

УДК 33

## Управление знаниями в менеджмент-консалтинге

**Андрянова Марина Владимировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент,

Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации  
(Одинцовский филиал),  
143005, Российская Федерация, Одинцово, ул. Ново-Спортивная, 3;  
e-mail: emare@yandex.ru

### Аннотация

Статья посвящена анализу роли менеджмент-консалтинга как связующего звена между теорией и практикой управления. Рассматривается влияние этой функции менеджмент консалтинга на формирование квалифицированного предложения и спроса на консалтинговые услуги, а также способы создания и распространения знаний на российском рынке консалтинговых услуг в различные периоды его развития и роль в этом процессе крупных международных консалтинговых компаний.

В работе показано, что деятельность по управлению специализированными знаниями является основой для развития консалтинговой деятельности. Показано, что современная консалтинговая компания должна осуществлять деятельность по поиску и структурированию новых знаний по поводу сфер экономики, которые являются приоритетами из деятельности. Также, немаловажным аспектом деятельности является распространение знаний, относительно развития отдельных секторов экономики, которые могут позволить увидеть возможности и перспективы для развития бизнеса, что является положительным внешним эффектом от деятельности сферы консалтинга.

### Для цитирования в научных исследованиях

Андрянова М.В. Управление знаниями в менеджмент-консалтинге // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 4А. С. 5-11.

### Ключевые слова

Управление знаниями, менеджмент-консалтинг, крупные международные консалтинговые фирмы, российский рынок консалтинговых услуг.

## Введение

Одной из основных и наиболее важных функций менеджмент-консалтинга является создание, адресное распространение и внедрение новых знаний и инноваций в области управления организацией. Тесная взаимосвязь теории и практики обуславливает эффективность консалтинговых услуг. В управленческой практике постоянно появляются новые задачи и проблемы, решение которых требует разработки новых теоретических положений, моделей, инструментов. Верна и обратная зависимость – новые положения управленческой теории необходимо апробировать в практике управления. Положительные результаты апробации позволяют новым теоретическим разработкам занять постоянное место среди тех инструментов, которыми постоянно пользуются управленцы. От того, насколько эффективно менеджмент-консалтинг исполняет роль посредника между теорией и практикой управления, зависит динамика и качество развития как теории и практики менеджмента, так и предлагаемых на рынке консалтинговых услуг.

## Основная часть

Несмотря на то, что консалтинг в его функциональном значении известен с древних времен, формирование профессионального рынка консалтинговых услуг началось относительно недавно. Многие специалисты связывают процесс становления рынка консалтинговых услуг с развитием теории управления. Если рассматривать менеджмент в широком смысле, то оказывается, что развитие одного из трех элементов – теории менеджмента, практики управления и менеджмент-консалтинга как связующего звена между ними – заметно ускоряет развитие двух остальных. Менеджмент-консалтинг осуществляет своеобразный мониторинг состояния практики управления и формирует сигналы о появлении потребности в новых теоретических разработках. Одновременно консалтинг отслеживает появление новых положений в теории менеджмента, анализирует и оценивает возможность их применения в практике и подвергает их апробации. Эти взаимосвязи отличаются оперативностью и постоянством, поскольку большинство консультантов представляют одновременно две стороны – теорию и практику управления. Так сложилось исторически: истории развития менеджмента и менеджмент-консалтинга практически идентичны.

Можно привести множество примеров апробации консультантами теоретических разработок и инноваций в практике управления:

- Фредерик Тейлор – одновременно ученый и практик, консультант, разработал множество инструментов в области управления производством;
- Френк Гилбретт – основоположник науки о движении, автор множества работ по эргономике, владелец одной из первых консалтинговых фирм;
- Фредерик Герцберг – известный ученый и консультант в области управления мотивацией;
- Дэвид МакКлеелланд – ученый и совладелец нескольких консалтинговых фирм; известен благодаря своим разработкам в области управления персоналом.

Точно также можно привести множество примеров, когда проблемы, возникающие в практике управления, выполняли роль импульса, побуждающего развитие теории менеджмента. Среди них:

- модель компетенций, разработанная Дэвидом МакКлеелландом; в качестве клиента выступало министерство иностранных дел Великобритании, проблема – отбор кандидатов для работы в дипломатической службе;

- матрицы DPM i McKinsey – аналитические инструменты, получившие широкое распространение в практике, были разработаны для анализа хозяйственных портфелей корпораций Shell i General Electric;
- Инструмент оценки организационной культуры OCAI – был создан Ким Камерон и Робертом Куинном (Kim Cameron, Robert Quinn), которые обратили внимание на существовавшую в практике управления актуальную потребность в методике измерения эффективности организационной культуры.

Субъекты российского рынка консалтинговых услуг характеризуются разнородностью, однако в целом структура рынка консалтинговых услуг в России очень сходна со структурами таких рынков в других странах, в том числе и высокоразвитых. Среди наиболее заметных игроков российского рынка консалтинговых услуг следует отметить:

- крупные международные консалтинговые фирмы, которые предлагают широкий ассортимент разнообразных консалтинговых услуг;
- малые и средние фирмы с узким ассортиментом услуг, как правило, сконцентрированных в одной области управления или связанных с определенной проблематикой;
- специализированные фирмы, услуги которых сориентированы на узкую потребительскую аудиторию;
- службы внутреннего консультирования крупных фирм и корпораций, круг клиентов которых ограничен материнской, дочерними и партнерскими организациями;
- консалтинговые службы, функционирующие при университетах, научно-исследовательских институтах и государственных учреждениях;
- индивидуальные консультанты (фрилансеры);
- практикующие профессора, для которых консалтинг не является основной сферой деятельности.

Принадлежащие к одной группе субъекты российского рынка консалтинговых услуг используют очень похожие стратегии в своей деятельности. Систематические исследования и разработку инноваций осуществляют только крупные международные корпорации, специализированные фирмы, консалтинговые службы при университетах и научно-исследовательских институтах, практикующие профессора. Роль специализированных фирм можно оценить как незначительную, т.к. их внимание сконцентрировано на узкой предметной области; можно сказать, что они скорее занимаются не разработкой инноваций как таковых, а совершенствуют в максимально возможной степени существующие решения. Характер научно-исследовательской деятельности практикующих профессоров и служб при ВУЗах в значительной степени зависит от финансирования, которое в 1990-2010 гг. было довольно скромным, а в настоящее время определяется огромным количеством объективных и субъективных факторов и условий, что не способствует принципиальному изменению ситуации. Единственной группой субъектов российского рынка консалтинговых услуг, стратегия которых базируется на исследованиях и разработке управленческих инноваций, являются крупные международные консалтинговые фирмы. Реализация такой стратегии является для них возможной, поскольку они обладают:

- капиталом для финансирования исследований;
- сотрудниками с высоким уровнем квалификации, необходимой для самостоятельного осуществления научно-исследовательской деятельности;

- возможностью постоянного мониторинга актуальных потребностей в практике управления за счет взаимодействия с большим количеством клиентов.

Также важно подчеркнуть, что крупные корпорации дополнительно финансируют исследования в ведущих университетах и научно-исследовательских институтах и позволяют апробировать их разработки в практике.

Присутствие крупных международных фирм на рынке консалтинговых услуг дало российским клиентам возможность получить доступ к их опыту и инновационным разработкам. Это заметным образом сказалось на скорости внедрения в российскую практику новых подходов к хозяйственной деятельности и управлению, потому что:

- исчезла необходимость самостоятельно разрабатывать эти методы;
- не было необходимости учиться на практике методом проб и ошибок применению этих методов;
- всемирно известные бренды международных консалтинговых фирм сыграли роль своеобразной страховки, благодаря чему обращение за помощью к консультантам выглядело более безопасным, что заметным образом стимулировало спрос на консалтинговые услуги и ускорило внедрение новых методов в российскую практику.

В целом российский рынок консалтинговых услуг оказался очень чутким к обмену информацией и знаниями между теорией и практикой, и немалую роль в этом сыграли крупные международные консалтинговые фирмы, своей деятельностью обеспечивавшие постоянную связь между потребностями клиентов и направлениями развития науки управления.

Общеизвестное правило гласит: «Спрос рождает предложение». На рынке консалтинговых услуг спрос существует, если клиенты:

- знают, что собой представляют консультанты; каким образом можно использовать консалтинговые услуги; каким образом регулируется взаимодействие клиента и консультанта; каким образом определяется цена консалтинговой услуги и т.п.;
- понимают, что у них есть проблемы и/или цели, для разрешения/достижения которых требуются дополнительные знания и навыки.

Это означает, что необходимым условием становления и развития рынка консалтинговых услуг являются знания. Темп развития рынка может быть увеличен, если на рынок будут поставляться необходимые знания. В случае, когда речь идет о рынке консалтинговых услуг, ситуация складывается самым благоприятным образом: знания стимулируют спрос, а спрос, в свою очередь, рождает предложение. Проще говоря, у консультантов есть возможность оказывать влияние на формирование и увеличение спроса на свои услуги посредством предоставления знаний о методологии консалтинга. Этой возможностью активно пользуются крупные международные консалтинговые фирмы, особенно в процессе вхождения на новые, развивающиеся рынки, такие как, например, российский рынок консалтинговых услуг. На таких рынках наиболее важным условием купли-продажи консалтинговой услуги является доверие клиента к консультанту. Основой такого доверия являются знания. Клиент прежде всего оценивает знания, которыми обладает консультант, и ценности, которые он демонстрирует. Наилучшими способами представления знаний являются ее источники, которым клиент доверяет и к которым он имеет регулярный доступ. Таким требованиям отвечают специализированные журналы и различного рода отраслевые мероприятия, например, конференции, круглые столы, мастер-классы, совместные исследования.

В России в первое десятилетие формирования рынка консалтинговых услуг наиболее востребована была информация о том, что собой представляет консалтинг, как осуществляется взаимодействие с консультантом и каким образом с правовой точки зрения регулируется это взаимодействие. В начале 1990-х гг. спрос на подобного рода знания удовлетворялся за счет обучающих программ, частично финансируемых с помощью TACIS и реализованных крупными международными консалтинговыми фирмами. Позже эти обучающие программы были трансформированы в учебные курсы, которые начали преподаваться в ВУЗах.

Обучающие программы обычно охватывали такие вопросы, как: сущность консалтинговых услуг; права и обязанности сторон в консалтинговых проектах; способы обеспечения ответственности консультанта; формы и методы оплаты консалтинговых услуг; фазы консалтингового цикла; психологические аспекты сотрудничества с консультантом. Для потенциальных клиентов такие обучающие программы были бесплатными; приглашения на обучение распространялись на конференциях, семинарах, мастер-классах и размещались в отраслевых журналах. Необходимость таких обучающих программ практически исчезла в начале 2000-х гг. Почти десятилетие реализации обучающих программ принесло свои плоды: рынок консалтинговых услуг к тому времени уже сформировался и стал естественной частью инфраструктуры российской экономики.

### Заключение

В последнее время крупные международные консалтинговые фирмы сконцентрировали свои усилия на создании специализированных знаний и за счет собственных средств проводят исследования, тематика которых связана с актуальными проблемами их клиентов. Результаты исследований могут представляться напрямую целевой аудитории либо опосредованно с помощью публикаций в отраслевых изданиях. В России McKinsey&Co осуществляет регулярные исследования производительности труда; PricewaterhouseCoopers – мониторинг количества пользователей Internet и анализ фармацевтического рынка; Ernst&Young – анализ автомобилестроительной отрасли; Deloitte – исследование рынка финансовых услуг, предоставляемых через internet. Помимо этого, крупные международные консалтинговые фирмы организуют и финансируют издание журналов и книг, авторами которых являются их сотрудники; публикации консультантов крупных международных консалтинговых фирм охватывают практически все наиболее актуальные вопросы российской экономики и являются важным источником знаний и информации для российских руководителей.

### Библиография

1. Andriianova, M. (2015). Rola transnarodowych korporacji konsultingowych w kształtowaniu potencjału rozwojowego rynku usług profesjonalnych w Rosji. Włocławek-Kaniewo: Krukowiak.
2. Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation, 2018. FEACO Guidelines for Professional Conduct [Электронный ресурс]. Brussels: Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation. URL: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/codeofethic> [дата обращения: 24.03.2018].
3. Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation, 2018. FEACO annual surveys of the European Managements Consultans Market [Электронный ресурс]. Brussels: Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation. URL: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/codeofethic> [дата обращения: 24.03.2018].
4. Forbes.com LLC, 2018. The World's Biggest Public Companies [Электронный ресурс]. New York: Forbes.com LLC. URL: <http://www.forbes.com/global2000/list/> [дата обращения: 08.05.2018].
5. Kulzick R.S., 2012. Miles and Snow Organizational Types [Электронный ресурс]. Miami: Kulzick Consulting. URL: <http://www.kulzick.com/milesot.htm> [дата обращения: 24.04.2018].

6. McKinsey & Company, 2018. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [Электронный ресурс]. Chicago: McKinsey & Company. URL: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix) [дата обращения: 07.04.2018].
7. PricewaterhouseCoopers, 2018. PricewaterhouseCoopers clients [Электронный ресурс]. Moscow: PricewaterhouseCoopers. URL: <http://www.pwc.ru/ru/about/index.jhtml> [дата обращения: 09.05.2018].
8. The International Council of Management Consulting Institutes, 2018. ICMCI Home Page [Электронный ресурс]. Nijkerk: The International Council of Management Consulting Institutes. URL: <http://www.icmci.org/> [дата обращения: 19.05.2018].
9. Пригожин А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003. 864с.
10. Рэнкинг «Российский консалтинг», 2012 год: сайт РА «Эксперт». [Электронный ресурс]. URL: <http://raexpert.ru/ratings/consulting/2012/> (дата обращения: 09.12.2017).

## Knowledge management in management consulting

**Marina V. Andriyanova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Moscow State Institute of International Relations (University)  
of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation  
(Odintsovo branch),  
143005, 3 Novo-Sportivnaya st., Odintsovo, Russian Federation;  
e-mail: emare@yandex.ru

### Abstract

The article is devoted to the analysis of the role of management consulting as a link between theory and management practice. The influence of this function of consulting management on the formation of a qualified supply and demand for consulting services, as well as ways of creating and disseminating knowledge in the Russian market of consulting services in different periods of its development and the role of large international consulting companies in this process are considered.

The work shows that the management of specialized knowledge is the basis for the development of consulting activities. It is shown that a modern consulting company should carry out activities to find and structure new knowledge about economic spheres, which are priorities from activity. Also, an important aspect of the activity is the dissemination of knowledge, concerning the development of certain sectors of the economy, which can allow you to see opportunities and prospects for business development, which is a positive external effect from the consulting business.

### For citation

Andriyanova M.V. (2018) Upravlenie znaniyami v menedzhment-konsaltinge [Knowledge management in management consulting]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (4A), pp. 5-11.

### Keywords

Russian consulting services market, market self-regulation mechanisms.

## References

1. Andriyanova, M. (2015). Rola transnarodowych korporacji konsultingowych w kształtowaniu potencjału rozwojowego rynku usług profesjonalnych w Rosji. Włocławiek-Kaniewo: Krukowiak.

---

Marina V. Andriyanova

2. Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation, 2018. FEACO Guidelines for Professional Conduct [online]. Brussels: Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation. Retrieved 24.03.2018 from <http://www.feaco.org/aboutfeaco/codeofethic>.
3. Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation, 2018. FEACO annual surveys of the European Managements Consultans Market [online]. Brussels: Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation. Retrieved 24.03.2018 from <http://www.feaco.org/aboutfeaco/codeofethic>.
4. Forbes.com LLC, 2018. The World's Biggest Public Companies [online]. New York: Forbes.com LLC. Retrieved 08.05.2018 from <http://www.forbes.com/global2000/list/>.
5. Kulzick R.S., 2012. Miles and Snow Organizational Types [online]. Miami: Kulzick Consulting. Retrieved 24.04.2018 from <http://www.kulzick.com/milesot.htm>.
6. McKinsey & Company, 2018. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix [online]. Chicago: McKinsey & Company. Retrieved 07.04.2018 from [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix).
7. PricewaterhouseCoopers, 2018. PricewaterhouseCoopers clients [online]. Moscow: PricewaterhouseCoopers. Retrieved 09.05.2018 from <http://www.pwc.ru/ru/about/index.jhtml>.
8. The International Council of Management Consulting Institutes, 2018. ICMCI Home Page [online]. Nijkerk: The International Council of Management Consulting Institutes. Retrieved 19.05.2018 from <http://www.icmci.org/>.
9. Prigozhin, A.I. (2004). Metody razvitiya organizacii [Methods of organization development]. Moskva: MCFJeR [International center of financial and economic development].
10. RA «Jekspert» [Expert Rating Agency]. (2012). Rjening «Rossijskij konsalting», 2012 god [Ranking “Russian Consulting”, 2012.]. Retrieved 09.12.2017 from <http://raexpert.ru/ratings/consulting/2012/>