

Булеев А.И.,
Главный научный сотрудник,
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка
office@itkor.ru

Адамов Н.А.,
профессор, заведующий кафедрой финансового менеджмента и налогового
консалтинга
Российский университет кооперации,
adamov-n@yandex.ru

Особенности деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг

Статья посвящена раскрытию особенностей деятельности малых предприятий, оказывающих консалтинговые услуги. Проанализированы конкурентные преимущества малых предприятий и факторы влияющие на данный показатель. Разработана модель организации консалтинговой услуги, оказываемой фирме-клиенту.

Ключевые слова: малые предприятия; консалтинговая деятельность; сфера услуг; консалтинговые услуги.

Эффективность деятельности фирм на рынке консалтинговых услуг зависит от множества разнообразных факторов, например: кто является клиентом, какими специалистами располагает фирма и какие методики ими используются. Существует зависимость получения заказа от ценовой политики фирмы и ее имиджа. Всю совокупность факторов, от которых зависит эффективность консалтинговой деятельности фирм, можно рассмотреть как объединение множеств, в рамках которого существует ниша, где малые консалтинговые фирмы имеют конкурентные преимущества по сравнению с крупными.

Рассмотрим факторы, от которых зависит деятельность консалтинговых фирм, в виде множеств и подмножеств:

1. А – множество специалистов, работающих в консалтинговой фирме, которое делится на два подмножества: универсальные специалисты А(У) и узко профильные специалисты А(П).

2. В – множество методик, использующихся в консалтинговой фирме, которое делится на два подмножества: стандартные методики В(С) и гибкие методики В(Г).

3. С – множество клиентов, работающих с консалтинговой фирмой, которое делится на два подмножества: крупные клиенты С(К) и мелкие клиенты С(М).

4. D – множество характеризующее сложность проекта, которое делится на два подмножества: сложные проекты D(С) и не сложные проекты D(Н).

5. E – множество характеризующее длительность проекта, которое делится на два подмножества: длительные проекты E(Д) и короткие проекты E(К).

6. F – множество характеризующее стоимость проекта, которое делится на два подмножества: дорогие проекты F(Д) и не дорогие проекты F(Н).

7. K – множество номенклатуры задач, решаемых консалтинговой фирмой, которое делится на два подмножества: полная номенклатура K(П) и частичная номенклатура K(Ч).

8. L – множество новых разработок, используемых консалтинговой фирмой, которое делится на два подмножества: разрабатываются фирмой L(Н) адаптируются фирмой L(А).

9. I – множество, характеризующее бренд консалтинговой фирмы, которое делится на два подмножества: известный бренд I(И) и неизвестный бренд I(Н).

10. T – множество, характеризующее важность переговоров для получения заказа на выполнения проекта, которое делится на два подмножества: очень важны T(О) и несут вспомогательные функции T(В).

Проанализируем специфику деятельности малых консалтинговых фирм (МКФ). Рассмотрим особенности консалтинговых проектов для МКФ.

$$P_{\text{МКФ}} = D \cap E \cap F = D(\text{Н}) \cup E(\text{К}) \cup F(\text{Н}).$$

Множество $P_{\text{МКФ}}$ характеризуется тем, что консалтинговые проекты для МКФ представляют собой не сложные проекты, с низкой стоимостью работ и не большой длительностью по времени.

Рассмотрим специфику клиентов МКФ.

$$N_{\text{МКФ}} = C \cap K = C(\text{М}) \cup K(\text{Ч}).$$

Множество $N_{\text{МКФ}}$ характеризуется тем, что МКФ обслуживает малые и средние фирмы по ограниченной номенклатуре решаемых проблем.

Рассмотрим специфику специалистов и методик МКФ.

$$M_{\text{МКФ}} = A \cap V \cap L = A(\text{У}) \cup B(\Gamma) \cup L(\text{А}).$$

Множество $M_{\text{МКФ}}$ характеризуется тем, что используются гибкие методики, которые адаптируются универсальными специалистами под задачи клиента.

Рассмотрим специфику заключения договоров с клиентами.

$$R_{\text{МКФ}} = I \cap T = I(\text{Н}) \cup T(\text{О}).$$

Множество $R_{\text{МКФ}}$ характеризуется тем, что МКФ малоизвестно и большинство клиентов привлекаются благодаря настойчивым и убедительным переговорам.

Проведенный анализ показывает, что индикатором специфики деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг является множество $S_{\text{МКФ}}$.

$$S_{\text{МКФ}} = P_{\text{МКФ}} \cup N_{\text{МКФ}} \cup M_{\text{МКФ}} \cup R_{\text{МКФ}}.$$

Данное множество характеризует ту нишу, где деятельность МКФ будет востребована и наиболее эффективна. Пусть $W(x)$ – множество малых консалтинговых фирм. Тогда для эффективной деятельности МКФ необходимо выполнение квантора общности $\forall x S_{\text{МКФ}}$, т.е. каждый элемент множества $W(x)$ (малая консалтинговая фирма) обладает свойствами $S_{\text{МКФ}}$.

Перечислим специфику деятельности малых фирм на рынке консалтинговых услуг: клиентами МКФ, как правило, являются малые и средние предприятия, реализуются не сложные проекты, не большой длительности и низкой стоимости, заключение договора осуществляется путем самостоятельных поисков клиента и упорных переговоров, работу осуществляют универсальные специалисты, которые используют гибкие методики адаптированные под клиента.

Для выработки управленческого решения малое консалтинговое предприятие должно четко придерживаться **трех основных правил консалтинга**, а именно, что решение будет:

- 1) основано на достоверной информации;
- 2) строго структурировано;
- 3) базироваться на выдвижении и анализе гипотез.

В процессе решения проблем фирмы-клиента **достоверная информация** имеет особое значение. Она дает возможность проложить путь к решению поставленной задачи. Процесс решения проблем начинается с предварительного рассмотрения доступной информации, относящейся к проекту. После формулировки начальной гипотезы консультанты сосредотачивают свое внимание на сборе информации, ее проверки на достоверность, которая затем должным образом анализируется и дает подтверждение или опровержение гипотезы. Таким образом, сбор и анализ информации является основной задачей малого консалтингового предприятия.

Для того чтобы при решении проблемы фирмы-клиента управленческое решение было эффективным, необходимо **всю информацию строго структурировать** и полностью освободиться от внутренних противоречий и повторений. Все аспекты проблемы должны быть разделены и четко определены. Типичная блок-схема диагностики проблемы фирмы-клиента представлена на рис. 1.



Рис.1. Блок-схема диагностики проблемы фирмы-клиента

Основная цель диагностики проблемы фирмы-клиента - это изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для решения проблемы. Дополнительная цель – тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности фирмы-клиента.

При решении задач клиента осуществляется связь между знаниями консультанта и процессом консультирования. В данном случае знанием является информация, на которую ссылается консультант, когда на основании имеющейся у него достоверной информации, он делает различные заключения, используя логические выводы. Модель процесса консультирования фирмы-клиента представлена на рис. 2.

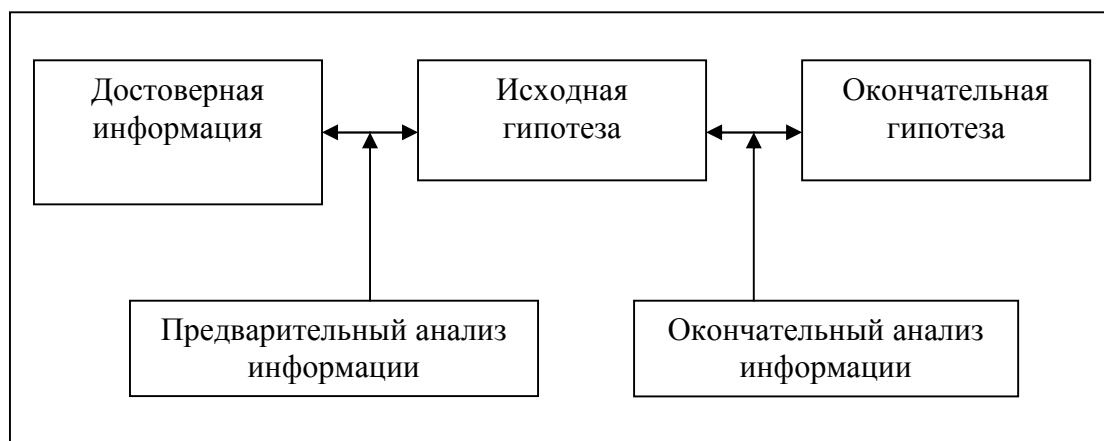


Рис. 2. Модель процесса консультирования фирмы-клиента

Процесс **выдвижения и анализа гипотез** можно разбить на три элемента:

- 1) определение исходной гипотезы;
- 2) развитие исходной гипотезы;
- 3) проверка окончательной гипотезы.

Первый элемент - определение исходной гипотезы.

Основная задача определения исходной гипотезы – придать очертания решению проблемы и наметить путь действий. Гипотезы – это только теоретические предположения, которые нужно доказать или опровергнуть. Записав основные гипотезы на бумаге и определив, какой анализ необходим, чтобы доказать или опровергнуть их, создается карта, следуя которой определяется окончательно обоснованное решение.

Исходная гипотеза похожа на предварительно набросанную карту, которая должна привести к решению задачи. Если начальное предположение, верно, то решение проблемы будет похоже на нанесение деталей на пустые места карты при помощи анализа достоверной информации.

Второй элемент - развитие исходной гипотезы.

Исходная гипотеза возникает из комбинирования и структурирования информации. Поэтому всегда нужно начинать со сбора и анализа информации. Для успешного решения проблемы информацию необходимо структурировать. Чтобы структурировать проблему, следует разбить ее на основные компоненты. Следующий шаг – рассмотрение воздействия каждого фактора и выработка по каждому фактору рекомендаций, которые могут быть применимы.

Для того чтобы сделать следующий шаг, задачи первого уровня разбиваются на более мелкие задачи следующего уровня. Следует спускаться шаг за шагом на низшие уровни. Конечная цель этого – составить «дерево гипотез». Создав «дерево гипотез», малое консалтинговое предприятие имеет перед собой схему для решения проблем фирмы-клиента.

Третий элемент - проверка окончательной гипотезы.

Проведя анализ «дерева гипотез», малое консалтинговое предприятие из всей совокупности гипотез выбирает окончательную гипотезу, которая

проверяется на ее соответствие и непротиворечивость всей собранной достоверной информации, находящейся в распоряжении консалтинговой фирмы.

Структура системы консультирования малым консалтинговым предприятием (МКП) представлена на рис. 3.

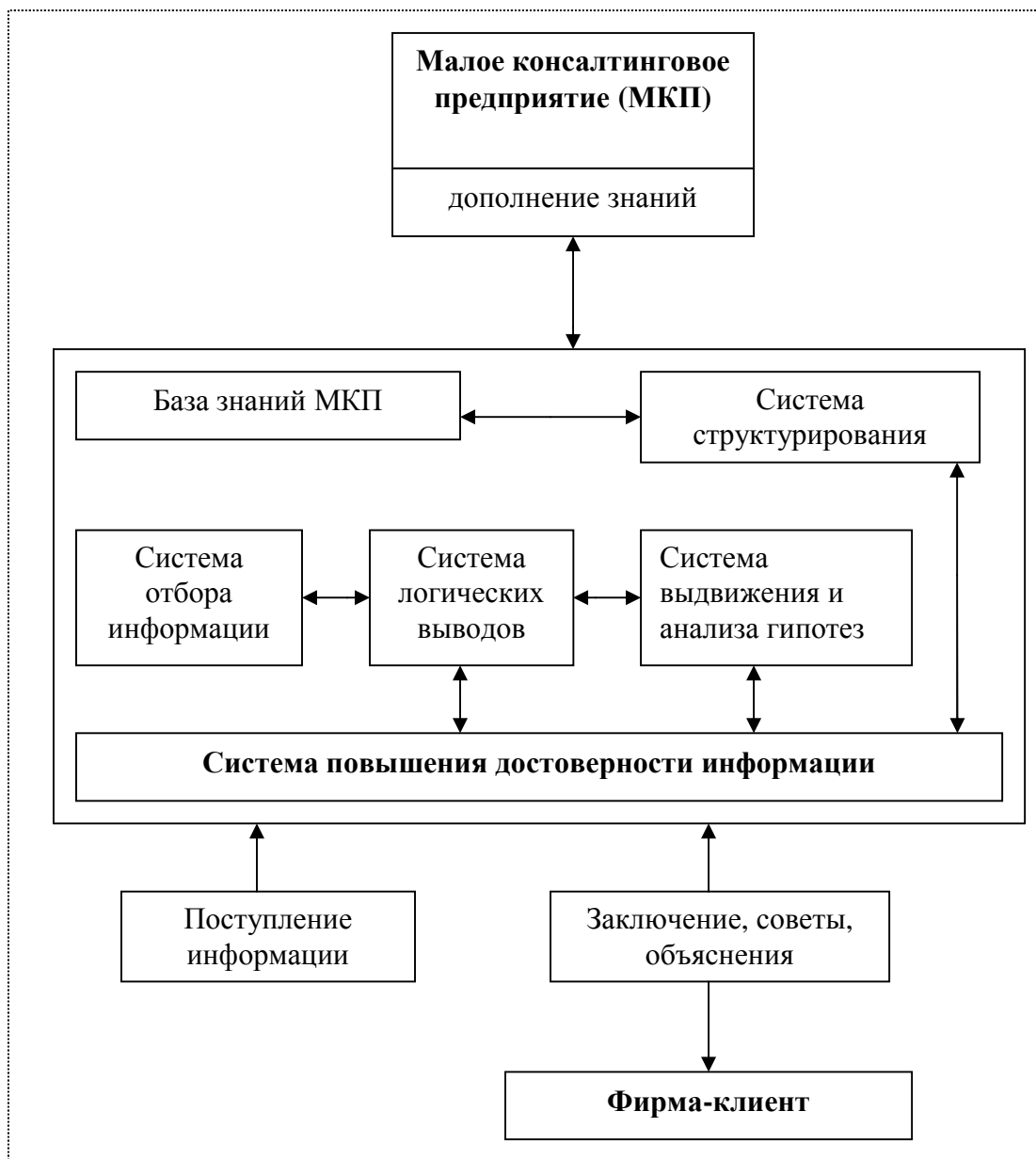


Рис. 3. Структура системы консультирования малым консалтинговым предприятием

Процесс консультирования фирмы-клиента состоит в обмене информацией, которая находится в распоряжении малого консалтингового предприятия и клиента. На вход поступает информация фирмы-клиента и другая дополнительная информация. Вся поступившая информация направляется в систему повышения достоверности информации, которая работает во взаимодействии с системой логических выводов и системой отбора информации. Система логических выводов способствует работе системы выдвижения и анализа гипотез и дополняет знания консалтинговой

фирмы через базу знаний МКП и систему структурирования знаний. Особую роль играет система выдвижения и анализа гипотез. Она важна не только для фирмы-клиента, но и для малого консалтингового предприятия. С помощью этой системы консалтинговая фирма определяет, как работает система консультирования, и выясняет, как используются знания предоставляемые фирме-клиенту.

Можно выделить основные **определяющие факторы деятельности малого предприятия на рынке консалтинговых услуг:**

- 1) Управленческие решения должны разрабатываться высоко квалифицированными специалистами, базироваться на всей доступной достоверной информации и снижать уровень неопределенности при принятии решений.
- 2) Разработанные управленческие решения должны быть эффективными не только для данной текущей ситуации, но и в обозримой перспективе в будущем. А если будущие ситуации непредсказуемы, тогда необходимо встроить в действующую систему механизм управления изменениями.
- 3) Эффективность управленческих решений обеспечивается благодаря использованию ключевых компетенций консалтинговой фирмы, умению разрабатывать новые продукты на базе существующей технологии, и ее наработкам в области коммодитизации (стандартизованных решений).
- 4) Стратегия малой консалтинговой фирмы должна основываться на гибком подходе к стратегическому планированию и спецификации услуг и товаров.
- 5) Малая консалтинговая фирма должна обеспечивать сохранение постоянных клиентов и сопоставимость уровня сложности задания со сложностью услуг, которые она может оказывать.

Ниже представлен анализ особенностей консалтинговой деятельности малых предприятий с точки зрения **типичных форм взаимодействия консультационной фирмы и фирмы-клиента.**

Наиболее типичная форма взаимодействия, когда малое консалтинговое предприятие непосредственно само получило заказ от фирмы-клиента и самостоятельно полностью выполняет всю необходимую работы для фирмы-клиента (см. рис. 4).

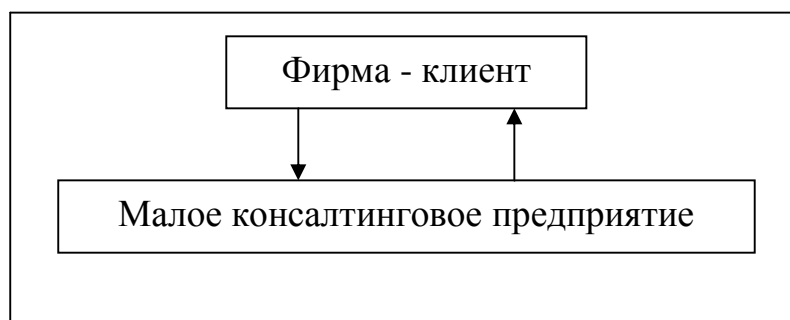


Рис. 4. Непосредственная и самостоятельная работа малого консалтингового предприятия с фирмой-клиентом.

Данная форма взаимодействия, позволяет малому консалтинговому предприятию самостоятельно полностью выполнять всю необходимую работу для фирмы-клиента. Преимуществом этой формы взаимодействия является отсутствие зависимости от фирм- субподрядчиков и прямой контакт с фирмой-клиентом.

На рис. 5 представлена форма взаимодействия, когда часть своей работы малое консалтинговое предприятие передает фирмам-субподрядчикам.

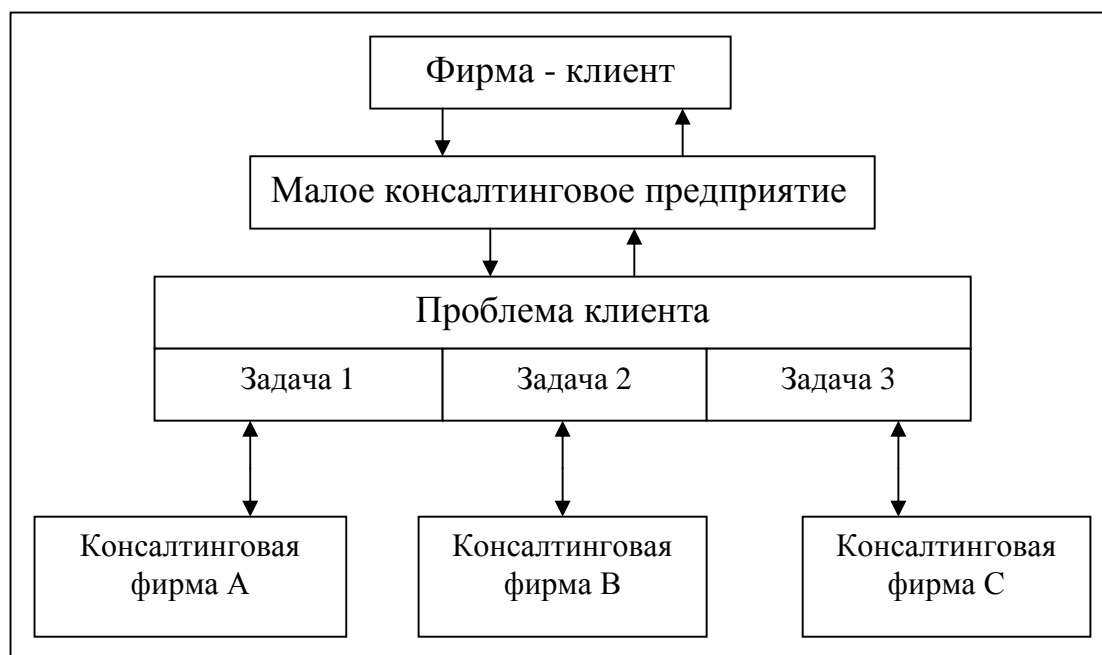


Рис. 5. Работа малого консалтингового предприятия с привлечением фирм- субподрядчиков.

Данная форма взаимодействия, позволяет малому консалтинговому предприятию выполнять крупные консалтинговые проекты для фирмы-клиента. Преимуществом этой формы взаимодействия для малых консалтинговых фирм является возможность привлечения квалифицированных чужих специалистов и экспертов для участия в крупном проекте. Сбор необходимой информации в регионах также можно поручить фирмам- субподрядчикам.

На рис. 6 представлена форма взаимодействия, когда малое консалтинговое предприятие получает часть работы от крупной или средней консалтинговой компании.

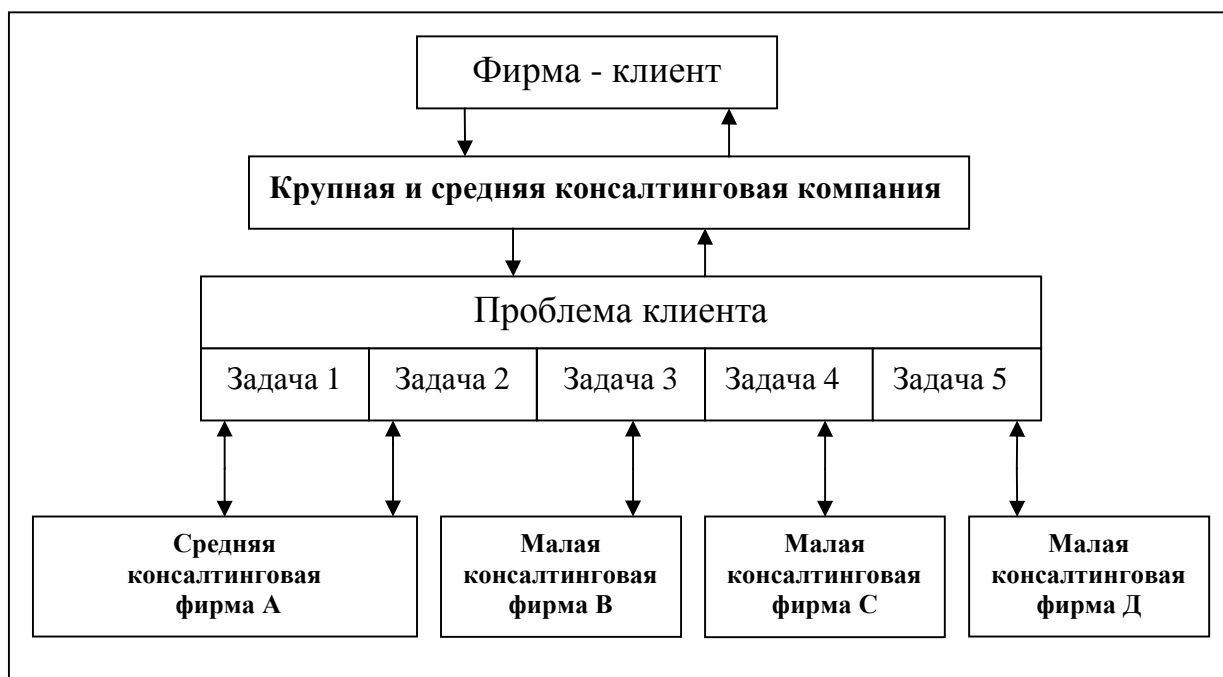


Рис. 6. Малое консалтинговое предприятие получает часть работы от крупной или средней консалтинговой компании.

Данная форма взаимодействия, позволяет малому консалтинговому предприятию участвовать в различных проектах для больших фирм-клиентов, которые напрямую никогда не стали бы сотрудничать с такой малой консалтинговой фирмой. Преимуществом этой формы взаимодействия для малых консалтинговых фирм является возможность получить хорошую практику от участия в крупном проекте. Сбор информации в регионах крупные и средние консалтинговые фирмы часто поручают малым консалтинговым предприятиям.

На рис. 7 представлена форма взаимодействия, когда малое консалтинговое предприятие получает часть проекта или весь проект от ассоциации консультантов.

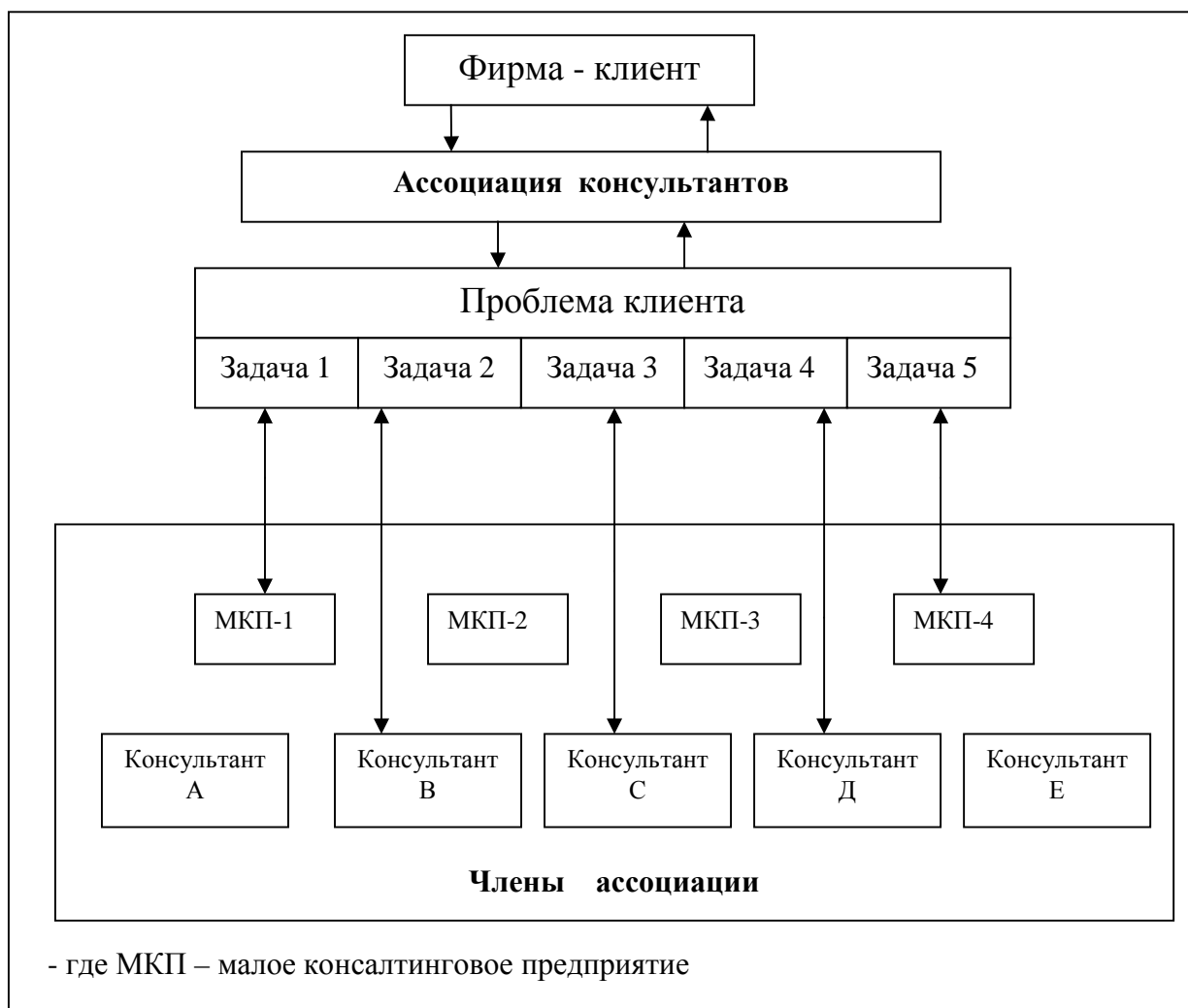


Рис. 7. Малое консалтинговое предприятие получает часть проекта или весь проект от ассоциации консультантов.

Данная форма взаимодействия, дает возможность малому консалтинговому предприятию участвовать как в крупных, так и в мелких консалтинговых проектах, включая международные программы, например, ТАСИС. Преимуществом этой формы взаимодействия для малых консалтинговых фирм является возможность получить хорошую практику от совместного участия в разных проектах с другими членами ассоциации.

Литература:

1. Булеев А.И., Адамов Н.А. Конкуренентоспособность и эффективность услуг на примере консалтинговой и лизинговой деятельности: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2011.10,8 п.л.
2. Булеев А.И., Адамов Н.А. Малые консалтинговые предприятия в сфере аудита и бухгалтерского учета в строительстве: Монография. – М.: Экономика и жизнь. 2010.12,8 п.л.
3. Булеев А. Гордеев Д. Повышение конкурентоспособности товара на базе учета интересов всей цепочки: производитель – оптовое звено – потребитель // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 1. С. 53-57.

4. Булеев А. Повышение качества консалтинговых услуг путем синтеза всей имеющейся информации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2008. № 3. С. 36-40.
5. Иконникова И., Адамов Н. // Особенности логистизации хозяйственной деятельности отечественных бизнес-структур в условиях риска. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 4. С. 26-27.
6. Адамов Н.А., Каптерев А.И. // Логистика и лизинг: сопряженность задач и направлений развития. Сибирская финансовая школа. 2011. № 6. С. 92-94.
7. Адамов Н.А., Адамова Г.А. Бюджетное планирование в организации // Аудиторские ведомости. 2008. № 2. С. 77-84.
8. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Лизинг – эффективный финансовый инструмент // Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 3. С. 28-33.
9. Кривошей В. Неравенство населения по доходам: количественные оценки // Проблемы теории и практики управления. 2009. №9 С. 22-27.
10. Кривошей В. Качество населения в системе ресурсов регионального развития // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 173-176.
11. Адамов Н.А., Кислова Ю.Е. Правовое регулирование инвестиционной деятельности // Бухучет в строительных организациях. 2012, № 10. с. 35-37.
12. Адамов Н.А., Абрамова К.В. Разработка инвестиционной политики корпорации // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 3.1. с. 105-109.