

# Использование сетевого партнерства в управленческом консультировании

**Соблиров Азамат Андемирканович**

Зам. руководителя, ORCID: 0000-0002-1803-5573, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Сообщество «Бизнес Ангелы России», г. Москва, Россия

## Аннотация

В статье рассмотрены вопросы использования сетевого партнерства в процессе взаимодействия консультанта и клиента в рамках поиска, получения клиентом инвестиций и дальнейшего сопровождения проекта. Традиционно процесс взаимодействия клиента и консультанта представляется так, что главными участниками консультационного процесса выступают только эти две стороны. В статье обсуждается опыт построения многопрофильного сложного процесса консалтинга, в который вовлечены многие участники. Приведенный опыт основывается на практике деятельности сетевого сообщества «Бизнес Ангелы России». В статье проанализирована практика преимущественно малых консалтинговых организаций, которые сильно отличаются от крупных и предоставляют существенно более кастомизированные услуги. В фокусе внимания автора – консалтинг, связанный с инвестированием средств в бизнес клиента. При этом в работе естественным образом выделяются только клиенты, относящиеся к малым и средним предприятиям. Они, как правило, не обращаются за консультациями к известным и прославленным брендам в сфере консалтинговых услуг. На их услуги у них, как правило не хватает денег, да и сами крупные консалтинговые фирмы часто выбирают для работы крупных клиентов.

## Ключевые слова

Сетевое партнерство, управленческое консультирование, консультант, клиент, инвестор

**Для цитирования:** Соблиров А.А. Использование сетевого партнерства в управленческом консультировании // Вестник университета. 2022. № 6. С. 56–64.

# Using network partnerships in management consulting

Azamat A. Soblirov

Deputy Head, ORCID: 0000-0002-1803-5573, e-mail: azamat-soblirov@yandex.ru

Business Angels of Russia Community, Moscow, Russia

## Abstract

The article discusses the use of network partnership in the process of interaction between the consultant and the client in the framework of the search, the client's receipt of investments and further project support. Traditionally, the process of interaction between the client and the consultant is presented in such a way that only these two parties are the main participants in the consultation process. The article discusses the experience of building a multidisciplinary complex consulting process, in which many participants are involved. This experience is based on the practice of the Business Angels of Russia network community. This article analyses the practice of mainly small consulting organisations that are very different from large ones and provide significantly more customised services. The consulting related to investing funds in the client's business is in the author's focus. At the same time, only clients belonging to small and medium-sized enterprises naturally stand out in the work. As a rule, they do not seek advice from well-known and renowned brands in the field of consulting services. As a rule, they do not have enough money for their services, and large consulting firms themselves choose mainly large clients to work with.

## Keywords

Network partnership, management consulting, consultant, client, investor

**For citation:** Soblirov A.A. (2022) Using network partnerships in management consulting. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 56–64.

## ВВЕДЕНИЕ

Традиционно взаимодействие консультанта и клиента рассматривается в рамках процесса, когда консультант делится с клиентом своими знаниями. Предполагается, что главная выгода для клиента лежит в том, что он приобретает новые знания в том аспекте, в котором его прежняя квалификация была недостаточна и в той сфере, где его компетенций не хватало для выполнения той или иной работы. В то же время консультант не всегда ограничивается тем, что делится своими знаниями с клиентом. В ряде случаев в рамках консалтингового проекта консультант привлекает дополнительных высокопрофессиональных консультантов и партнеров для клиента. Фактически консультант начинает выполнять функции партнера по бизнесу для своего клиента. Рассмотрим, как, в каких организационных формах это может происходить и уже происходит в отечественных сообществах консультантов.



## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Одними из ранних публикаций, содержащих классификацию сетевых взаимодействий, стали статьи, посвященные особенностям таких взаимодействий в развивающихся экономиках [1; 2].

В отечественной литературе, посвященной формированию различных сетей в экономике, можно выделить работу [3] и другие публикации, посвященные тем или иным конкретным формам сетевого взаимодействия [4; 5].

Весьма подробное рассмотрение особенностей сетевого взаимодействия представлено в работах М.А. Слонимской [6; 7]. Наличие сетей, с ее точки зрения, способствует развитию нематериальных активов (идей, информации, отношений, доверия). Новые возможности сетей возникли благодаря бурному развитию информационно-коммуникационных технологий. Обычно сетевое взаимодействие осуществляется при относительно низких транзакционных издержках, обеспечивая высокий уровень доверия и соответствующих гарантий, и способствует достижению синергетического эффекта во взаимодействии участников сети. М. А. Слонимской проведен анализ сетевых теорий и концепций, предложена классификация сетевых форм организации экономической деятельности, выявлены факторы их развития.

В настоящее время не существует общепринятой классификации сетей, хотя есть целый ряд разных типологий. Среди классификационных признаков часто используют интенсивность взаимоотношений, вид координации, а также краткосрочный или долгосрочный характер функционирования. Выделяются спонтанные, самоорганизующиеся, проектно-ориентированные и стратегические сети в соответствии с комбинацией соответствующих критериев:

- к спонтанным сетям можно отнести виртуальные профессиональные и бизнес-сети. Они имеют низкую интенсивность взаимоотношений, могут быть полицентричными и не иметь центрального координирующего центра (брокера);
- самоорганизующиеся сети – отраслевые и региональные бизнес-ассоциации, торгово-промышленные палаты и бизнес-клубы. Они характеризуются взаимоотношениями с достаточно высокой интенсивностью, отсутствием брокера;
- проектно-ориентированные в том числе виртуальные организации, отличаются полицентричностью, относительной краткосрочностью, имеют управляющего брокера;
- к стратегическим сетям можно отнести интегрированные сети поставок, которые имеют пирамидальную иерархическую структуру, они управляются брокером и, как правило, они долгосрочные.

Несмотря на то, что в литературе встречаются публикации, посвященные особенностям функционирования и развития сетей в разных сферах экономики, подробный анализ специфики сетей, возникающих в рамках деятельности инвестиционных консультантов для малого и среднего бизнеса, практически отсутствуют. Сеть консультантов и партнеров, о которой идет речь в настоящей статье, характеризуется относительно низкой интенсивностью взаимоотношений, проектной ориентированностью, полицентричностью и отсутствием брокера.

Сущность консалтинговых услуг рассматривается в отечественной и зарубежной научной литературе уже достаточно давно. Количество работ, написанных по данной теме, весьма существенно, при этом значительная часть этих работ относится ко второй половине XX столетия [8]. Однако литература по управленческому консалтингу редко затрагивает услуги, оказываемые малому и среднему бизнесу.

Общие вопросы консультационной деятельности получили развитие в работах: М. Кубра [9], под редакцией которого вышло исчерпывающее руководство по управленческому консультированию; М. Зильбермана [10], в монографии которого представлены 45 реальных приемов консалтинга (опросные листы, мероприятия, матрицы и т.д.); А. И. Пригожина [11]; Э. Шейна [12]; Э. Невиса [13]. Достаточно широко распространены исследования социально-психологической направленности. Среди них работы С.В. Ковалева [14], Л. Болмэна и Д. Терренса [15].

Согласно исследованию N. A. Phelps и A. Wood, инвестиционное консультирование сконцентрировано преимущественно в развитых экономиках и предпочитает следовать за крупным бизнесом [16]. Инвестиционные консультанты являются важными посредниками в системе управления активами, однако их усилия в большинстве своем сфокусированы на крупных инвестиционных проектах [17]. В целом сфера инвестиционного консалтинга, ориентированного на малый и средний бизнес, является относительно мало изученной.

## ТРАДИЦИОННАЯ И НОВАЯ СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА

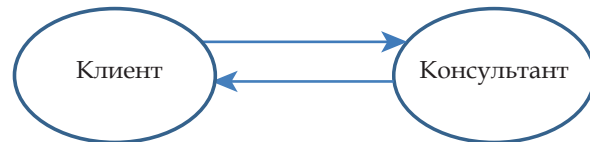
Традиционно процесс консалтинга представляется так, что в нем участвуют лишь две стороны: консультант и клиент. При этом предполагается, что консультант имеет большие, по сравнению с клиентом, опыт и знания в том или ином вопросе или аспекте развития бизнеса и он предоставляет клиенту собственную экспертизу. В частности, в процессе инвестиционного консультирования консультант предоставляет клиенту экспертизу в оценке проекта, дает советы по его совершенствованию, помогает инициатору проекта составить инвестиционное предложение на предмет получения необходимых инвестиций и сформировать соответствующую презентацию. Схема взаимодействия между консультантом и клиентом представлена на рисунке 1.

На следующей стадии взаимодействия между клиентом и консультантом появляется еще один участник процесса – инвестор (рис. 2).

В рамках традиционной схемы взаимодействия консультанта, клиента и инвестора происходит не только обсуждение имеющегося проекта, но нередко и направлений его совершенствования, а также рационализировать базовый бизнес, на основе которого выстроен проект. Бывает, что изначально проект не удовлетворяет критериям инвестора, но в процессе совместной работы консультанта, клиента и инвестора происходит реструктуризация базового бизнеса и усовершенствование проекта.

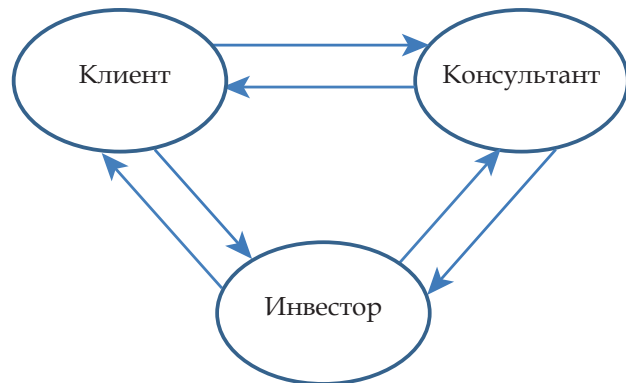
Обычно консультант не обладает всеми необходимыми знаниями и компетенциями. Он не может сочетать в себе компетенции консультанта по налогообложению, инвестициям, автоматизации управления, маркетингу и т. д. В то же время для того, чтобы тот или иной проект мог бы реализоваться, необходимо не только осуществить те или иные консультации, но и привлечь новых контрагентов для развития бизнеса клиента. В случае, если в распоряжении консультанта имеется возможность привлечь и консультантов по специфическим вопросам, и новых партнеров для клиента, то в этом случае консультация такого рода становится более ценной, а консультант повышает свою конкурентоспособность.

Итак, в традиционном случае взаимодействие консультанта с инвестором и клиентом исчерпывается ситуацией, описанной на рисунке 2. В случае, если консультант в своей деятельности привлекает к взаимодействию с клиентом и инвестором дополнительных консультантов, а также других предпринимателей, предоставляющих те или иные услуги клиенту, эти взаимодействия становятся более сложными (рис. 3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Традиционная схема взаимодействия «консультант – клиент»



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Традиционная схема взаимодействия «консультант – клиент – инвестор»



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Схема взаимодействия «консультант – клиент – инвестор – сеть дополнительных консультантов и потенциальных партнеров»

Если у консультанта в качестве стратегического ресурса выступает сеть консультантов по специфическим вопросам ведения бизнеса, его возможности расширяются. Он может предоставить клиенту консультацию с существенно большей потребительской ценностью, таким образом, его конкурентоспособность повышается. Сеть, к которой у консультанта имеется доступ, состоит из контрагентов двух типов. Это консультанты по специфическим вопросам, а также потенциальные партнеры по бизнесу. В ряде случаев провести между ними границу трудно, так как тот или иной консультант может стать постоянным деловым партнером и наоборот.

Из рисунка 3 следует, что с участием сети консультантов и партнеров происходит мультиплицирование возможностей консультанта: вместо того, чтобы участвовать в проекте со своими знаниями и компетенциями, консультант использует компетенции других участников сети. Рассмотрим, как это происходит, более подробно, при этом выявим особенности организации консалтинговой работы в рамках данного сообщества и определим основные закономерности его функционирования и развития, а также выделим конкурентные преимущества консалтинговых компаний, действующих в рамках сообщества.

Как упомянуто выше, традиционная форма управленческого консультирования заключается в том, что происходит взаимодействие между консультантом и получателем консалтинговых услуг в процессе которого консультант делится знаниями с получателем. Сегодня эта форма работы постепенно утрачивает свои преимущества и начинает замещаться новыми формами. Одной из таких новых форм стала консалтинговая деятельность сообщества, объединяющего консультантов, получателей инвестиций, институциональных и частных инвесторов и партнеров бизнес-структур, получающих консалтинговое обслуживание.

Фактически в данном случае мы имеем дело с управлением знаниями [18; 19]. Эти знания распределены среди участников сетевого сообщества, при этом их взаимодействие происходит таким образом, что каждый член сообщества может воспользоваться знаниями любого другого члена. Мы имеем дело с «рычагом» знаний и умений, которым может воспользоваться каждый член сообщества. Использование сетевого ресурса повышает эффективность бизнеса компании.

Когда мы говорим о том, что сетевой ресурс осуществляет управление знаниями, то при этом речь идет не только об эксплицитных, но и о тацитных знаниях, которые часто неотчуждаемы от их носителя. Другими словами, можно получить не только консультацию, во время которой происходит трансфер эксплицитных знаний, но и готовую услугу от одного из участников сообщества, в котором в генетически свернутом виде присутствует тацитное знание. Поэтому бизнес-сообщество становится центром распространения новых знаний в виде навыков, принципов, подходов и пр. Обретение новых навыков и принципов происходит в результате делового общения с консультантами и контрагентами, в процессе подготовки проекта к инвестированию.

Сеть вместе с консультантом решает не только задачи поиска инвесторов, но и совершенствования бизнеса участников. Помимо функции эффективного посредника сеть выполняет функцию обучения всех участников. Достаточно большое количество инициаторов проекта в результате первых консультаций и первых контактов не могут найти себе инвестора, однако их представление о возможностях такого поиска расширяется. В дальнейшем инициатор проекта может модифицировать первоначальный проект, кардинально его переработать и для модифицированного проекта или другого своего проекта ему становится проще подготовить проект к рассмотрению. Он уже осведомлен о подходах инвестора, его критериях и требованиях к проекту не только с точки зрения формальных финансовых показателей, но и с точки зрения устойчивости его реализации.

Взаимодействие в рамках сети потенциальных партнеров и консультантов по специфическим вопросам оказывает благотворное воздействие не только на клиента и его проект, но и на консультанта. В обстановке постоянного обучения и расширения своих возможностей консультант развивает собственные компетенции и расширяет собственные возможности.

## ПРИМЕР СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Рассмотрим деятельность сетевого взаимодействия консультантов, клиентов и инвесторов на примере сообщества «Бизнес Ангелы России». Сообщество первоначально было сформировано для стартапов в цифровой сфере, однако впоследствии расширило сферу своей деятельности, развернув консалтинговое обслуживание малого и среднего бизнеса, в основном в сфере инвестиционного консалтинга.



Сообщество «Бизнес Ангелы России» было создано в 2010 г. В середине 2020 г. оно объединяло уже более 360 консультантов-экспертов. Эксперты объединены в сообщество, однако большинство из них работают самостоятельно либо как обособленные консультанты, либо в составе тех или иных консалтинговых организаций. Некоторые из них участвуют в деятельности сообщества на эпизодической основе, некоторые значительную часть своей активности связывают с сообществом.

Деятельность этих консультантов-экспертов в основном осуществляется так, что с клиентом вступает в контакт консультант-эксперт, который, как правило, сопровождает данного клиента в течение всего времени получения им консалтинговых и других услуг. Из этих 360 экспертов-консультантов примерно 120 человек работают в сообществе на постоянной основе, осуществляя свою деятельность в той или иной коммерческой структуре, которая в свою очередь, входит в сообщество.

За всю историю сообщества (последние 10 лет) его участники рассмотрели более 42 тыс. проектов. При этом далеко не все они получили финансирование: на предварительной стадии рассмотрения большая часть проектов была забракована. У сообщества налажено плодотворное взаимодействие с Государственной Думой, Советом Федерации, Торгово-промышленной палатой РФ, Фондом региональных инвестиций, Фондом развития Центра разработки и коммерциализации новых технологий (Сколково), РОСНАНО и прочими участниками формирования рынка инвестиций в развитие малого и среднего бизнеса.

В последние годы сообщество «Бизнес Ангелы России» в своей деятельности ориентировано не только на начинающих предпринимателей, но и на тех, кто уже обладает достаточным опытом, но в своей деятельности столкнулся с необходимостью привлечения инвестиций или квалифицированной экспертизы и помощи в реализации проекта. Получателями консультационных услуг являются не только высокотехнологичные бизнесы, но и бизнесы различных отраслей.

Сообщество «Бизнес Ангелы России» функционирует следующим образом. Потенциальные клиенты обращаются в сообщество, опираясь на рекомендации тех, кто уже прибегал к помощи консультантов этого сообщества. Небольшая часть приходит через сайт, то есть на основе общедоступной информации. В дальнейшем клиент, обратившийся к эксперту сообщества, в любом случае получает ту или иную услугу (не обязательно по привлечению инвестиций, но и по поводу повышения эффективности собственного бизнеса). В значительной части случаев привлеченный клиент в дальнейшем становится или агентом, или полноправным членом сообщества, принимая участие в тех или иных новых проектах сообщества.

Знакомство клиента и консультанта-координатора происходит по разным сценариям. Это может быть знакомство через портал. Клиент разместил свой проект на портале и прошел через предварительный этап отбора, который осуществляют специальные эксперты, работающие на этапе первого отбора проектов. Это может быть по-другому: клиент приходит к консультанту по рекомендации своего знакомого по бизнесу, который уже имел опыт работы с данным консультантом. Как правило, реализуется именно этот сценарий. Такой сценарий, известный под названием «сарафанное радио» в консалтинговом бизнесе, в сфере инвестиционного консалтинга является наиболее действенным. Обычно соискатели инвестиций не в полной мере представляют, куда им идти, какие вопросы им будут задавать, какова последовательность их действий. Именно эту лауну заполняет консультант на первом этапе работы с клиентом. Ему в помощь в рамках сообщества создано мобильное приложение, с помощью которого можно работать, минуя личные встречи. При этом ситуация со всеми актуальными проектами видна на внутреннем портале, где показывается статус каждого проекта и его продвижение.

На следующей стадии консультант, исходя из своего опыта и на основе анализа проекта клиента подбирает инвестора. На первом этапе это может быть 3–4 возможных инвестора, из которых на финальной стадии переговоров остается, как правило, один. После того, как первоначальное знакомство между потенциальным инвестором и инициатором проекта состоялось, начинается работа по подготовке проекта к инвестированию. При этом часто проявляется необходимость решения множества задач. Среди них — не только доработка проекта, но и совершенствование самого бизнеса, его реструктуризация, повышение эффективности, поиск путей совершенствования проекта, под который клиент ищет внешние инвестиции. Здесь может потребоваться помощь других консультантов. В этом случае включаются возможности сети: консультант подбирает новых экспертов, способных предложить решение некоторых задач, возникших на этой стадии. Это могут быть задачи внедрения системы 1С, автоматизации тех или иных бизнес-процессов, выработки регламентов планирования и бюджетирования, налаживания управленческого учета, формирование казначейства. Кроме того, возможно организовать экспертизу

проекта с точки зрения соответствия проектных решений специальным требованиям, которые возникают в процессе строительства или проведения инженеринговых мероприятий. Все эти задачи объединяет то, что их решение способно повысить привлекательность проекта.

На следующей стадии возникает вопрос улучшения качества проекта, которое может быть достигнуто либо совершенствованием бизнеса клиента, либо внесением в проект новых элементов. В качестве примеров можно привести привлечение новых поставщиков, или выявление новых сегментов рынка и привлечение соответствующих новых клиентов. Это может быть задача поиска новых аутсорсеров для повышения качества и рационализации затрат. Эти задачи также решаются с помощью сети, в рамках которой могут быть найдены партнеры для бизнеса, на основе которого формируется проект.

На финальной стадии работы над проектом искомые средства уже найдены, часть из них инвестирована в проект. На этой стадии (стадии сопровождения) консультант обычно продолжает взаимодействовать с клиентом. Он способствует развитию бизнеса не только через собственное участие в работе тех или иных вопросов, но и привлекая новых консультантов по специальным вопросам или новых партнеров, участие которых может повысить эффективность бизнеса клиента. Иногда возникают вопросы, связанные с продвижением проекта. Это могут быть, в частности, вопросы масштабирования проекта, рационализации цепи поставок и пр. Так, например, для раскрутки той или иной продукции клиента консультант может организовать специальное промомероприятие, на которое приглашаются потенциально заинтересованные стороны, а клиент с помощью консультанта готовит презентацию, например, по дегустации продукции или рассказ о том или ином сервисе.

В рамках деятельности сообщества «Бизнес Ангелы России» консультации в сфере получения инвестиций и организация процесса получения инвестиций не является основным видом консалтинга. Более того, в ряде случаев консультации, оказанные клиенту в рамках получения инвестиций, являются лишь поводом к организации мощной консалтинговой поддержки клиента по широкому профилю вопросов.

Таким образом, консультант полностью сопровождает и контролирует весь процесс реализации проекта. Сначала он детально изучает бизнес-план, проект или идею, уточняя различные детали, затем выясняет, насколько выгодным данное предложение будет для инвестора. Затем обсуждает все тонкости сотрудничества. Далее, участник проекта имеет уникальную возможность при содействии консультанта, обратиться за помощью к опытным специалистам. Другими словами, консультант осуществляет свою деятельность, опираясь на «эффект рычага»: за консультантом стоит вся мощь экспертизы и готовых бизнес-решений, которые предлагают члены сообщества «Бизнес Ангелы России».

Рассмотренная сеть «Бизнес Ангелы России» не является организацией в общепринятом смысле этого слова. Она не имеет органов управления, не имеет административного «центра». Эта сеть является ярким примером нового явления в бизнес-практике. Сеть – это саморазвивающаяся конструкция.

Сила сети заключается в контактах членов друг с другом и возможность выхода на те сервисы и услуги, которые представлены не только членами сообщества, но и их контрагентами, что увеличивает возможности сети кратно. Более того, ценность сети такого рода повышается, как только ее члены более активно знакомятся и общаются друг с другом.

Сетевой эффект для сообщества «Бизнес Ангелы России» становится главным фактором конкурентоспособности консалтинговых компаний, входящих в его структуру. Дело в том, что продублировать такую систему достаточно сложно. Первоначальные усилия и вложения в ее построение на первом этапе не дают отдачи, что обуславливает относительно высокий барьер входа. Очевидно, что создание новой конкурирующей сети сопряжено со временем и значительными затратами времени, сил и денег во многом благодаря сложности набора критической массы членов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существенной особенностью работы с клиентами в последние годы деятельности сообщества стала ориентация ряда проектов на участие в государственных программах. Для того, чтобы тот или иной проект можно было бы включить в программу развития (федеральную или региональную), необходимы специальные усилия и опыт работы с органами власти. Такими возможностями обладают консультанты сообщества. Часто в конкретных случаях вырабатывается достаточно сложная схема последовательного инвестирования: сначала ищется инвестор, после того, как средства инвестированы, проект становится возможным включить в ту или иную государственную программу. Данные схемы не подконтрольны

обычному инициатору проекта, их можно реализовать только в содружестве с опытным консультантом и на основе его опыта в аналогичных проектах.

Таким образом, деятельность консультанта не ограничивается только лишь подготовкой проекта к рассмотрению его со стороны потенциального инвестора. Она также может касаться разных вопросов совершенствования бизнеса клиента, а также дальнейшего сопровождения проекта, когда консультант становится дополнительной управленческим ресурсом, который клиент получает на условия своеобразного аутсорсинга. Этот ресурс используется для решения как текущих вопросов (помощь в реализации тех или иных финансовых схем), так и стратегических (поиск новых контрагентов – поставщиков, развитие клиентской базы, дальнейшее масштабирование бизнеса, поиск дополнительных возможностей взаимодействия с органами власти). Таким образом, сеть «Бизнес Ангелы России» предоставляет всем участникам – и инвесторам, и инициаторам проекта, и консультантам, дополнительные возможности по решению своих задач.

### Библиографический список

1. Barr A. *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*. Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford; 1998.
2. Fafchamps M. Solidarity networks in preindustrial societies: rational peasants with a moral economy. *Economic Development and Cultural Change*. 1992;41:147–174. <https://doi.org/10.1086/452001>
3. Третьяк О.А., Попов Н.И. Методология оценки результативности сетевых межфирменных отношений. В кн: Шерешева М.Ю. (науч. ред.). *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: колл. монография, глава 4*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2014. С. 144–166.
4. Стерлигова А.Н. Исследование результатов влияния межорганизационного взаимодействия на результаты деятельности компании. В кн: *Методология исследования сетевых форм организации бизнеса: колл. монография, глава 5*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2014. С. 167–231.
5. Яковлева А.Ю. Исследование механизмов формирования инновационных экосистем (ИЭС). В кн: Шерешева М.Ю. (науч. ред.). *Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов. Вып. 4. В 2-х ч.* М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2012. С. 140–149.
6. Слонимская М.А. Сетевые формы организации экономической деятельности: концепции и модели развития. *Белорусский экономический журнал*. 2019;(1):106–120.
7. Слонимская М.А. *Сетевые формы организации экономики*. Науч. ред. А.Е. Дайнеко; Нац. акад. наук Беларуси, Институт экономики. Минск: Белорусская наука; 2018. С. 279.
8. Payne A. New trends in the strategy consulting industry. *Journal of Business Strategy*. 1986;7(1):43–55. <https://doi.org/10.1108/eb039141>
9. Кубр М. [ред.]. *Управленческое консультирование. Введение в профессию*. М.: Планум; 2004. 947 с.
10. Зильберман М. *Консалтинг: методы и технологии*. Серия: «Консалтинг». СПб.: Питер; 2006. 432 с.
11. Пригожин А.И. *Методы развития организаций*. М.: МЦФЭР; 2003. 863 с.
12. Шейн Э. *Процесс консалтинга = Process consultation revisited: Building the helping relationship (1998)*. Пер. с англ. И. Малковой. Москва и др.: Питер; 2008. 288 с.
13. Невис Э. *Организационное консультирование: гештальт-подход (метод) = Organizational consulting: A gestalt approach (1997)*. Пер. с англ. Серия «Новый импульс». СПб.: Пирожков; 2002. 218 с.
14. Ковалев С.В. *НЛП человеческого совершенства. Психотехнологии экстенсивного развития*. М.: Профит Стайл, КСП+; 2012. 448 с.
15. Болмэн Л., Терпенс Д. *Рефрейминг организации. Компания как фабрика, семья, джунгли и храм = Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2020. 626 с.
16. Phelps N.A., Wood A. Promoting the global economy: The uneven development of the location consulting industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 2018;50(6):1336–1354. <https://doi.org/10.1177/0308518X17730832>
17. Jenkinson T., Jones H., Martinez J. V. Picking winners? Investment consultants' recommendations of fund managers. *The Journal of Finance*. 2015;71(5):2333–2370. <https://doi.org/10.1111/jofi.12289>
18. Jackson S.E., De Nisi A., Hitt M.A. (ed.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*. Pfeiffer; 2003. 480 p.
19. Girard J.P., Girard J.L., Barnes S., Callahan Sh., Corney P., Dixon N.M. et al. *Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners*. Macon, GA: Sagology; 2018. 208 p.



## Refeneces

1. Barr A. *Enterprise performance and the functional diversity of social capital*. Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford; 1998.
2. Fafchamps M. Solidarity networks in preindustrial societies: rational peasants with a moral economy. *Economic Development and Cultural Change*. 1992;41:147–174. <https://doi.org/10.1086/452001>
3. Tretyak O.A., Popov N.I. Methodology for assessing the effectiveness of network inter-firm relations. In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Methodology for researching network forms of business organization. Chapter 4*. Moscow: HSE Publ. House; 2014. P. 144–166. (In Russian).
4. Sterligova A.N. The study of the results of the influence of interorganizational interaction on the results of the company, In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Methodology for researching network forms of business organization. Chapter 5*. Moscow: HSE Publ. House; 2014. P. 167–231. (In Russian).
5. Yakovleva A. Yu. *Study of the mechanisms of formation of innovative ecosystems (IES)*. In: Sheresheva M.Yu. (sc. ed.). *Modern management: problems, hypotheses, research. Collection of scientific papers. Issue 4. At 2 pm*. Moscow: HSE Publ. House; 2012. P. 140–149. (In Russian).
6. Slonimskaya M.A. Network forms of organizing economic activity: concepts and models of development. *Belarusian economic journal*. 2019;(1):106–120.
7. Slonimskaya M.A. *Network forms of economic organization*. Ed. by A.E. Daineko; National Academy of Sciences of Belarus, Institute of Economics. Minsk: Belorusskaya nauka; 2018. (In Russian).
8. Payne A. New trends in the strategy consulting industry. *Journal of Business Strategy*. 1986;7(1):43–55. <https://doi.org/10.1108/eb039141>
9. Kubr M. (ed.). *Management consulting. Introduction to the profession*. M.: Planum; 2004. (In Russian).
10. Zilberman M. *Consulting: methods and technologies*. Series: Consulting. SPb.: Piter; 2006. (In Russian).
11. Prigogine A.I. *Methods for the development of organizations*. M.: MTsPhER; 2003. (In Russian).
12. Shane E. *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Trans. from Eng. I. Malkova. Moscow et al: Piter; 2008. 288 p. (In Russian).
13. Nevis E. *Organizational consulting: A gestalt approach*. Trans. from Eng. New Pulse Series. SPb.: Pirozhkov; 2002. 218 p. (In Russian).
14. Kovalev S.V. *NLP of human perfection. Psychotechnologies of extensive development*. M.: Profit Stail; RSP+; 2012. (In Russian).
15. Bolman L.G, Terrence E. D. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Trans. from Eng. M.: Alpina Publisher; 2020. 626 p. (In Russian).
16. Phelps N.A., Wood A. Promoting the global economy: The uneven development of the location consulting industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 2018;50(6):1336–1354. <https://doi.org/10.1177/0308518X17730832>
17. Jenkinson T., Jones H., Martinez J. V. Picking winners? Investment consultants' recommendations of fund managers. *The Journal of Finance*. 2015;71(5):2333–2370. <https://doi.org/10.1111/jofi.12289>
18. Jackson S.E., De Nisi A., Hitt M.A. (ed.). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: designing strategies for effective human resource management*. Pfeiffer; 2003. 480 p.
19. Girard J.P., Girard J.L., Barnes S., Callahan Sh., Corney P., Dixon N.M. et al. *Knowledge management matters: Words of wisdom from leading practitioners*. Macon, GA: Sagology; 2018. 208 p.