и обязанности каждой из сторон договора, порядок и последовательность финансирования, порядок и механизмы взаимодействия для получения необходимого объема информации, условия, при котором данное соглашение может быть расторгнуто как в досудебном порядке на основании добровольного решения сторон, так и в рамках подачи исковых заявлений и т.д. Отдельно в рамках договора могут быть учтены определённые дополнительные требования как со стороны заказчика (например, требования к опыту, квалификации и профессиональным компетенциям сотрудников консалтинговой организации и т.п.), так и со стороны консалтинговой организации (например, ответственность за несвоевременное предоставление информации от штатных сотрудников подразделений предприятия-клиента и т.д.). Отдельное внимание следует уделить формированию и обоснованию четкого технического задания, на основании которого будет происходить процесс проектирования и оказания консалтинговых услуг.

4. Планирование и реализация деятельности в рамках заключенного договора, государственного контракта или соглашения. В целом данный этап будет включать в себя такие ключевые составные части механизма как:

- оценку и формирование системы ограничений на основе мониторинга внутренней и внешней среды,

- формирование набора альтернативных вариантов для решения заявленной проблемы,

— отбор альтернативных сценариев для решения заявленной проблемы во взаимодействии с клиентом,

— создание итогового варианта решения проблемы и характеристика проектных действий по его реализации.

Каждый из представленных этапов может быть декомпозирован на более узкоспециализированные части, прежде всего, с точки зрения синхронизации взаимодействия заказчика и консалтинговой организации, а также поиска оптимального уровня затрат на их проведение.

5. Завершение договорных обязательств. На данном этапе происходит передача итоговых вариантов решения проблем от консалтинговой организации предприятию-заказчику. При этом данный этап может предусматривать такие формы как предоставление итоговой отчетности, формирование итоговой презентации для заказчика, обоснование приведенных в отчете решений в рамках открытых слушаний с представителями заказчика, привлечение сторонних экспертов для проведения объективной оценки полученных результатов на основании изучения предварительного технического задания и итогового отчета и т.д.

По итогам представленных выше процедур может быть окончательное закрытие договора и непосредственная оплата услуг консалтинговой организации как в полном объеме в соответствии с договором, так и суммы, отличающейся от прописанной в договоре. В определенных случаях выплаченная сумма может быть как меньше (например, в случае выявления и фиксирования нарушений в процессе оказания консалтинговых услуг со стороны заказчика), так и больше (например, в случае детального обоснования роста затрат на проведение процедур консалтинга из-за роста темпов инфляции и т.п.), указанной в договоре. Однако, необходимо принимать во внимание наличие ситуации, когда заказчик не будет в полной мере удовлетворен полученными результатами (например, в случае обнаружения ряда фактологических ошибок в рамках проведения процедуры диагностики со стороны консалтинговой организации) и потребует проведения дополнительных изыскательских работ со

стороны консалтинговой организации уже за ее счет. Такого рода варианты необходимо учитывать на стадии формирования договорных обязательств.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационно-экономический механизм предоставления консалтинговых услуг в условиях неопределенности имеет ряд отличий от стандартных схем и учитывает влияния фактора неопределенности, в том числе:

1. В условиях неопределенности организационно-экономический механизм предоставления консалтинговых услуг, в большей степени, ориентирован на запросы со стороны самой консалтинговой организации нежели чем на более расширенный вариант, который предусматривает центральное место для предприятия-клиента. Данное обстоятельство обусловлено следующим набором факторов, действие которых усиливается в условиях развития кризисных ситуаций и роста уровня неопределенности, в том числе:

— высоким уровнем риска для организации, которая предоставляет консалтинговые услуги с точки зрения принципиального разрыва договорных отношений с клиентом по целому ряду причин (от банкротства последнего до изменения внутривнутриполитической ситуации в стране),

— ростом задержек по оплате оказанных услуг по сравнению с нормативными сроками (например, в связи с изменением источника финансирования и т.д.), что увеличивает уровень дебиторской задолженности организации и способствует снижению ее текущей ликвидности на рынке,

— снижением спроса на услуги консалтинговых организаций в связи с развитием кризисной ситуации в национальной экономике или падением уровня деловой активности, как это можно было наблюдать в условиях пандемии коронавирусной инфекции,

— необходимостью диверсификации кадрового обеспечения консалтинговой организации и т.д.

2. Наиболее выгодным вариантом для организаций сферы консалтинговых услуг является выстраивание постоянных партнерских взаимоотношений с крупными

корпоративными клиентами или органами государственного управления в контексте исполнения требований государственного заказа, проведения мониторинга социально-экономических процессов и отдельных экономических субъектов, осуществления научно-прикладных исследований, проведения социологических опросов и т.д. наличие подобного рода действующих договорных отношений, как и активное участие в системе государственного заказа в качестве ответственного исполнителя могут обеспечить определенный уровень финансовой стабильности в условиях роста неопределенности.

3. Особое значение в условиях неопределенности приобретают параметры договора, в том числе государственного контракта, который в обязательном порядке заключается между сторонами в процессе оказания консалтинговых услуг. В условиях неопределенности каждый из пунктов договора должен быть строго регламентирован и должен учитывать вероятность возникновения определенных рисков, прежде всего, с точки зрения соблюдения интересов консалтинговой организации. Особое внимание в данном случае должно быть уделено вопросам финансирования услуг со стороны, порядка и сроков осуществления оплаты, требованиям к предоставляемым исследовательским материалам, итоговой презентации, структуре отчета по проделанной работе и т.д. Также, например в корпоративном договоре, следует особое место уделить процедуре взаимодействия с ответственными структурными подразделениями заказчика с целью снижения рисков необоснованных претензий со стороны заказчика. В условиях неопределенности, весьма возможно перенесение сроков оплаты и ее задержка по вине клиента, а в качестве обоснования может быть предложен вариант неэффективного взаимодействия консалтинговой организации со штатными работниками предприятия как причин для несоблюдения договорных обязательств.

4. Еще одним важным аспектом в условиях неопределенности следует признать необходимость перехода от одного альтернативного варианта решения проблемы, который предоставляется заказ-

чику в итоговом отчете и презентации к набору определенных сценариев, каждый из которых бы учитывал риски изменения ситуации в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Именно сценарный подход представляется оптимальным с точки зрения соблюдения уже интересов самого заказчика и сохранения деловой репутации консалтинговой организации, несмотря на повышение сложности и трудоемкости в процессе предоставления консалтинговых услуг. Особенно актуальным данное направление может стать в условиях появления новых угроз и рисков для функционирования предприятия, выход и освоение новых рынков в странах третьего мира, переориентация на производство инновационной продукции в условиях санкционного воздействия и т.д. С другой стороны, предоставление различных сценариев решения проблем или поиска новых вариантов развития помогут консалтинговой организации выполнить требование по достижению эффективности предлагаемых вариантов и снизить негатив со стороны клиента в случае недостаточной адаптированности одного варианта как итога выбора между альтернативами.

5. В условиях неопределенности консалтинговые организации в меньшей степени должны быть ориентированы на формирование и разработку конкретных стратегий развития предприятий-клиентов, в связи с последующими претензиями последних относительно качества и эффективности проведенных исследований и полученных результатов. Нестабильность экономической ситуации не способствует стратегическому развитию и переводит планирующие действия в область социально-экономического прогнозирования, что, скорее всего, отразится и на целях консалтингового проектирования.

Каждый из представленных этапов реализации организационно-экономического механизма предоставления консалтинговых услуг в условиях неопределенности требует отдельных методических подходов к его реализации, а также проведения оценки эффективности принимаемых управленческих решений.

## 6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» (№ 488-ФЗ от 31.12.2014 г.) в последней редакции. URL: [www.consultant.ru/cons\\_doc\\_LAW\\_173119](http://www.consultant.ru/cons_doc_LAW_173119) (дата обращения 18.05.2023)
2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в РФ» (ФЗ №39-ФЗ от 25.02.1999 г.) в последней редакции URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54599-2011> (дата обращения 24.05.2023).
3. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_207967/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/) (дата обращения 11.05.2023).
4. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921> (дата обращения 14.05.2023).
5. Гуляева О.А. Прогнозная оценка результативности стратегии развития производственно-экономической системы / О.А. Гуляева, А.Н. Мардас, Д.А. Мардас // Дискурс. 2016. № 2. С. 79–86.
6. Карпова Г.А. Перспективы развития экспорта туристских услуг в РФ / Г.А. Карпова, В.А. Ткачев // Актуальные проблемы развития сферы услуг : сборник научных трудов / под редакцией Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. С. 133–138.
7. Кужева С.Н. Операционный консалтинг в управлении производством / С.Н. Кужева // Инновационная экономика и общество. 2020. № 2 (28). С. 8–15.
8. Логинова Н.А. Трансформация экономических отношений в условиях цифровой экономики / Н.А. Логинова // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. № 3–2. С. 70–79.
9. Менеджмент : учебник. В 2 частях. Ч. 1 / Е.В. Песоцкая, О.В. Русецкая, В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2017. 349 с.
10. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента / А.Н. Петров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1–1 (103). С. 12–20.
11. Растова Ю.И. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций / Ю.И. Растова, М.А. Растов // Управленческие науки. 2018. Т. 8. № 3. С. 20–31.
12. Drucker P.F. The Practice Competitive of Management / P.F. Drucker. London : Pan, 1968. 58 p.
13. Graafland, J. Economics, Ethics and the Market: Introduction and Applications/ J. Graafland. Abingdon, New York : Routledge, 2007. 437 p.
14. Nadler, G. Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving / G. Nadler, S. Hibino. Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994. 432 p.
15. Porter, M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility / M., Porter M. Kramer // Harvard Business Review. 2006. № 84 (12). P. 78–92.