

ВНУТРЕННИЙ КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ РЫНОК ФИРМЫ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА

МАРЧЕНКО О. С.

доктор экономических наук

Харьков

В условиях становления экономики знаний существенно актуализируются теоретические исследования экономической природы фирмы как интеллектуальной обучающейся организации, для которой знания и информация выступают приоритетными ресурсами функционирования и развития. В настоящее время различные аспекты знаниевого подхода к характеристике фирмы раскрываются в работах отечественных и зарубежных ученых: К. Арджириса, Т. Базана, Д. Гарвина, Р. Гранта, Б. Мильнера, М. Румизен, Л. Федуловой, Р. Ханта и др.

Целью статьи является обоснование сущности и структуры внутреннего консультационного рынка фирмы как структурного элемента внутрифирменного рынка знаний.

На уровне фирмы интеграция знаний представляет собой комплексный многостадийный процесс движения знаний, результатом которого является их воплощение в продукты и услуги. Фирма как обучающаяся интеллектуальная организация [1; 2; 3] является интегратором знаний [4], выполняет функции:

1) *формирования и накопления знаниевых ресурсов.* Фирма выступает «хранилищем специфических знаний и специализированных производственных ресурсов, необходимых для того, чтобы задействовать эти знания» [5, с. 258]. Как интегратор знаний, фирма: а) привлекает интеллектуальные трудовые ресурсы, выступающие носителями специфических неявных знаний; б) создает (приобретает) носители формализованных знаний – патенты, лицензии, базы данных; в) инвестирует в интеллектуальный капитал (организационный и человеческий) и др.;

2) *создания и осуществления знаниевой цепочки* (цепочки интеграции знаний), охватывающей такие стадии движения знаний в организации как создание, привлечение (передача и получение), освоение, преобразование (явных знаний в неявные и наоборот; индивидуальных знаний в организационные), накопление, хранение, обмен, трансформация в продукты и услуги.

Осуществление фирмой функций интегратора знаний базируется на использовании внешних и внутренних (внутрифирменных) источников последних. Интеллектуальная фирма, *во-первых*, формирует спрос на рынке знаний, представляющего собой общественно-экономический механизм, обеспечивающий передачу и получение прав собственности на специфический объект купли-продажи – знания. В соответствии с различными формами источников и носителей знаний его составляющими являются рынки образовательных услуг, консалтинга, научно-технического обслуживания, научных продуктов, опытно-конструкторских разработок, объектов интеллектуальной собственности, инноваций и др. *Во-вторых*, источником интеллектуальных трудовых ресурсов фирмы – носителей специфических неявных знаний выступает рынок труда. *В-третьих*, фирма использует внутренние источники знаниевых ресурсов, среди которых существенная роль принадлежит корпоративному обучению и внутреннему консультированию. Причем, внутрифирменное консультирование обладает обучающим эффектом, что дает основание для его характеристики как внутреннего источника образовательных услуг. Корпоративное обучение, внутреннее консультирование выступают элементами интеллектуальной сети движения знаний в фирме.

Внутрифирменное движение знаний представляет собой внутренний рынок знаний, важнейшей составляющей которого выступает рынок консультационных услуг.

Внутрифирменное (внутреннее) консультирование, направленное на обеспечение необходимого уровня профессионализма в осуществлении бизнес-процессов и компетентности в управлении, выступает неотъемлемым элементом знаниевой цепочки фирмы. В настоящее время в деятельности большинства специалистов и менеджеров фирм можно выделить два взаимосвязанных направления – непосредственное осуществлении возложенных на них функций и консультирование. Во многих фирмах создаются и действуют консультационные подразделения, для которых предоставление профессиональной помощи в решении вопросов ведения бизнеса является функциональной обязанностью.

Внутреннее консультирование представляет собой совокупность разных видов консультационной деятельности, осуществляемой отдельными работниками фирмы и ее специализированными подразделениями, направленной на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. В условиях формирования экономики знаний система внутреннего консультирования – важнейший структурный элемент фирмы, деятельность которой все большей степени опирается на использование интеллектуальных ресурсов. С нашей точки зрения, уровень развития указанной системы является достаточно объективным показателем степени интеллектуализации предпринимательской деятельности, ее инновативности.

Внутреннее консультирование может осуществляться в различных организационных формах: а) консультирование как одно из направлений деятельности специалистов и управленцев среднего и высшего звена – консультирование-функция; б) включение в состав персонала фирмы специалистов, для которых консультирование является профессиональной обязанностью – консультирование-профессия; в) организация консультационного отдела как функционального подразделения фирмы, работники которого являются профессиональными консультантами – консультационный отдел; г) создание консультационной службы, которая действует на основе сметы затрат – консультационная служба-центр затрат; д) организация консультационного подразделения фирмы, в деятельности которого сочетаются характеристики внутреннего и внешнего консультирования – консультационная служба-центр прибыли; е) создание консультационной группы, деятельность которой направлена на реализацию инновационно-стратегических проектов – центр инвестиций.

Консультирование-функция, с одной стороны, является наиболее распространенной и доступной, а с другой стороны – наименее эффективной формой внутреннего консультирования. Вследствие того, что консультационная помощь не основная, а вторичная функция специалистов и управленцев фирмы, ее осуществление, как правило, недостаточно мотивировано, имеет несистемный и необязательный характер. К тому же, у таких внутренних консультантов нет ни необходимых навыков консультационной работы, ни времени на ее выполнение. Поэтому, эта организационная форма внутреннего консультирования может быть эффективной только при решении текущих вопросов, связанных с осуществлением отдельных направлений деятельности фирмы. Консультированию-про-

фессии и консультационному отделу присущ более высокий уровень профессионализма сравнительно с консультированием- функцией, так как предоставление консультационных услуг является функциональной обязанностью штатных консультантов. Эти организационные формы внутреннего консультирования обеспечивают непрерывность консультационного процесса в фирме, более высокую мотивацию консультантов по сравнению с консультированием-функцией. Однако, поскольку штатный консультант или сотрудники консультационного отдела являются наемными работниками фирмы, получающими заработную плату, а их деятельность выступает объектом административного управления, возможно, во-первых, привлечение внутренних консультантов к выполнению не только консультационных, а и других функций, которые не являются их непосредственной обязанностью. Во-вторых, следствием доступности и видимой бесплатности услуг внутренних консультантов для работников и подразделений фирмы возможно их сверхиспользование, что снижает качество консультирования.

Более высокий уровень самостоятельности и эффективности внутреннего консультирования присущ консультационным службам – центрам ответственности: затрат, прибыли, инвестиций, создание которых обеспечивает определенную автономию консультационных подразделений фирмы в принятии текущих решений, повышает ответственность и усиливает мотивацию консультантов. Организация внутреннего консультирования в указанных формах содействует преодолению ситуации сверхиспользования консультанта, ограничивает возможности его привлечения к квазиконсалтинговой деятельности, повышает ответственность как работников консультационной службы, так и специалистов, а также подразделений, использующих их услуги. В соответствии с моделью центра затрат, внутреннее консультирование осуществляется на основе плановой сметы затрат, выполнение которой обязательно. Консультационной службе планируются затраты на оплату труда, оргтехнику, информационное обеспечение, обучение сотрудников и т. п. Отклонения действительных затрат консультационной службы от плановых всесторонне анализируются руководством и используются в качестве критерия оценки ее деятельности, наряду с показателями качества консультирования и срока выполнения консультационных проектов.

Организация внутреннего консультирования в форме центра прибыли опирается на ис-

пользование таких моделей, как: а) консультационная служба, действующая на основе внутренних цен, учитывающих условно-расчетную прибыль как часть прибыли фирмы; б) консультационная служба, совмещающая внутреннее и внешнее консультирование – консультационное предприятие, деятельность которого охватывает не только консультационное обслуживание подразделений фирмы, но и предложение услуг на внешнем консалтинговом рынке.

Модель консультационной службы - центра инвестиций, как правило, используется фирмой при разработке и внедрении консультационных проектов, направленных на фундаментальные изменения бизнес-процессов. Указанная модель предполагает ответственность внутреннего консультанта не только за затраты, сроки и качество консультирования, но и за эффективное использование инвестиций фирмы в консультационный проект. Центры инвестиций, в основном, являются временными консультационными группами, деятельность которых прекращается с завершением работ, связанных с реализацией определенного консультационного проекта.

Рассмотренные организационные формы внутреннего консультирования различаются степенью самостоятельности консультантов, уровнем и формами их ответственности и мотивации, характером экономических отношений между консультационными службами и подразделениями фирмы. Выбор организационной формы внутреннего консультирования обусловлен многими факторами, среди которых основными являются характер, масштаб и структура бизнеса, этап жизненного цикла фирмы, ее финансовые возможности, задачи, которые стоят перед ее руководством, уровень квалификации персонала, обеспеченность фирмы интеллектуальными ресурсами, степень ее инновационной активности, уровень развития рынка консалтинга. Как правило, малые и средние фирмы избирают такие организационные формы, как консультирование-функция, консультирование-профессия, консультационный отдел. Крупные фирмы создают собственные консультационные службы – центры ответственности. Сегодня структурными подразделениями многих корпораций являются консультационные предприятия, деятельность которых, с одной стороны, обеспечивает их необходимыми консультационными услугами, с другой – содействует их выходу на консалтинговый рынок как продавцов консультационных услуг

Внутренний консультационный рынок представляет собой внутрифирменный оборот консультационных услуг, организованный на базе

иерархии, приказов-команд, внутренних договоров, цен, стимулов и контроля. Внутрифирменные отношения между источниками знаний в форме консультационных услуг (консультантами, консультационными службами) и их потребителями (подразделениями фирмы), с одной стороны, регламентируются руководством на основе приказов-команд, с другой стороны, обладают характеристиками отношений обмена (при использовании внутренних договоров и условно-расчетных цен). Как пишет Р. Коуз: «...мы должны признать, что возможны и рынки в рамках фирм. Поскольку руководство фирмы обладает властью распределять факторы производства... «в пределах контракта», это означает: все, что находится за пределами такого контракта, неизбежно будет управляться механизмом рыночных трансакций. Следовательно, отношения между теми, кто управляет фирмой, и владельцами ресурсов, которые использует фирма, зачастую представляют собой сочетание директивного управления и рыночных трансакций» [6, с. 85].

Опираясь на классификацию внутренних рынков О. Фаворо: внутренние рынки труда, капитала – в аспекте самофинансирования, промежуточного потребления – в аспекте вертикальной интеграции [7, с. 96] и учитывая промежуточный и вспомогательный характер услуг консультационных подразделений фирмы, внутренний консультационный рынок консультационных можно определить как одну из составляющих внутрифирменного рынка промежуточного потребления.

Внутренний консультационный рынок выступает объектом административного управления на основании приказов-команд, особенно при использовании таких организационных форм, как консультирование-функция, консультирование-профессия, консультационный отдел. Кроме этого, внутрифирменный оборот консультационных услуг может регулироваться договорами между внутренними консультантами и подразделениями, использующими их услуги.

В отличие от внешнего рынка консалтинга объектами внутреннего рынка выступают консультационные услуги, не имеющие товарной формы и рыночной цены, передача которых осуществляется на основании приказов-команд, внутренних договоров и условно-расчетных цен.

Субъектами внутреннего консультационного рынка выступают:

- ★ специалисты и управленцы, дополнительной функцией которых является консультирование;

- ✦ профессиональные консультанты – наемные работники фирмы;
- ✦ консультационные отделы и службы, осуществляющие консультационное обслуживание подразделений;
- ✦ специалисты, менеджеры, подразделения фирмы, использующие в своей деятельности профессиональные советы, рекомендации, консультационные проекты;
- ✦ управленческий персонал фирмы, функцией которого является организация внутреннего консультирования.

Консультационные службы занимают определенное место в системе внутрифирменной кооперации, выступают субъектами внутренних экономических отношений. Экономические отношения консультационной службы – центра ответственности (затрат, прибыли, инвестиций) и подразделений фирмы регулируются с помощью системы внутренних цен на консультационные услуги.

Абсолютная нематериальность и уникальность консультационных услуг, их неотделимость от производителя и потребителя обуславливают значительные трудности измерения результатов внутреннего консультирования, а, значит, и определения условно-расчетных цен на услуги консультационных подразделений фирмы. По нашему мнению, наиболее точной расчетной единицей измерения результатов внутреннего консультирования является время (определенное количество часов, дней), оказания консультационной службой профессиональной помощи подразделениям фирмы в решении их проблем. Основу внутренней цены консультационной услуги должна составлять цена часа (дня) работы сотрудников консультационной службы – цена консультирования (*Price Expert Opinion*). В этом случае внутренняя цена консультационной услуги (*Inner Price Consult Service*) рассчитывается как произведение цены консультирования на время консультирования (*Time Consult*), то есть на количество консультационных часов (дней), необходимых для разработки рекомендаций, проектов решения конкретной проблемы подразделения, поставленной перед внутренними консультантами:

$$IPCS = PEO \cdot TC,$$

где *IPCS* (*Inner Price Consult Service*) – внутренняя цена консультационной услуги;

PEO (*Price Expert Opinion*) – цена консультирования (цена часа (дня) работы сотрудников консультационной службы);

TC (*Time Consult*) – время консультирования (количество консультационных часов, необ-

ходимых для разработки проекта решения конкретной проблемы подразделения фирмы.

При определении цены консультирования (*PEO*) необходимо учитывать: а) общие затраты (фактические или плановые) внутренних консультантов на выполнение своих функций; б) прибыль фирмы; в) рыночные цены на ее конечную продукцию; г) цены на аналогичные услуги, предлагаемые на внешнем рынке знаний. При этом затраты выступают нижней границей внутренней цены, прибыль и рыночная цена готовой продукции фирмы – базой для определения условно-расчетной прибыли консалтинговой службы, цены внешнего рынка знаний – верхней границей цены услуг внутренних консультантов.

Особенности внутреннего ценообразования на услуги консультационной службы обусловлены ее организационной формой. Для центра затрат цену консультирования (*PEO*) формируют на основе общие затрат консультационной службы в расчете на один час (один день) консультационного обслуживания подразделений фирмы. В цене консультирования центра прибыли следует учитывать не только общие затраты, но и условно-расчетную прибыль консультационной службы на один час (один день) работы ее сотрудников. Расчеты цены консультирования центра прибыли – консультационного предприятия кроме указанных факторов, должен базироваться на рыночной цене на консалтинговые услуги. Причем, ценообразование на внешние услуги консультационного предприятия преимущественно ориентировано на рыночные факторы. Для центра инвестиций возможное применение всех указанных подходов к расчету цены консультирования.

Установление цен на услуги внутренних консультантов осуществляется или непосредственно руководством фирмы в административном порядке, или на основании договоров между подразделениями, предоставляющими и использующими консультационные услуги.

Для фирмы внутренний консультационный рынок является средством замещения услуг внешнего рынка знаний. Он содействует росту ее возможностей в удовлетворении потребности в определенных знаниях, информации. Однако внутренний рынок является не столько альтернативой внешнему, сколько его особым сегментом. Как пишет О. Фаворо, существование внутреннего рынка предполагает существование внешнего [7, с. 96].

Во-первых, внутренний рынок испытывает влияние внешнего рынка знаний, который выступает для руководителей фирм источником информации о стоимости и видах консульта-

онных услуг, влияет на объем и структуру внутреннего консультационного рынка, уровень оплаты труда консультантов, внутренние цены на консультационные услуги. Развитие организационных форм внутреннего консультирования, создание консультационных служб – центров ответственности, консультационных предприятий, использование договорных внутренних цен на консультационные услуги значительно усиливают взаимосвязь внутреннего консультационного рынка и рынка знаний.

Во-вторых, внутрифирменный и внешний рынки являются взаимодополняющими каналами получения субъектами предпринимательской деятельности необходимых знаний и информации

Таким образом, анализ организационно-экономического механизма внутрифирменного консультирования дает основание для его характеристики в качестве важнейшей составляющей внутреннего рынка знаний фирмы. Консультационный рынок – это система отношений по поводу внутрифирменного движения знаниевых ресурсов в форме консультационных услуг, основу которых составляют приказы-команды, внутренние договоры и условно-расчетные цены. Развитие консультационного рынка является важнейшим фактором эффективности деятельности фирмы как интегратора знаний. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Арджирис К.** Организационное научение: пер. с англ. С. А. Попова / Крис Арджирис.– М.: Инфра-М, 2004.–563 с.
2. **Гарвин Д.** Создание научающейся организации //Управление знаниями: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Г. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ.– СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.– С. 109 – 133.
3. **Хант Р.** Как создать Интеллектуальную организацию / Рикки Хант, Тони Базан ; пер. с англ. С. А. Попов.– М.: ИНФРА-М, 2002.– 230 с.
4. **Грант Р.** К знаниевой теории фирмы // Управление знаниями: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Т. Е. Андреевой, Г. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ.– СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009.– С. 37 – 64.
5. **Демсец Х.** Еще раз о теории фирмы / Харолд Демсец // Природа фирмы; [под ред. О. И. Уильямсона и С. Жд. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждан].– М.: Дело, 2001.– С. 237 – 267.
6. **Коуз Р.** Природа фирмы: истолкование / Рональд Г. Коуз // Природа фирмы; [под ред. О. И. Уильямсона и С. Дж. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждан].– М.: Дело, 2001.– С. 74 – 91.
7. **Фаворо О.** Внутренние и внешние рынки / Оливье Фаворо // Вопросы экономики.– 1997.– № 10. – С. 90 – 103.