МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ | ORGANISATION MANAGEMENT

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

УДК 334.7:005.572
ББК 65.290-21с51
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-2-182-188

ГСНТИ 75.31
Код ВАК 23.00.02

И. Э. Гергиев
Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия
AuthorID: 550120

А. Е. Железова
Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия

А. И. Позмогов
Финансовый университет при Правительстве РФ, Владикавказ, Россия
AuthorID: 411216

АННОТАЦИЯ: Цель. Изучение процессов развития управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса.
Методы. Проанализирована деятельность организаций и фрилансеров, относящих свою деятельность к консалтинговой. Обосновано основное назначение управленческого консалтинга в условиях цифровизации бизнеса, как содействии в выборе и достижении стратегических целей компании. Изучены формы внешнего управления в сфере консалтинга и направления деятельности эксперта (консультанта).
Результаты. Профессиональные услуги (консалтинг) предъявляют определенные требования к консультанту по управлению. Предложены способы повышения квалификации специалистов в условиях цифровизации бизнеса.
Научная новизна. Выявлены формы внешнего управления в сфере консалтинга.
Авторами обосновывается факт того, что управленческое консультирование становится актуальнее для российского бизнеса с постепенной его цифровизацией. Одной из ключевых проблем, обозначенных в статье, является отсутствие на данный момент единого понимания о деятельности консультантов. Авторами проведен сравнительный анализ разных типов консультантов и обосновано многообразие подходов к пониманию их деятельности. Выявлен отличительный признак управления в социальных системах, обусловливающий необходимость привлечения профессиональных консультантов к управлению на предприятиях. Также перечисляются преимущества управленческого консультирования бизнеса в условиях цифровизации экономики и предприятий в Российской Федерации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческий консалтинг, консультант, консультирование, квалифицированный специалист, информационно-коммуникационные процессы, цифровизация бизнеса.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:
Ирас Эдуардович Гергиев, кандидат экономических наук, старший преподаватель, Владикавказский филиал, Финансовый университет при Правительстве РФ,
362002, Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ, ул. Молодежная, 7,
irasgergiev79@gmail.com

Ангелина Евгеньевна Железова, студент, Владикавказский филиал, Финансовый университет при Правительстве РФ,
362002, Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ, ул. Молодежная, 7

© И.Э. Гергиев, А.Е. Железова, А.И. Позмогов, 2019

Анатолий Иванович Позмогов, кандидат экономических наук, доцент, Владикавказский филиал, Финансовый университет при Правительстве РФ,
362002, Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ, ул. Молодежная, 7

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Гергиев И. Э., Железова А. Е., Позмогов А. И. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса // Вопросы управления. 2019. № 2 (38). С. 182—188.

Руководство компанией, ее отдельными структурными подразделениями и информационно-коммуникационными процессами неизбежно сталкивается с важными и трудно решаемыми вопросами, которые требуют привлечения внешних специалистов в сфере консалтинга. Понимание того, кто такие консультанты по управлению и чем они могут быть полезны, позволяет повысить гибкость управления компанией в условиях повсеместной цифровизации бизнеса, а также эффективно разрешать организационные проблемы.

Как нам представляется, в рамках повсеместной цифровизации российского бизнеса менеджмент по управлению компании испытывает потребность в услугах сторонних специалистов по управлению, обладающих независимым взглядом и посвятившим себя глубокому изучению проблем управления.

Управление социальными системами, такими как организация, отличается от управления механическими системами, элементы которых не обладают свободой воли. Происходящие в организациях явления имеют значимую долю неопределенности, сотрудники постоянно развиваются [1].

Например, разработав эффективную систему мотивации, со временем руководство неизбежно сталкивается с ситуацией, когда она теряет свою актуальность, так как персонал организации приспособился с учетом личных целей.

С другой стороны, результаты принятого решения зависят от действий управляющих — даже если изначально решение было ошибочным, но мотивировало команду на преодоление трудностей, в процессе деятельности они корректируют первоначальные планы.

При управлении такими нелинейными системами в условиях цифровизации бизнеса от специалиста, дающего советы руководителю, требуется часто не экспертное мнение о том, как следует поступить, а помощь в организации процесса поиска решения и мотивация к активному действию. Это позволяет избежать рекомендаций, малоприменимых малоэффективных на практике [2].

Управление организацией – это деятельность субъекта, агента перемен, руководителя по достижению целей. При этом сам процесс постановки целей тоже является частью управления, как и нахождение способа достижения цели, а также организация движения к ней. Усилия субъекта направленны на компанию, а с учетом того, что управляющий является тоже частью организации, то он управляет и собой.

Процесс консультирования отличается от процесса руководства. Для понимания этого можно выделить ряд характеристик [3]:

1. Консультирование — это оказание помощи в разрешении управленческих проблем и проведении изменений, в то время как руководитель непосредственно является владельцем проблемы. В процессе консультирования прямой контроль и ответственность за изменения и улучшения принадлежит не консультанту, а обладающему полномочиями принимать решения и действовать.

2. Консультант является независимым специалистом, мнение и поддержка которого не связаны с устоявшимися в организациях отношениями и стереотипами. Консультирование является деятельностью, которую могут осуществлять не только специалисты в области консалтинга. Когда сотрудник компании поступает с учетом перечисленных выше трех характеристик — он выполняет роль консультанта (например, руководители, дающие совет или оказывающие помощь коллегам и подчиненным, или сотрудники — выступающие в роли экспертов и оказывающих влияние на решения). Владение инструментами консалтинга в условиях цифровизации бизнеса, позволяет руководителям добиваться целей без использования властных полномочий.

3. Квалифицированный консультант обладает развитыми аналитическими навыками, имеет широкие знания в области решения организационных и деловых задач, и владеет разными инструментами управления. Консультант по управлению становится членом команды руководителя, дополняя ее своими сильными сторонами (открывает новые возможности, помогает шире взглянуть на ситуацию, предлагает разные варианты решения).

На сегодняшний день появилось много организаций и фрилансеров, которые относят свою деятельность к консалтинговой, но на наш взгляд, они занимаются внедрением, выполняют работу вместо организации. Такая проектная деятельность не соответствует критериям отнесения к консалтингу, а значит и имеет другие границы ответственности [4].

Основное назначение управленческого консалтинга в условиях цифровизации бизнеса – это содействии в выборе и достижении целей компании. Деятельность консультанта, на наш взгляд, можно разбить на три направления [5]:

1. Преодоление трудностей в управлении организацией и собой. Консультант помогает в выявлении причин организационных проблем, постановке диагноза, формулировании целей, выявлении возможностей. Он предлагает несколько способов преодоления трудностей в поисках наиболее оптимального варианта действий.

2. Развитие организации и обучение. Управление организацией — это навык совместной деятельности по достижению целей.

3. Повышение уровня субъектности (воли и энергии для преодоления трудностей). Речь идет не только о мотивации к изменению, решению проблем, но и помощь в преодолении защитных механизмов и точек конфликта, которые не позволяют руководителю и организации преодолевать трудности.

Консультант самим своим фактом взаимодействия с организацией, нарушает ее границы, изменяя систему. Это может происходить:

– через общение с руководителем, который в свою очередь, приобретая новое понимание, навыки и открывая возможности, преобразует бизнес;

– путем взаимодействия с компанией (проводя диагностику, организуя образовательные мероприятия, стратегические сессии, модерируя деятельность организации);

– находясь в штате компании (например, в качестве специалиста по организационному развитию), внутренний консультант выступает агентом перемен, опирающимся не на властные полномочия, а инструменты влияния.

Выделяют три формы внешнего управления в сфере консалтинга:

1. Эксперт — продает информацию, готовые решения. Например, как организовать документооборот.

2. Аналитик — продает диагностику (аналитику ситуации) и рекомендации по решению управленческих проблем.

3. Организатор — продает процесс поиска оптимального решения и способов его реализации.

В условиях повсеместной цифровизации бизнес-процессов можно выделить ситуации, при которых нужны внешние эксперты [7]:

1. Оценка нового направления развития бизнеса.

2. Получение дополнительной информации от внешнего источника (если менеджмент компании понимает, что на определенном участке имеющихся знаний не хватает, приглашают стороннего специалиста).

3. Получение третьего экспертного мнения по определенному вопросу.

В реальной деятельности консультант совмещает все три роли в зависимости от возникающих в процессе взаимодействия с клиентом задач. Но любой человек имеет некие предпочтения. Это касается и консультантов. Поэтому некоторые специалисты в первую очередь продают экспертные услуги, а для большей их продуктивности выполняют роли аналитика и организатора.

К классическому консалтингу можно отнести аналитический подход. Для выполнения такой работы в условиях цифровизации российского бизнеса консультанту неизбежно приходится выполнять роль эксперта и организатора.

В последнее время управление организацией усложняется из-за постоянного изменения факторов внешней среды, ростом конкуренции. Поэтому возрастает потребность в процессном консалтинге, органи-

зующим деятельность руководителей и компаний по улучшению управления с целью решения социально-экономических проблем.

В консалтинге существует разделение на сторонников универсального подхода и специализированного.

Дженералисты (эксперты, определяющие основные направления работы фирмы в целом, а также осуществляющие проблемное консультирование бизнес-процесса или проекта) видят ситуацию широко и обладают полнотой знаний в управлении организацией. Это позволяет им находить причины трудностей в разных областях и действовать системно (табл. 1).

Специалисты стремятся любую проблему решать с помощью своей узкой направленности. Но при этом они более глубоко знакомы с конкретной областью (управление проектами, бизнес-процессы, автоматизация, финансовый менеджмент, маркетинг, операционное управление, тотальное качество и т.д.).

Таблица 1

Отличия между специалистом и экспертом [6]

	Специалист	**Эксперт (дженералист)**
Область проблемы	Известна изначально и ограничена. Когда мы обращаемся в автомастерскую, проблема в одной конкретной области – в автомобиле.	В бизнесе трудно однозначно сказать, в чем проблема. Если наниматель понимает, в какой области проблема, тогда он может найти необходимого консультанта.
Открытость	Понятен процесс, результат, и есть доверие. Мы представляем или знаем, как работают юристы и стоматологи, и что мы в результате получим.	Экспертиза бизнеса редко понятна нанимателю, а результат трудно измерить, тем более, гарантировать.
Определены критерии экспертности	Экспертность подтверждена дипломом, опытом и отзывами.	Наличие дипломов, опыта и отзывов повышает доверие.
Простота оценки	Легко оценить стоимость, качество и выбрать. Консультацию стоматолога можно сравнить с похожими предложениями.	Бизнес-консультанты наоборот всеми способами избегают сравнения друг с другом.
Самостоятельное выполнение	Мы не являемся экспертами в стоматологии, автоделе, юриспруденции. Даже средний специалист знает и умеет больше нас.	Основатель строил бизнес сам, и он главный эксперт. Консультант должен построить бизнес в той же области, но более успешный, а лучше не один.
Стоимость абсолютная	Стоимость консультации автомеханика измеряется в тысячах рублей, консультация фармацевта включена в стоимость лекарства.	Стоимость консультации бизнес-эксперта измеряется в сотнях тысяч.
Количество проектов	Сотни, тысячи. Сколько аудитов может провести аудитор за свою карьеру?	Единицы-десятки. Сколько отделов продаж консультант может построить за свою карьеру?
Ожидания от услуг	Реальные. Никто не думает, что после консультации стоматолога зубы станут белее и ровнее.	Завышенные. Когда не знаешь, как выглядит результат, ждешь чуда.
Другие навыки	Является узким специалистом. Он не обязан объяснять тонкости своей работы клиенту, тем более обучать его.	Должен уметь объяснять, обучать и предоставлять результаты своей экспертизы в понятной и красивой форме

Например, если в компании подняли вопрос повышения эффективности, то специалист по управлению бизнес-процессами предложит оптимизировать или изменить процессы организации и сделает это с учетом всех нюансов в применении данного управленческого инструмента. Консультант широкого профиля рассмотрит разные варианты применительно к конкретной ситуации в анализируемой компании и подберет наиболее подходящий.

Каждый из выше описанных нами подходов (универсальный и специализированный) обладают своими сильными сторонами и ограничениями, предоставляя своим клиентам разные возможности. Поэтому логично, чтобы консультанты работали в связке в зависимости от решаемых задач.

В связи с разделением труда, усложнением управленческих систем и ростом бизнес-сегментов появляется все большее количество специализаций в консультировании. Динамика изменений и темп деловой среды оставляют мало времени руководителям на самостоятельное изучение вопросов управления. При этом повышается спрос на конкретные быстрые решения (сейчас модно их называть фишками). Поэтому руководители компаний склонны довериться консультанту из определенной отрасли хозяйства (строительной, фешен-индустрии, фаст-фуд и т.д.), которые в роли экспертов могут поделиться конкретными решениями. Но рост конкуренции настолько усиливает гонку идей, что поиск прорывных идей (фишек) становится возможным только на стыке отраслей, а в этом более сильны оказываются консультанты широкого профиля (дженералисты).

На сегодняшний день консультирование сложилось в отдельную область деятельности. Такие профессиональные услуги предъявляют определенные требования к консультанту по управлению. Чтобы помочь консультантам стать профессионалами в профессии, а клиентам разобраться в квалификации контрагента в условиях цифровизации бизнеса, на наш взгляд, существуют два основных способа решения данной проблемы [6]:

1. Обучение и получение государственного диплома по специальности «консультант по управлению».

2. Членство в ассоциации консультантов по управлению (существуют как российские, так и международные сообщества).

Таким образом, как нам представляется, в сегодняшних условиях хозяйствования достаточно быть дипломированным специалистом в области управленческого консалтинга. По мере необходимости и развития определенных профессиональных навыков периодически посещать определенные мероприятия ассоциаций консультантов по управлению.

Работа в этом направлении показала, что отсутствует единое понимание профессии, а существующее многообразие подходов и сегментов в управленческом консультировании создают трудности для наведения мостов между консультантами и клиентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Глобализация и институциональная модернизация экономики России: теория и практика: монография / под общ. ред. В. В. Бондаренко, Е. М. Щербакова, Н. В. Колгановой, Т. В. Харитоновой. М.: Прометей, 2019.

2. Дзакоев З. Л., Айларова З. К. Психофизиологические аспекты управленческой деятельности // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9–2 (86–2). С. 880–883.

3. Инструменты оценки и обеспечения устойчивого развития отраслей российской экономики. Монография / Кожевина О. В., Батаева Б. С., Богачев Ю. С., Гуриева Л. К., Линдер Н. В., Передних Л. В, Сиротенко М. В., Прокопчина С. В., Трифонов П. В. М.: «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018.

4. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования/ 3-е изд., перераб. и доп. М.: КноРус,2004.

5. Позмогов А. И., Гергиев И. Э. Актуальные проблемы устойчивого экономического роста России. LAPLAMBERT Academic Publishing Omni Scriptum GmbH&Co. KG Bahnhofstrasse 28, 66111 Saarbrücken, Germany, 2017.

6. Позмогов А. И., Гергиев И. Э., Каллагов Б. Р., Бекойты А. Г. Перспективы развития интегрированных корпоративных бизнес-структур в условиях неустойчивости социально-экономических систем. М.: РУСАЙНС, 2018.

7. Хубаев Т. А., Позмогов А. И., Тавасиева З. Р., Гергиев И. Э. Corporate Social Responsibilityas A Basis ForInteraction Between Business And Government [e-resource] // Purushartha – A Journal of Management, Ethics and Spirituality. Purushartha – Ajournal of Management, Ethics and Spirituality. 2018. Vol. X, No. 2, Sept 2017 to Feb 2018. URL: http://ps.edwin.co.in/index.php/ps/article/view/10/10.

THE NEED FOR MANAGEMENT CONSULTING IN THE DIGITALIZATION OF RUSSIAN BUSINESS

I. E. Gergiev
Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia

A. E. Zhelezova
Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia

A. I. Pozmogov
Financial University under the Government of the Russian Federation, Vladikavkaz, Russia

ABSTRACT:
Purpose. Study of the processes of management consulting development in the context of digitalization of Russian business.
Methods. The activity of organizations and freelancers, referring their activities to consulting, is analyzed. The main purpose of management consulting in the conditions of digitalization of business as assistance in the choice and achievement of strategic goals of the company is proved. The forms of external management in the field of consulting and activities of the expert (consultant) are studied.
Results. Professional services (consulting) impose certain requirements on the management consultant. The ways of professional development in conditions of digitalization of business are offered.
Scientific novelty. The forms of external management in the field of consulting are revealed.
The authors substantiate the fact that management consulting becomes more relevant for Russian business with its gradual digitalization. One of the key problems identified in the article is a lack of common understanding of the activities of consultants. The authors conducted a comparative analysis of different types of consultants and justified the diversity of approaches to understanding of their activities. A distinctive feature of management in social systems, which necessitates the involvement of professional consultants in the management of enterprises. The advantages of business management consulting in the context of digitalization of the economy and enterprises in the Russian Federation are also listed.

KEYWORDS: Management consulting, consultant, consulting, qualified specialist, information and communication processes, business digitalization.

AUTHORS' INFORMATION:
Iras E. Gergiev, Cand. Sci. (Economics), Senior Lecture, Vladikavkaz branch, Financial University under the Government of the Russian Federation,
7, Molodegnaya str., Vladikavkaz, 362002, Russia, irasgergiev79@gmail.com

Angelina E. Zhelezova, Student, Vladikavkaz branch, Financial University under the Government of the Russian Federation,
7, Molodegnaya str., Vladikavkaz, 362002, Russia

Anatoly I. Pozmogov, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Vladikavkaz branch, Financial University under the Government of the Russian Federation,
7, Molodegnaya str., Vladikavkaz, 362002, Russia

FOR CITATION: Gergiev I. E., Zhelezova A. E., Pozmogov A. I. The need for management consulting in the digitalization of Russian business // Management Issues. 2019. № 2 (38). P. 182—188.

REFERENCES

1. Globalization and institutional modernization of the Russian economy: theory and practice: a monograph / ed. ed. V. V. Bondarenko, E. M. Scherbakova, N. V. Kolganova, T. V. Kharitonovoy. – M.: Prometheus, 2019. – 656 p. [Globalizatsiya i institutsional'naya modernizatsiya ekonomiki Rossii: teoriya i praktika: monografiya / pod obshch. red. V. V. Bondarenko, E. M. Shcherbakova, N. V. Kolganovoy, T. V. Kharitonovoy. – M.: Prometey, 2019. — 656 s.] – (In Rus.)

2. Dzakoev Z. L., Ailarova Z. K. Psychophysiological aspects of management. / Economy and Entrepreneurship. No. 9–2 (86–2). Pp. 880–883. [Dzakoev Z. L., Aylarova Z. K. Psikhofiziologicheskie aspekty upravlencheskoy deyatel'nosti. / Ekonomika i predprinimatel'stvo.2017. № 9–2 (86–2). S. 880–883] – (In Rus.)

3. Tools for assessing and ensuring the sustainable development of the branches of the Russian economy. Monograph / Kozhevina O. V, Batayeva B. S., Bogachev Yu. S., Gurieva L. K., Linder N. V., Peredny L. V., Sirotenko M. V., Prokopchina S. V., Trifonov P. V. – M.: INFRA-M Scientific Publishing Center, 2018. [Instrumenty otsenki i obespecheniya ustoychivogo razvitiya otrasley rossiyskoy ekonomiki. Monografiya / Kozhevina O. V., Bataeva B. S., Bogachev Yu. S., Gurieva L. K., Linder N. V., Perednikh L. V, Sirotenko M. V.,Prokopchina S. V., Trifonov P. V. — M.: «Nauchno-izdatel'skiy tsentr INFRA-M», 2018] – (In Rus.)

4. Lapygin Yu. N. Fundamentals of Management Consulting / 3rd ed., Pererab. and add. - M.: KnoRus, 2004. - 304 s. [Lapygin Yu. N. Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovaniya/ 3-e izd., pererab. i dop. – M.: KnoRus,2004. - 304 s.] – (In Rus.)

5. Pozmogov A. I., Gergiev I. E. Actual problems of sustainable economic growth in Russia. – LAPLAMBERT Academic Publishing Omni Scriptum GmbH & Co. KG Bahnhofstrasse 28, 66111 Saarbrücken, Germany, 2017. - 80 p. [Pozmogov A.I., Gergiev I. E. Aktual'nye problemy ustoychivogo ekonomicheskogo rosta Rossii. – LAPLAMBERT Academic Publishing Omni Scriptum GmbH&Co. KG Bahnhofstrasse 28, 66111 Saarbrücken, Germany, 2017. – 80 s.] – (In Rus.)

6. Pozmogov A. I., Gergiev I. E., Kallagov B. R., Bekoyty A.G. Prospects for the development of integrated corporate business structures in an unstable socio-economic systems. - M.: RUSINS, 2018. - 244 p. [Pozmogov A. I., Gergiev I. E., Kallagov B. R., Bekoyty A. G. Perspektivy razvitiya integrirovannykh korporativnykh biznes-struktur v usloviyakh neustoychivosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem. – M.: RUSAYNS, 2018. – 244 s.] – (In Rus.)

7. Khubaev T. A., Pozmogov A. I., Tavasiyeva Z. R., Gergiev I. E. Corporate Social Responsibility A Basis For Integration Between Business And Government (Corporate social responsibility as the basis for the interaction of business and government (academic article in English)). // Purushartha – A Journal of Management, Ethics and Spirituality. Purushartha – Ajournal of Management, Ethics and Spirituality. – 2018. – Vol. X, No. 2, Sept 2017 to Feb 2018 – URL: http://ps.edwin.co.in/index.php/ps/article/view/10/10 (log from the Scopus database). [Khubaev T. A., Pozmogov A. I., Tavasieva Z. R., Gergiev I. E. Corporate Social Responsibilityas A Basis ForInteraction Between Business And Government (Korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost' kak osnova vzaimodeystviya biznesa i vlasti (nauchnaya stat'ya na angliyskom yazyke)). // Purushartha – A Journal of Management, Ethics and Spirituality. Purushartha – Ajournal of Management, Ethics and Spirituality. – 2018. – Vol. X, No. 2, Sept 2017 to Feb 2018 – URL: http://ps.edwin.co.in/index.php/ps/article/view/10/10 (zhurnal iz bazy dannykh Scopus)] – (In Rus.)