

К ВОПРОСУ О ТИПОЛОГИИ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ON THE TYPOLOGY OF BUSINESS CONSULTING SERVICES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

**A. Panarin
E. Glukhova**

Summary. The article discusses additional features in the typology of management consulting in the context of the transition to the digital economy and on this basis presents an addition to the typology according to the degree of influence of digital technologies on the types of business consulting. A look at the levels of integration of IT solutions into various types of management consulting is also presented.

Keywords: typology of business consulting services, management consulting, digital transformation, digital economy.

Панарин Андрей Александрович

Доктор экономических наук, профессор РАО,
Институт международной экономики, лидерства
и менеджмента, Россия, Москва
panarinaa@list.ru

Глухова Елена Васильевна

Преподаватель, аспирант, Московский
Университет им А.С. Грибоедова
egluhova@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматриваются дополнительные признаки в типологии управленческого консультирования в условиях перехода к цифровой экономике и на этом основании представлено дополнение к типологии по степени влияния цифровых технологий на типы бизнес-консалтинга. Также представлен взгляд на уровни интеграции ИТ-решений в различные виды управленческого консультирования.

Ключевые слова: типология бизнес-консалтинговых услуг, управленческий консалтинг, цифровая трансформация, цифровая экономика.

Введение

В условиях перехода к новому технологическому укладу [1] и четвертой промышленной революции [2], трендов на автоматизацию и цифровизацию перед бизнесом стоит задача повышения эффективности в условиях вызовов цифровой экономики, что не может не отразиться и на перестройке деятельности по управленческому консультированию. Быстро изменяющаяся внешняя среда требует иных способов управления компаниями и организациями с использования современных цифровых технологий, в связи с чем цифровая трансформация вошла в число национальных задач развития РФ. [3, 4]. В последние несколько лет процессы цифровизации ускорились как в экономике, так и в организациях из-за пандемии коронавируса, когда внешняя среда становится все более неопределенной, нелинейной, сложной, динамичной и неоднозначной [5].

Бизнес-консалтинговые компании реагирует на эти изменения и вызовы, адаптируясь как к внешней среде в целом, так и к требованиям своих заказчиков. По мнению авторов, в связи с этим возникла необходимость внести дополнения в типологию управленческого консалтинга с учетом степени влияния и применения бизнес-консалтинговыми организациями ИТ — инструментов и цифровых технологий, также принимая

во внимание возможные уровни интеграции ИТ-решений и экспертизы консультантов.

Основная часть. Дополнения к типологии бизнес-консалтинговых услуг в условиях цифровой трансформации

Существуют различные определения консалтинговых услуг, предлагаемые различными авторами, в частности Берченко В.С. [6] предложено следующее определение: «Консалтинг — это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами, направленная на предоставление разовой или длящейся (перманентной) квалифицированной помощи менеджменту клиента в выявлении, диагностике и разрешении бизнес проблем». Ассоциацией Европейской федерацией ассоциаций управленческого консультирования (European Federation of Management Consultancies Associations — FEACO) предлагается более широкий взгляд на бизнес-консалтинг: «Управленческий консалтинг охватывает широкий спектр услуг и может быть определен как независимое консультирование и поддержка по вопросам управления. В мире, который постоянно усложняется, но и ускоряется, потребность и потребность в нейтральных экспертных советах извне более важны, чем когда-либо. Таким образом, консультант по управлению является поставщи-

Таблица 1. Типологии бизнес-консалтинговой деятельности. (разработано авторами по [8])

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По результатам на выходе	· Продуктовое УК (консультирование проекта) . · Обеспечивающее УК (консультирование процесса)
По радикальности изменений	· «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) · «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) . · «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По целям	· Целевое УК . · Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	· Целевое УК . · Многоцелевое УК
По механизму реализации	· Объектное УК (на одном объекте) . · Полиобъектное УК (множество объектов) . · Уникальное УК · Стандартное УК
По результативности	· Завершенное УК. · Этапное УК
По месту применения	· Внутрифирменное УК. · Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	· Краткосрочное УК. · Среднесрочное УК. · Долгосрочное УК
По прикладным функциям	· Научно-исследовательское УК. · Практическое УК
По степени воздействия	· Шоковое УК. · Ползучее УК
По количеству объектов	· Индивидуальное (интимное) УК. · Коллективное УК
По уровням и сферам управления	· Фирменное УК. · Отраслевое УК. · Муниципальное УК. · Государственное УК
По методам обучения	· Активное УК · Рутинное УК · Взаимообучающее УК
По видам управленческой деятельности	· Научно-техническое УК. · Социально-экономическое УК. · Правовое УК
По методу самооценки руководителем	· Рефлексивное УК. · Критическое УК
По масштабам организации	· Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) . · Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)
По степени влияния цифровых технологий и применимости ИТ-инструментов в бизнес-консалтинге	· Сильное: в большей степени нужны операторы баз данных, используются ИТ-инструменты (чат-боты, цифровые, голосовые помощники, др), базы данных, а участие эксперта-консультанта минимальное · Среднее: участие и эксперта-консультанта, и цифровых технологий требуется, используются базы знаний, но дополнительно автоматизированы практические кейсы, опыт бизнес-экспертов — как в базы знаний отдельных консалтинговых компаний, так и в базы знаний · Слабое: цифровые технологии используются точечно, а участие эксперта-консультанта, наоборот, активное, консультант использует личный опыт и наработанную экспертизу в бОльшей степени, чем ИТ- и цифровые инструменты или цифровых помощников

ком помощи, сторонником, представителем, но также и тем, кто использует возможности, решает проблемы и принимает решения» [7]. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. уточняют определение следующим образом: «Предметом управленческого консультирования являются не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Главный специфический предмет консультирования — процесс производства и продажи продукта, называемого «консультационная услуга» [8].

В связи с различными определениями бизнес-консалтинговых услуг возникла и различная типология управленческого консалтинга, которая представлена рядом авторов [8, 9, 10, 11] в зависимости от различных признаков управленческого консультирования таких как: результаты на выходе, радикальность проводимых изменений, виды решаемых задач, механизмы реализации, результативность и др. Типология бизнес-консалтинговых услуг необходима для «более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования» [8]. Различные характеристики, которые даются различным видам консультирования, позволяют сравнивать возможности различных типов бизнес-консультирования и оценить эффективность по отношению к другим типам для тех или иных решаемых задач с помощью консалтинга.

В современных условиях с учетом развития цифровой экономики, по мнению авторов, можно дополнить типологию управленческого консультирования принимая во внимание актуальный дополнительный признак, а именно — степень влияния цифровых технологий и применимости ИТ-инструментов в бизнес-консалтинге. Дополненная таблица типологии управленческого консультирования с предлагаемым новым признаком представлена ниже:

Условно можно разделить степень влияния цифровых технологий и применения ИТ-инструментов в бизнес-консалтинге на три вида:

- ◆ Сильное влияние цифровых инструментов на бизнес-консалтинговые услуги — когда в большей части в консалтинговых услугах задействованы цифровые и ИТ-решения, используются ИТ-инструменты (чат-боты, цифровые, голосовые помощники, другие), базы данных (справочно-консультационные системы «Консультант+», «Гарант», базы данных отдельных министерств и ведомств РФ, чат-бот «Таксик» от ФНС РФ, промоботы (например, робот-консультант в МФЦ, робот Вера — голосовой подбор кандидатов на собеседования, голосовой помощник Сбера, увеличивающееся использова-

ние ИИ, другие цифровые и ИТ-решения); здесь участие эксперта-консультанта — минимальное, т.к. при таком типе консалтинговых услуг в большей степени нужны операторы баз данных для ввода информации, а не высоко-квалифицированные эксперты — консультанты

- ◆ Среднее влияние — когда условно можно сказать, что одновременно требуется и участие эксперта-консультанта, но здесь же одновременно используются и базы знаний, наработки, практические решения, кейсы и опыт, которые автоматизированы в базы знаний как отдельных консалтинговых компаний, так и в базы знаний консультационных программ (например, Система «Финансовый директор». База прикладных решений — это ИТ-инструмент от «Акцион Пресс» [12], где встречаются не только нормативно-справочные документы, но и встроены готовые решения по условно стандартным кейсам, мнения экспертов, а также другие ИТ — продукты, например, справочно-консультационные системы Консультант+, Гарант, базы данных отдельных министерств и ведомств РФ и другие. Эксперт-консультант выступает, скорее, как интерпретатор и адаптер своих или наработанных известных практик или опыта в преломлении к конкретной задаче заказчика, клиента и/или же создателя или генератора принципиально новых решений для нетривиальных задач.
- ◆ Слабое влияние и единичное использование цифровых и ИТ-решений предполагает активное участие эксперта-консультанта. Это не отрицает использование библиотек, справочников и цифровых помощников, но главная роль в выполнении поставленных консалтинговых задач лежит на эксперте, а не на ИТ — решении.

Принимая во внимание, что цифровые технологии и ИТ-инструменты развиваются достаточно активно, а «Управленческий консалтинг — это бизнес, который постоянно изобретает себя заново...» [13] поскольку встраивается и адаптируется под задачи своих заказчиков, клиентов, ряд экспертов задумывается о будущем консалтинговых услуг и с точки зрения всеобщей их цифровизации, переходу к более интенсивному использованию искусственного интеллекта в бизнес-консалтинге. Так исследование «Цифровая экономика от теории к практике: как российский бизнес использует ИИ», проведенное РАЭК и НИУ ВШЭ при поддержке Microsoft показало, что наиболее часто используемым типом решений на базе искусственного интеллекта (ИИ) в России являются виртуальные помощники, прогнозный анализ и машинное обучение. Искусственный интеллект используется в области исследований и разработки, при работе и обслуживании клиентов.

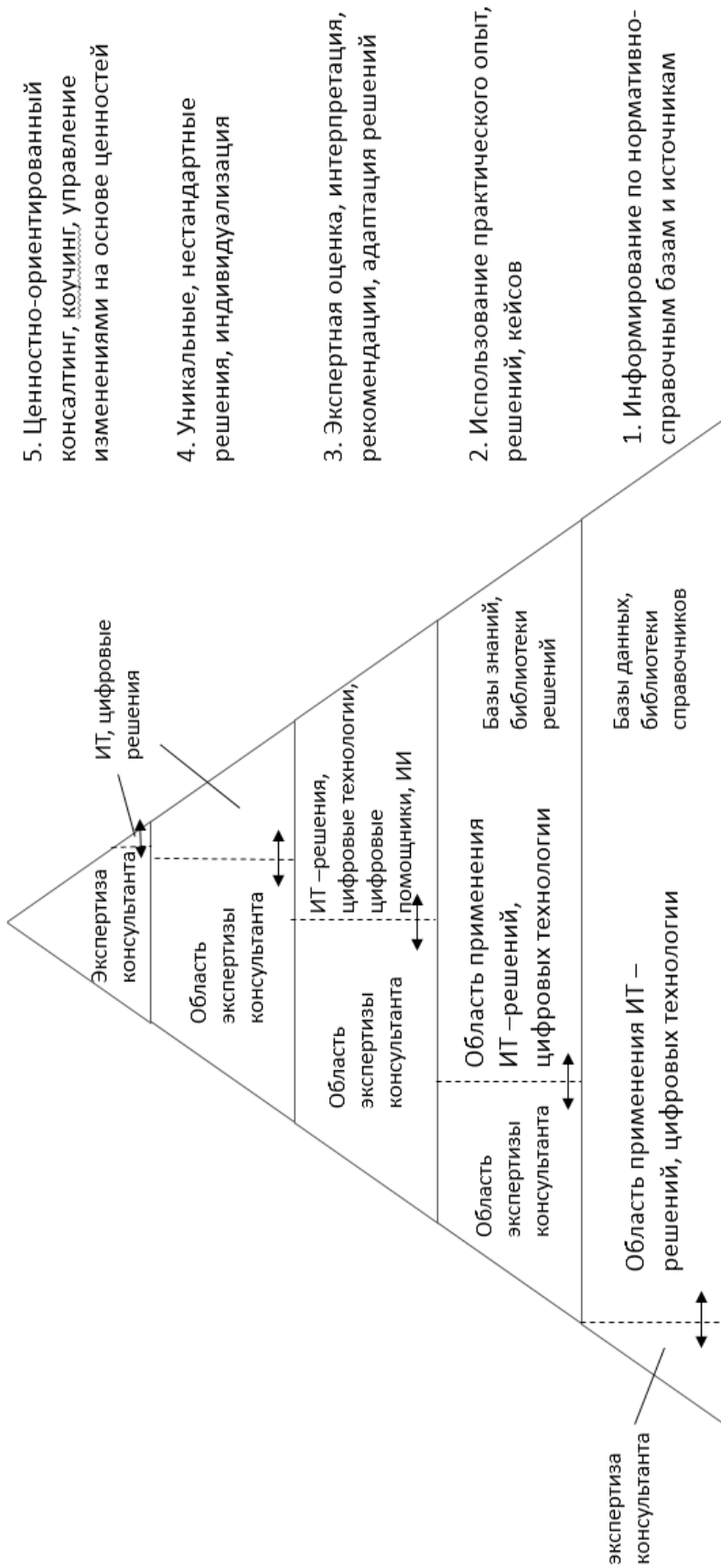


Рис. 1. Уровни интеграции ИТ-решений в бизнес-консалтинг (разработано авторами)

Наименьшее количество специалистов использует искусственный интеллект в юридических процессах, финансах и бухгалтерии [14]. Наблюдаем растущий тренд применения цифровых и ИТ — инструментов и решений, но степень применения — различна.

Исходя из трендов и тенденций, возникают отдельные обсуждения о возможности применения искусственного интеллекта для решения задач в ом числе и в управленческом консалтинге. Приверженцы широкого и интенсивного применения ИТ-технологий, искусственного интеллекта, считают, что нарастающая цифровизация и цифровая трансформация в ближайшем будущем может привести к исчезновению консалтинга в традиционном виде, в каком мы его сегодня знаем. Другое мнение высказывают эксперты FEACO, которые считают, что управленческий консалтинг «требует глубокого понимания и полностью индивидуальных ответов, полученных в результате взаимодействия с человеком — то, что невозможно получить в цифровом виде» [13], и в основном «проблемы будут связаны с интеграцией технологий, поиском талантов, давлением затрат», но наработанный опыт, понимание проблем клиентов и заказчиков помогут найти способы их решения, поскольку консалтинг будет адаптироваться [13].

По мнению авторов, развитие цифровых технологий и ИТ-решений будут влиять на бизнес-консалтинг, и могут возникать новые формы и виды управленческого консалтинга за счет интеграции ИТ-решений и цифровых технологий в традиционные (проводимые экспертами-консультантами) консалтинговые проекты и процессы. Однако, по мнению авторов, степень проникновения цифровых технологий в различные виды управленческого консалтинга будет разной. На рисунке 1 авторами представлена схема, дающее представление об уровнях возможной интеграции ИТ-решений и экспертизы консультантов, когда с различной интенсивностью могут объединяться области использования человеческих ресурсов, экспертизы консультантов, и области применения ИТ-решений и цифровых технологий.

Как показано на рисунке 1, отдельные типы управленческого консалтинга могут обходиться совсем без участия человека-консультанта, эксперта или с несущественным участием человека (например, на уровне 1 — внедрение и поддержка ИТ-решений по справочно-нормативным документам, библиотекам, базам данных). А отдельные виды консалтинга, наоборот, не смогут совсем уйти от участия человека-консультанта, эксперта, как представлено на уровне 5. Изменение степени взаимного проникновения, интеграции областей ИТ-решений и человеческой экспертизы, а также их встраиваемость в отдельные виды управленческого

консалтинга будет зависеть от ряда факторов и признаков, например от поставленных заказчиками, клиентами перед консультантами задач, понимания необходимости получения того или иного результата на выходе, степени цифровизации непосредственно заказчика, клиента и консалтинговой организации и других.

По мнению авторов, такая иерархия показывает, что отдельные области управленческого консалтинга, где необходимы обращения в большей степени к справочным базам или библиотекам готовых решений, могут удешевить стоимость консультационных услуг для заказчиков, клиентов с одной стороны, за счет применения полностью цифровых решений без участия человека-эксперта, и снизить трудозатраты экспертов бизнес-консалтинговых организаций, с другой стороны. Но на более высоких уровнях, ориентированных на смысловой и/или ценностно-ориентированный консалтинг, останется нужным участие человека-эксперта-консультанта, и на этом ценностно — ориентированном уровне полностью заменить человеческие ресурсы искусственный интеллект в ближайшем будущем не сможет. Интеграция человеческих ресурсов и искусственного интеллекта возможна для решения высокоуровневых задач, где возможны коллаборационные решения с участием искусственного интеллекта и человека-эксперта, когда, например, для поиска, анализа и обработки больших массивов информации больших данных и т.д. может применяться искусственный интеллект, а для интерпретации, адаптации, создания нетривиальных и новаторских решений нужен человеческий ресурс экспертов высокого уровня, от которого совсем отказаться не получится. В частности, по мнению авторов, отказаться совсем не получится от экспертов высокого уровня и при ценностно-ориентированном консалтинге, коучинге, где менеджеру, топ-менеджеру или собственнику, акционеру — человеку для решения ряда задач в помощь нужен человек, с его не только hard-, но и soft-skills, не только рациональный аспект, но и эмоциональный интеллект.

Заключение и выводы

Представленные авторами дополнения к типологии бизнес-консалтинговых услуг в зависимости от степени влияния и применения цифровых технологий и отдельных ИТ-решений в управленческом консалтинге, а также уровни интегрированности ИТ-решений в отдельные виды управленческого консалтинга потребуют дальнейшего изучения. Авторы придерживаются точки зрения, что в условиях перехода к цифровой экономике и цифровой трансформации консалтинговые компании будут не только адаптироваться под требования своих заказчиков и клиентов, создавая и развивая

новые виды консультационных услуг (как, например, в 1990-х возник как самостоятельный вид бизнес-консалтинга — ИТ-консалтинг, отвечая на вызовы внедрения новых тогда ИТ-решений [15]), но также будут ис-

пользовать различные ИТ-инструменты и цифровые технологии для повышения эффективности непосредственно своей деятельности бизнес-консалтинговых организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Глазьев Сергей. Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века. ЭКОНОМИКА 14.09.2017. URL: <https://glazev.ru/articles/6-jekonomika/54923-velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka>, (дата обращения 05.11.2021)
2. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб — «Эксмо», 2016
3. Национальная программа РФ «Цифровая экономика 2024» <https://digital.ac.gov.ru/>, дата обращения 03.06.2022
4. Текст программы РФ <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>, дата обращения 03.06.2022
5. Шваб Клаус, Тьерри Маллере COVID-19: Великая перезагрузка. Форум издательство Выпуск 1.0 © Всемирный экономический форум, 2020.
6. Берченко В.С. Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения. // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-konsaltinga-i-klyuchevye-podhody-k-formirovaniyu-ego-opredeleniya> (дата обращения: 03.06.2022).
7. The Management Consulting Industry. <https://feaco.org/industry> (дата обращения: 03.06.2022).
8. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ. — М.: Изд. центр ЕАОИ, — 271 с. 2009
9. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования/ 3-е изд., перераб. и доп. — М.: КноРус, 2004. — 304 с.
10. Блинов В.Н. «Управленческое консультирование» (Материалы для спецкурса). Учебное пособие. — Томск: 2008. — 143с.
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с. — (Приложение к журналу «Консультант», 9—2003).
12. Система «Финансовый директор». База прикладных решений. <https://www.1fd.ru/about/> (дата обращения: 03.06.2022).
13. FEACO Chair Eric Falque on the future of Europe's consulting industry <https://www.consultancy.eu/news/2921/feaco-chair-eric-falque-on-the-future-of-europes-consulting-industry> (дата обращения: 03.06.2022).
14. Цифровая экономика от теории к практике: как российский бизнес использует искусственный интеллект. <https://runet-id.com/event/airesearch19/> (дата обращения: 03.06.2022).
15. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. Bookwell Publications; Fourth edition. 2002

© Панарин Андрей Александрович (panarinaa@list.ru), Глухова Елена Васильевна (egluhova@inbox.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»