

**Г.И. Маринко**

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ  
КОНСАЛТИНГ**

**УДК 65.0(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

**М26**

**Маринко Г.И.**

М26 Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М: ИНФРА-М, 2016.– 381 с. – (Учебники факультета государственного управления МГУ им. М.В.Ломоносова).

ISBN 5-16-002082-9

В учебном пособии рассмотрены содержательная основа, особенности и этапы становления и развития управленческого консалтинга. Подробно проанализированы основные этапы и особенности консалтингового процесса, рассмотрены взаимоотношения консультант-клиент, роли консультанта, специфика маркетинга консалтинговых услуг.

Особое внимание уделяется новым методам воздействия на управленческую структуру организаций (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, сравнительное тестирование, метод «Шесть сигм»), новым формам оказания консультационных услуг (коучинг), а также

анализу еще недостаточно развитой области консультирования в сфере малого бизнеса. Подробно рассматриваются такое новое направление в менеджменте, как управление знанием, и его взаимосвязь с управленческим консалтингом.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Политология». Оно будет полезно студентам, получающим второе высшее образование, аспирантам и преподавателям, а также всем тем, кто изучает вопросы управленческого консалтинга и стремится сам в будущем стать консультантом.

Подготовлено при содействии НФПК – Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах» Инновационного проекта развития образования.

ББК65.290-2я73

ISBN 5-16-002082-9 Факультет государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова, 2016 Оформление. Издательский Дом «ИНФРА-М», 2016

**Уважаемый читатель!**

Выпуск серии учебников факультета государственного управления в издательстве «ИНФРА-М», посвященный 250-летию Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова, – это новый этап издательской деятельности факультета, который недавно отметил свое 10-летие. По существу ни одно учебное подразделение серьезного уровня не может предлагать новые курсы, не подкрепленные соответствующими пособиями и учебниками.

В период создания нашего факультета студенты знакомились с основными курсами через малотиражную факультетскую серию «Новые идеи и технологии», которая была призвана прежде всего удовлетворять их потребности при изучении профессиональных дисциплин («Математические методы и модели в управлении», «Стратегический менеджмент», «Связи с общественностью», «Ведение переговоров», «Политический анализ», «История отечественного государственного управления», «Институты государственной власти в зарубежных странах» и др.). На следующем этапе несколько известных издательств («Дело», «Аспект-Пресс» и др.) выпускали уже полноценные учебники, как правило 2-е или 3-е издания первой серии, но уже более продвинутые и в содержательном, и в учебно-методическом плане и рассчитанные на более широкую аудиторию читателей. В настоящее время наступил третий этап, характеризующийся отбором наиболее совершенных учебников, которые могут быть использованы не только в течение 5-и лет студентами, обучающимися по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Политология», «Антикризисное управление», но и на протяжении гораздо более длительного времени. Это главная особенность учебных пособий, представленных в новой серии. Конечно, мы не можем остановиться на этом.

Очевидно, что следующим этапом учебно-издательской деятельности факультета должны стать не только освоение и адаптация к российским условиям зарубежного опыта, но и попытка внести свою лепту в копилку мирового опыта, в том числе путем перевода наших лучших произведений на иностранные языки и путем совместных с зарубежными специалистами публикаций учебников и учебных пособий.

Декан факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова *А.В. Сурин*

## **Содержание**

Предисловие

Глава 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

1.1 Определение консалтинга

1.2 Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг

1.3 Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг

1.4 Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности

1.5 Классификация консалтинговых организаций и услуг

1.6 Когда же возникает потребность в услугах консультанта?

1.7 Качество консалтинговых услуг

1.8 Ценообразование на консалтинговые услуги

1.9 Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг

Заключение

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 2. Становление и развитие управленческого консалтинга

2.1 Возникновение управленческого консалтинга

2.2 Управленческий консалтинг сегодня

2.3 Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 3. Управленческое консультирование в России

3.1 Возникновение управленческого консультирования в России

3.2 Появление черт зрелости

3.3 Что определяет спрос на консалтинг?

3.4 Проблемы в развитии консалтинга в России

3.5 Приоритеты спроса на российский консалтинг

3.6 Фабрика консалтинговых услуг

3.7 Профессиональные объединения консультантов

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 4. Консалтинговый процесс

4.1 Стадии процесса консультирования

4.2 Предпроектная стадия консалтингового процесса

4.3 Проектная стадия

4.3.1 Диагностика

4.3.2 Разработка решений

4.3.3 Внедрение решений

4.4 Послепроектная стадия

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 5. Методы анализа и решения проблем

5.1 Реинжиниринг бизнес-процессов

5.2 Бенчмаркинг

5.3 Аутсорсинг

5.4 Всеобщее управление качеством

5.5 Концепция «Шесть сигм»

5.6 Коучинг

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 6. Поведение и коммуникация в консалтинге

6.1 Взаимодействие «консультант – клиент»

6.2 Поведенческие роли консультанта

6.3 Методы воздействия на «систему клиента»

6.4 Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент»

6.5 Мотивация консультанта

6.6 Этика консультанта

6.7 Личностные качества консультанта

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 7. Маркетинг консалтинговых услуг

7.1 Специфика маркетинга консалтинговых услуг

7.2. Программа развития консультационной практики

7.3 Выслушивание клиентов

7.4 Маркетинговая работа с имеющимися клиентами

7.5 Методы привлечения новых клиентов

7.6 Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге

7.7 Маркетинговая стратегия

7.8 Поиск клиентов по Кросману

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 8. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями

8.1 Развитие информационных технологий

8.2 Консалтинг и информационные технологии

8.3 Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России

8.4 Управление знаниями

8.5 Внедрение систем управления знаниями

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Глава 9. Управленческое консультирование в малом бизнесе

9.1 Роль малого бизнеса в рыночной экономике

9.2 Условия развития малого бизнеса

9.3 Особенности малого бизнеса и консалтинг

9.4 Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса

9.5 Кто и когда привлекает консультантов в малом бизнесе

9.6 Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России

Использованная литература

Вопросы для закрепления материала

Библиография



## **Предисловие**

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование (управленческий консалтинг), давно превратилось в важнейшую отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки.

Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование.

Возникнув в начале XX в., управленческий консалтинг превратился сегодня в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов.

Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Реальное становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло, однако, лишь около полувека назад. С тех пор управленческое консультирование развивается необычайно быстрыми темпами.

Несмотря на растущий интерес, проявляемый в современной литературе к управленческому консалтингу, эта сфера бизнеса остается одной из наиболее закрытых и малопонятных для непрофессионалов. Специалистам до сих пор не удается прийти к общему более или менее четкому определению продукта и даже рамок управленческого консультирования, не говоря уже о том, чтобы оценить его реальную эффективность.

Спектр проблем, решаемых консалтингом, широк и неоднозначен. Кроме того, на рынке работает огромное количество консалтинговых компаний, вкладывающих в понятие «консалтинг» свой смысл и содержание, определяемые практикой своей деятельности.

Консультационная деятельность, являющаяся во многих странах мира важнейшим элементом деловой среды, начинает развиваться и в России. В нашей стране профессиональная деятельность по управленческому консалтингу возникла более десяти лет назад.

Важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка управленческого консультирования явилось полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм, которые не встретили никакой местной конкуренции. В условиях явной неготовности большинства потенциальных российских клиентов на первых порах адекватно воспринимать завышенные, с их точки зрения, гонорары иностранных консультантов воздействие этого фактора было весьма слабым и кратковременным. Но уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни местных консультационных компаний, наиболее крупные из которых по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей.

В настоящее время российский рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку управленческого консультирования. Российские предприятия, исчерпав возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках решения этих проблем. При этом происходит переосмысление задач и функций консультантов, от которых требуют существенных улучшений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. К консультантам все чаще обращаются не только организации, находящиеся в кризисном состоянии, но и успешные

организации, стремящиеся стать еще более конкурентоспособными и эффективными.

Усложнение задач, решаемых консультантами, и усиление конкуренции на рынке консалтинга приводят к тому, что все больше организаций и отдельных лиц, занимающихся управленческим консультированием, стремятся оказывать профессиональные услуги на базе стандартов профессиональной деятельности, существующих в этой отрасли. Обобщение опыта консультирования по вопросам управления, анализ новых тенденций в его развитии, исследование специфики предоставления услуг управленческого консалтинга в России являются важным как для развития самой сферы управленческого консалтинга и подготовки специалистов-консультантов, так и для всей сферы отечественного бизнеса.

В учебнике обобщен мировой и отечественный опыт в сфере управленческого консультирования, проанализированы дискуссионные вопросы, относящиеся к пониманию и трактовке многих вопросов современного консалтинга, рассмотрен вопрос о консалтинге как элементе инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса, проанализированы основные особенности и этапы становления и развития управленческого консалтинга, возникновение и современное состояние отечественного консалтинга.

Подробно проанализированы основные этапы и особенности консалтингового процесса, рассмотрены поведенческие аспекты консультационного процесса и взаимоотношения консультант–клиент, поведенческие роли консультанта, специфика маркетинга консалтинговых услуг.

Особое внимание уделяется новым методам воздействия на управленческую структуру организаций (реинжиниринг, аутсорсинг, всеобщее управление качеством, вопросы сравнительного тестирования, метод «Шесть сигм»), новым формам оказания консультационных услуг (коучинг), а также анализу еще недостаточно развитой области

консультирования в сфере малого бизнеса. Подробно рассматриваются такое новое направление в менеджменте, как управление знанием, и его взаимосвязь с управленческим консалтингом вообще и с консалтингом в сфере информационных технологий в частности.

# **Глава 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса**

## **1.1 Определение консалтинга**

Обычно отмечают, что развитие бизнеса во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Особое место в рамках этого инфраструктурного комплекса занимает **управленческая инфраструктура.**

Основу управленческой инфраструктуры составляют консалтинговые фирмы. Управленческий консалтинг представляет собой профессиональную деятельность, субъекты которой оказывают очень полезные для менеджеров услуги. Многие практики управленческого консалтинга называются даже советниками по вопросам управления.

Профессиональная деятельность по управленческому консалтингу приобретает все большие масштабы, и пределов ее роста пока не видно. Каждый день новые организации становятся клиентами консалтинговых компаний или индивидуальных консультантов. И большая часть этих организаций удовлетворены теми услугами, которые они получают.

Понятие «управленческий консалтинг» применяется настолько широко, что его определение смущает самих профессиональных консультантов. Комитет управленческих консультантов под руководством Общества профессиональных бухгалтеров штата Аризона пришел к выводу, что термину невозможно дать определение. Несмотря на это пессимистическое заявление, многие авторы предложили свои интерпретации этого термина.

В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г. Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления,

обоснованию выбора адекватных управленческих решений [3]. К. Макхэм, известный английский специалист в области управленческого консультирования, считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других [14].

Обычно выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование».

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Примером может служить определение, которое дает Фриц Стееле:

«Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это» [31].

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [28]. Эти два подхода взаимно дополняют друг друга.

Еще одно определение было предложено группой американских консультантов:

«Управленческий консалтинг – это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и

возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая осуществление определенных действий, и по мере надобности, участвуют в их реализации. В целом, консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе» [33].

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (*FEACO*, ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации» [29]. Такого же определения придерживаются Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (*ACME*) и Институт менеджмент-консалтинга (*IMC*).

Прежде чем приступить к анализу управленческого консалтинга, ответим на вопрос: почему практически весь спектр консалтинговых услуг, которыми занимаются крупнейшие консалтинговые и аудиторско-консалтинговые фирмы, включается обычно в такую, казалось бы, неконкретную категорию, как управление? Что же в таком случае следует понимать под управленческим консалтингом? В недавно проведенном исследовании «Российский консалтинг глазами клиентов», выполненном компанией «Ракурс-ПР», российские менеджеры определили управленческий консалтинг главным образом как помощь, советы, рекомендации, консультации для бизнеса; как то, что развивает бизнес, делает его более эффективным [27].

Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. Именно поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей

работы. Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование *носит многофункциональный и междисциплинарный характер*. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

На основе предварительного обследования организации консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Помощь консультанта может быть использована также для организации эффективных систем принятия решений и контроля, управления информацией, в том числе системы принятия решений, мобилизуемой при работе в кризисных ситуациях. В настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение. Тем самым деятельность консультанта способствует созданию достаточно устойчивой и гибкой основы, позволяющей организации работать максимально эффективно и продуктивно.

Консультант может также оказывать эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, разработки инвестиционных проектов, приобретения новой компании или слияния нескольких компаний, согласования различных финансовых систем, определения реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д. При оценке



эффективности инвестиционного проекта, как правило, консультанты не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и их прогнозом, а дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению, структурной реорганизации и др. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя для заинтересованных сторон информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений.

Максимальную актуальность в современных условиях приобретает для предприятия консалтинг в области информационных технологий и информационных услуг, разработка и внедрение информационных систем. Немаловажным моментом в деятельности предприятия является решение вопросов, связанных с разработкой маркетинговой политики, создания и поддержания его имиджа. Обостряющиеся конкурентные отношения не позволяют не обращать внимания на потребности и запросы потенциальных клиентов и потребителей товаров и услуг. Актуальным становится расчет перспективности той или иной продукции или вида деятельности.

Таким образом, за исключением проведения ревизии деятельности предприятия (аудит, бухгалтерский учет и т.д.) и оказания ему юридических услуг, включая услуги по налогообложению, весь остальной спектр услуг консалтинговой фирмы так или иначе направлен на решение проблем, связанных с управлением деятельностью предприятия, будь то стратегическое планирование, управление бизнесом, персоналом, бизнес-процессами и их реорганизацией [2].

В рыночной экономике консалтинг выступает в форме предпринимательской деятельности (бизнеса). Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений определяют в этом случае термином «менеджмент-консалтинг», или «управленческое консультирование».

Учитывая вышесказанное, можно дать следующее определение [17].

**Под консалтингом понимается предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.**

В коммерческом, предпринимательском характере предоставления интеллектуальных услуг в области экономики и управления заключается принципиальное отличие консалтинга от научно-внедренческой деятельности, которая существовала и в странах с плановой экономикой.

## **1.2 Функциональные потребности современного бизнеса и управленческий консалтинг**

Обычно выделяют пять основных функциональных потребностей организаций, к решению которых привлекаются консультанты [24]:

- корпоративное развитие – это стратегический консалтинг;
- операционное развитие – операционный консалтинг;
- организационное развитие – организационный консалтинг;
- информационно-технологическое развитие – ИТ-консалтинг;
- подбор кадров высшего управленческого звена.

**Стратегический консалтинг** – классическое направление управленческого консалтинга. Консультанты разрабатывают корпоративные стратегии, проводят стратегическое исследование рынка, определяют стратегическое позиционирование, обеспечивают сделки по слиянию и поглощению. Другими словами, разрабатывают управленческие решения, способные обеспечить их клиентам устойчивые конкурентные преимущества и высокие темпы роста бизнеса в будущем.

### ***Пример***

**Из практики консультирования по стратегическому управлению в России [10. С. 63–64].**

Крупный научно-исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций. Однако рынок для такого вида работ за последние годы сократился. Директор института пришел к выводу о том, что необходимо провести стратегические изменения для сохранения института. Сотрудники института предложили сократить расходы и работать интенсивнее, чтобы получить больше государственных заказов.

Спустя некоторое время, в течение которого институт следовал этому курсу, не достигнув значительных результатов, директор убедился в том, что без помощи внешнего консультанта институт не в состоянии четко выработать новую стратегию.

Консультант проанализировал ситуацию и обнаружил у сотрудников института множество идей по его реорганизации. Для их доработки в ходе обмена идеями консультант организовал трехдневное совещание руководства и нескольких специалистов института по следующему плану:

*Первый день:*

- Определение основного уровня компетентности специалистов института.

- Для каких организаций такие специалисты представляют интерес?

*Второй день:*

- Какой конечный продукт может быть предложен заинтересованным организациям исходя из уровня квалификации специалистов?

*Третий день:*

- Какие финансовые, юридические, материальные и маркетинговые условия имеются для того, чтобы «продать» продукт клиентам?

Роль консультанта заключалась в том, чтобы стимулировать процесс производства идей и помочь определить практические последствия каждой идеи.

Эта встреча закончилась следующим списком предполагаемых новых услуг института:

- консультирование для малых и средних предприятий, не имеющих собственных научно-исследовательских отделов;
- обучение сотрудников других организаций, которым необходим большой объем информации в области специализации института;
- продажа отчетов о современном состоянии исследований в этой области;
- экспорт информации.

Руководство института представило план изменений на рассмотрение всех сотрудников. Новая стратегия была поддержана меньшинством, большинство предпочло искать бюджетные заказы. Директор института решил осуществлять план с теми, кто верил в новую стратегию.

По прошествии двух лет новые формы работы стали достаточно объемными, что позволило разделить институт на две финансово-независимые части. Часть, работающая на «традиционных контрактах», вскоре после разделения самоликвидировалась из-за недостатка средств.

**Операционный консалтинг** помогает компаниям повысить эффективность оперативного управления. Консультанты предлагают услуги по оптимизации бизнес-процессов, финансовых потоков, постановке и налаживанию управленческого учета, т.е. разрабатывают решения, способные повысить операционную эффективность компании.

### ***Пример***

#### **Из российской практики операционного консалтинга**

[24. С. 25]

- Оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании.
- Обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух молочных и соковых комбинатов после слияния.
- Постановка системы контроля качества для компании, оказывающей профессиональные услуги.

- Постановка системы учета затрат для мясоперерабатывающего завода.
- Постановка финансового планирования и системы бюджетирования для телекоммуникационной компании.
- Разработка системы ключевых показателей и аналитической отчетности для производителя товаров массового потребления.
- Регламентация бизнес-процессов страховой компании.
- Совершенствование системы управления финансами и контроля над их использованием для нефтедобывающей компании.

**Организационный консалтинг** помогает повысить эффективность организационного управления. Консультанты предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес-процессов.

### ***Пример***

#### **Из российской практики организационного консалтинга**

[10. С. 72-73]

Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами. Внутри организации обсуждались два различных взгляда на место, которое должен занять новый отдел: либо он будет частью штата дирекции, либо более крупной группой в качестве подотдела в отделе маркетинга и продаж. По этому поводу обратились к консультанту.

Консультант проанализировал проблему более широко: не только о месте, которое будет занимать новый отдел в структуре, но и о последствиях участия нового отдела в принятии решений по стратегии организации и требованиях к квалификации людей, которые смогут работать в отделе по связям с общественностью.

На основании развернутого анализа консультант смог убедить, что создание небольшой группы в штате дирекции организации является оптимальным решением задач по связям с общественностью.

Непосредственное влияние отдела маркетинга на связь с общественностью сузило бы работу до связей лишь с потенциальными клиентами.

**ИТ-консалтинг** – самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и мгновенно.

Консультанты предлагают услуги по формализации и оптимизации управленческих задач, выбору, проектированию, созданию и внедрению информационных систем управления, т.е. разрабатывают решения, позволяющие использовать информацию более эффективно, чем сейчас.

### ***Пример***

#### **Из российской практики ИТ-консалтинга [24. С. 27]**

- Повышение эффективности системы поддержки принятия управленческих решений для крупного металлургического холдинга – автоматизация данного процесса через внедрение соответствующей технологии.
- Разработка стратегии в области использования информационных технологий для финансовой корпорации.
- Разработка требований к ИТ-решениям, необходимым для внедрения в машиностроительной компании.
- Выбор эффективного ИТ-решения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.
- Внедрение интегрированной системы управления предприятием в крупнейшей нефтедобывающей компании.

Наконец, последняя задача из упомянутых ранее направлений, к решению которых привлекаются консультанты, – подбор **персонала**

**высшего управленческого звена.** Спрос на специалистов такого уровня значительно превышает предложение. В последнее время консультанты расширили поле своей деятельности, предоставляя услуги по оптимизации управленческих команд, консультированию по вопросам интеграции управленческих команд при слияниях и поглощениях. Следует отметить, что практика использования услуг компаний по подбору высшего управленческого персонала в России насчитывает всего несколько лет.

### ***Пример***

#### **Из области консультирования по управлению персоналом в России [10. С. 82]**

Крупная организации не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию. К консультанту обратились за помощью для улучшения ситуации.

Главный вывод консультанта: подбор кандидатов был отдельной функцией в самой организации. С одной стороны, отдел кадров не нес ответственности за дальнейшее развитие карьеры выбранных людей. С другой – отделы, в которых должны были работать новички, не были вовлечены в процесс отбора и назначения. Помимо этого, не существовало никаких инструментов по оценке сотрудников в самой организации. Рекомендации консультанта заключались в изменении процедур найма и управления кадрами, а именно: руководители среднего звена должны участвовать в отборе кандидатов на более ранней стадии, а отдел кадров в большей степени привлекался к оценке сотрудников.

### **1.3 Профессиональные услуги по экономике и управлению и управленческий консалтинг**

Понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», применяемое в мировой практике, является более широким, чем

управленческий консалтинг, или менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консультирование, с одной стороны, – это предоставление советов и рекомендаций, а с другой – профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.), предполагающие выполнение внешними специалистами определенных управленческих функций вместо штатных менеджеров и специалистов предприятия. Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний. Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области.

Следует отметить, что в последнее время многие консалтинговые фирмы начинают оказывать и неконсалтинговые профессиональные услуги. Таким образом, можно констатировать, что происходит определенное переплетение управленческого консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг можно наглядно проиллюстрировать схемой на рис. 1.1.

Кратко охарактеризуем и остальные виды профессиональных услуг.

**1. Аудит** (лат. «слушание») Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю».





Рис. 1.1. Связь менеджмент-консалтинга и других видов профессиональных услуг [см. 17]

Аудит – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента и экспертная оценка (заключение) с целью установления ее достоверности, правильности и соответствия финансово-хозяйственных операций общепринятым стандартам. При выработке экономических решений и анализе ситуации различные государственные и коммерческие структуры заинтересованы в повышении достоверности используемой ими экономической информации, поскольку она дает возможность прогнозировать последствия принятых решений и снизить предпринимательский риск.

Для осуществления своей деятельности аудиторские фирмы обычно должны получить специальные полномочия от государственных органов. В последнее время термин «аудит» стал пониматься более широко, как проверка какого-либо аспекта деятельности фирмы, даже в случае ее проведения собственными сотрудниками. Это может быть и кадровый аудит, или аудит человеческих ресурсов, и экологический аудит, аудит бизнеса, энергоаудит и т.п. Говорят даже об аптечном аудите, позволяющем получить не просто общий объем продаж в денежном выражении, но и информацию о продажах по каждому отдельному препарату. В практике бизнеса такому расширительному употреблению термина «аудит» соответствует понятие «независимая проверка».

**2. Бухгалтерское обслуживание.** Это услуги, оказываемые клиенту внешними по отношению к нему бухгалтерскими фирмами. Подобные услуги включают в себя консультирование по вопросам ведения бухучета, постановку и ведение бухучета, восстановление бухучета. Производится также анализ финансового состояния и выработка учетной политики, оказывается содействие в составлении отчетности. В рамках бухгалтерского обслуживания ведется проверка правильности ведения учета с целью выявления ошибок и оперативного их исправления.

**3. Юридическое обслуживание.** Юридические (правовые) услуги исторически возникают раньше, чем другие виды услуг в сфере бизнеса. Юристы могут оказывать услуги как в форме юридического консалтинга, т.е. в форме советов, так и в форме непосредственного ведения дел своих клиентов: проверка внутренних документов клиента на соответствие требованиям законодательства; оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов; оказание помощи в подготовке и подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами. Юридические фирмы ведут претензионную работу, представляют интересы клиента в суде, других органах при рассмотрении правовых вопросов. Они дают консультации, заключения и справки по правовым вопросам, возникающим в ходе деятельности клиента. Неоценимую помощь юридические фирмы оказывают при слиянии компаний и приобретении собственности, управлении собственностью, передаче функций сторонней организации, разрешении конфликтов, снижении затрат и др.

Большое значение имеет информирование клиента о новом законодательстве, нормативно-правовых актах. Юридические услуги оказываются при решении самых разнообразных стратегических проблем. Всесторонние консультации по вопросам применения законодательства в конкретных ситуациях помогают определить, как скажутся действия правительства на стратегических планах клиента. При изменении политики

правительства проводится своевременный и полный анализ каждого нового изменения и его последствий для клиентов.

Многие юридические фирмы специализируются на подготовке учредительных документов и регистрации предприятий различных организационно-правовых форм, филиалов, представительств иностранных компаний, взаимодействии с государственными учреждениями.

Кроме того, в сферу юридических услуг входит консультирование по вопросам налогового законодательства. Однако несовершенство российского законодательства, в том числе и налогового, создает значительные трудности как для российских, так и для иностранных компаний, работающих на российском рынке. Интерпретация налогового законодательства подчас зависит не от самого текста закона, а от существующих традиций и неопубликованных материалов. Именно поэтому квалифицированные консультации в области налогообложения и оказание широкого спектра юридических услуг, оказываемых структурам, работающим в условиях российского рынка, сегодня приобретают наибольшую актуальность. Важным спектром такой деятельности является, в частности, приведение российской налоговой и юридической системы в соответствие с международными стандартами.

**4. Инжиниринг** – инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации разного рода объектов. Как правило, инжиниринговые услуги делят на услуги по подготовке производственного процесса и услуги по обеспечению процесса производства. Инжиниринговые услуги включают предпроектные (подготовка технико-экономических обоснований строительства промышленных и других объектов; разработка планов застройки региона, планов развития связи, транспортных сетей и др.; консультации и надзор за проведением предпроектных работ и т.п.); проектные (подготовка генерального плана объекта; предварительная оценка стоимости проекта; разработка технических проектов и рабочих чертежей строительства новых и

реконструкции действующих промышленных и других объектов; надзор и консультации по проведению проектных работ); послепроектные (подготовка контрактной документации; оценка предложений заказчиков; надзор за проведением комплекса работ; проведение приемо-сдаточных испытаний объекта; подготовка инженерно-технического персонала и др.); специальные услуги (экономические исследования; различные юридические процедуры и другие услуги, связанные с создаваемым объектом инжиниринга). Инжиниринговое обслуживание производится специализированными фирмами, строительными и промышленными компаниями.

**5. Реклама и отношения с общественностью** включают в себя деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или фирмы. Для этой цели используются средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации годовых и финансовых отчетов, подготовка и публикация рейтингов и т.д.), а также прямая рассылка рекламных материалов. Широко используется также проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и т.д.

**6. Тренинг** – передача знаний и информации о принятии решений. Тренинг проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров. Отличие тренинга от традиционного обучения состоит в его максимальной приближенности к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.п.). Проводится тренинг консультантами-тренерами на основе их практических знаний, накопленных в процессе диагностики и решения проблем других клиентов.

Однако российские компании быстро растут. Чтобы «переварить» массу новых сотрудников, крупные компании создают корпоративные университеты. Компании поменьше привлекают тренинговые фирмы. А при

существенном объеме работ все чаще задумываются о собственной тренинговой программе.

Высокий спрос на эти услуги уже привел к тому, что практически каждая тренинговая компания Москвы (их, по некоторым оценкам, около 60) считает своим долгом предложить курс «тренинг для тренеров». Этот модный рынок ежегодно растет на 30%. Специалисты выделяют сегодня три основные группы участников рынка, занимающихся обучением будущих тренеров. Это тренинговые компании, вузы и мастер-классы частных специалистов. Самым авторитетным отечественным учреждением, осуществляющим подготовку тренеров, считается Санкт-Петербургский институт тренинга. Группы эти не равны – большую часть рынка (около 80–90%) занимают тренинговые фирмы, в то время как на долю вузовских преподавателей и «кустарей» остается 10–20% [4].

**7. Деловая информация.** Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента. Кроме того, осуществляется публикация пособий, статей, справочников, обзоров, дайджестов и др. В последнее время все большее значение приобретает информация в электронной форме, в том числе и через Интернет. Важным аспектом информационных услуг в последнее время становится составление и предоставление рейтингов, информация о прозрачности деловой среды и надежности фирм, уровне риска планируемых действий.

**8. Рекрутмент** – это услуги по подбору и оценке кадров. Элементы рекрутмента как технологии подбора кадров известны давно. Еще во Франции во времена Наполеона существовали организации, которые успешно «перетягивали мозги» из-за рубежа. Однако крупные специализированные кадровые агентства впервые появились лишь в США после Великой депрессии, когда начался подъем промышленности и резко вырос спрос на профессионалов. Рекрутмент в России первоначально возник как калька с западного и использовался в первую очередь для набора

специалистов в представительства зарубежных фирм. В настоящее время эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. Общий объем рынка услуг по подбору персонала достигает 100 млн. долл. Специфика рекрутинга по-российски заключается в том, что, по мнению экспертов, он изначально был самостоятельным видом бизнеса, а не сопутствующим управленческому и финансовому консультированию, как на Западе. По оценкам специалистов Ассоциации консультантов по подбору персонала, в России работает более 1,5 тыс. агентств. Только в одной Москве их насчитывается около 150 [13].

Рекрутментские фирмы осуществляют планирование карьеры сотрудников, проводят анализ рынков труда, осуществляют трудоустройство увольняемых специалистов. Такие фирмы осуществляют все виды кадрового консультирования. В настоящее время происходит расширение сферы деятельности рекрутмента. Они начинают оказывать услуги по подбору временных руководящих кадров, подбору и предоставлению временных и сезонных работников, поиску специалистов высшего класса.

### ***Пример [16]***

Молодая российская компания «Аберкейд Консалтинг» основана для того, чтобы предоставлять российскому корпоративному клиенту комплекс интегрированного консалтингового продукта с использованием западных технологий, в том числе и поиск специалиста на конкретную должность. При этом «Аберкейд Консалтинг» не рекрутинговое агентство и не фирма по предоставлению услуг по целенаправленному прямому поиску (*executive search*). Это консалтинговая компания в широком смысле слова, предоставляющая комплекс услуг: кадровый консалтинг, включая и *executive search*, управленческое, организационное и инвестиционное консультирование, маркетинговые исследования. Для решения проблем российского корпоративного клиента недостаточно найти и предложить ему нужного специалиста. Очень часто корень проблем может лежать за рамками

кадровых вопросов. Клиент иногда это осознает, но зачастую нет, однако в любом случае он нуждается в более интегрированном подходе.

Кадровые агентства можно разделить на две группы: отечественные и представительства зарубежных. Около 25% из них составляют компании, работающие в сфере *executive search*. Остальные 75% агентств специализируются на подборе профессионалов среднего звена. Помимо подбора специалистов агентства оказывают дополнительные услуги: *outstaffing* (вывод персонала за штат – кадровое агентство становится формальным работодателем для сотрудников компании-заказчика и берет на себя полную юридическую и финансовую ответственность за них) и *temporary staffing* (подбор временного персонала на срок от одного дня до двух–трех месяцев, чаще всего для проведения различных конференций, маркетинговых исследований, промоушн-акций).

Кроме того, в последнее время интенсивно развивается интернет-рекрутмент. Исследователи отмечают, что обороты крупнейших сайтов, посвященных поиску работы, составляют сотни миллионов долларов. А на первом по величине сайте *monster.com* содержатся резюме 10% трудоспособного населения США [8. С. 30]. В России масштабы значительно скромнее. По некоторым оценкам, рынок составляет всего 1,7 млн. долл. Однако он быстро растет. В 2003 г. был отмечен почти семикратный рост.

**9. Обеспечение информационными технологиями (ИТ).** Сегодня все большее значение приобретает индустрия современных информационных технологий. Поэтому консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги, разработка и внедрение информационных систем приобретают для предприятий в современных условиях максимальную актуальность. Разработка и использование компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и др. становятся важнейшим фактором развития современного предпринимательства. Работающие в этой сфере компании консультируют и проводят исследования в области новых и развивающихся информационных технологий, тенденций их развития и

существующих проблем; осуществляют комплексные аналитические исследования в области производства компьютеров, программного обеспечения и средств телекоммуникации; предоставляют своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей; организуют и проводят семинары для сотрудников заказчика как по информационным технологиям вообще, так и по эффективности их использования в соответствующей отрасли; помогают заказчикам выбрать правильную стратегию в области информационных технологий. По согласованию с предприятием-клиентом компания, оказывающая такие услуги, принимает участие в проектировании и создании (либо создает собственными силами) корпоративной информационной системы; осуществляет построение аппаратных комплексов (вычислительные системы, локальные сети, системы телекоммуникаций и т.д.) и интеграцию программных продуктов; обеспечивает внедрение, пуск, сопровождение и обслуживание системы. В данном случае компания выступает в роли системного интегратора.

**10. Инвестиционные услуги (инвестиционное банкирование).** Это деятельность кредитно-финансовых институтов (инвестиционных банков и компаний) по купле-продаже ценных бумаг. Инвестиционные банки аккумулируют денежные средства частных инвесторов и помещают их в ценные бумаги. Фирмы, осуществляющие инвестиционное обслуживание, занимаются также консультированием в сфере рынка ценных бумаг, по вопросам общего и финансового управления. В последнее время все большее распространение получает интернет-банкирование, т.е. инвестиционное обслуживание посредством Интернета.

**11. Лоббирование** осуществляется в форме легального воздействия на органы государственной и местной власти для создания оптимальных условий деятельности фирмы. Лоббирование направлено на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта фирмы. В странах с развитой рыночной экономикой такие услуги



предоставляются клиентам соответствующими фирмами. Эти услуги производятся в области подготовки, корректировки и доработки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса. Они могут носить и более частный характер, обеспечивая положительное решение по обращениям бизнесменов в органы власти.

Ассоциацией менеджеров России в 2003 г. было проведено исследование на тему «Развитие цивилизованного лоббирования в России» [см. 20]. Под цивилизованным лоббированием понимается процесс отстаивания своих интересов политическими и корпоративными структурами во властных кругах, основанный на взаимном уважении и признании интересов сторон. Были выявлены основные проблемы становления цивилизованного лоббирования для России: отсутствие опыта построения цивилизованной лоббистской деятельности в компаниях и у государственных структур; отсутствие законодательства о лоббировании; низкое институциональное оформление лоббистской деятельности; отсутствие отклика со стороны властей; низкое участие делового сообщества в процессе выработки государственных решений; негативное восприятие термина «лоббирование» и ряд других.

Проведенное Ассоциацией менеджеров исследование показывает, что деловое сообщество в целом готово для диалога с государством и считает, что его участие должно эффективно сказаться на качестве деятельности правительственных органов. Более чем половина крупных и средних российских компаний имеют в своих структурах персонал, профессионально занимающийся взаимодействием с органами государственной власти, т.е. кадры, способные представлять интересы бизнеса перед лицом государства. Через несколько лет Россия получит первых дипломированных специалистов по взаимодействию бизнеса с органами государственной власти – обучать профессии *GR-менеджера* начала Высшая школа экономики. Эта инициатива ВШЭ вызвана объективной необходимостью: в России постепенно зарождаются основы цивилизованного лоббизма.

## **1.4 Специфика работы консультантов и виды консультационной деятельности**

Консультант – это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

### ***Пример***

Специфику работы любого консультанта, в том числе и в сфере управленческого консультирования, хорошо иллюстрирует пример, приводимый Брайаном Трейси [22. С. 3–4]. Он рассказывает, что как-то на одной атомной электростанции столкнулись с серьезной проблемой – необходимо было выяснить и устранить причину снижения объема выработки электроэнергии и уменьшения производительности всего процесса. Проблема оказалась слишком трудной для инженеров станции, они так и не смогли определить, в чем причина сбоев. Решили пригласить одного из ведущих специалистов в области строительства атомных электростанций в надежде, что он сможет выявить истинную причину. Консультант прибыл, надел белый халат и приступил к работе, вооружившись планшетом. Следующие два дня он ходил по станции, изучая приборы и снимая показания в машинном зале, делал пометки и производил вычисления.

В конце второго дня он залез на лестницу, достал из кармана черный маркер и на одном из приборов поставил огромный черный крест. «В нем вся проблема, – пояснил специалист. – Отремонтируйте или замените аппарат, подсоединенный к этому измерительному прибору, и проблема будет решена».

После этого он снял свой белый халат, сел в машину, отправился в аэропорт и улетел домой. Инженеры разобрали аппарат и обнаружили, что

именно из-за него и происходили сбои. Аппарат вскоре отремонтировали, и станция вновь заработала на полную мощность.

Неделю спустя директор АЭС получил от консультанта чек на 10 тыс. долл. «за оказанные услуги». Директор был крайне удивлен размером суммы, несмотря на то что оборудование стоило несколько миллиардов долларов, а нарушения работы приносили колоссальные убытки. В конце концов, рассудил менеджер, консультант приехал, покрутился пару дней, поставил большой крест на приборе и уехал обратно. По мнению директора, 10 тыс. долл. – сумма, слишком большая для подобной работы.

Директор написал консультанту письмо следующего содержания: «Мы получили Ваш чек. Не могли бы Вы перечислить по пунктам, за что конкретно Вы просите такую сумму? Такое впечатление, что Вы всего лишь поставили крест на одном-единственном приборе. Десять тысяч долларов – слишком высокая стоимость для такого объема работы».

Несколько дней спустя директор получил новый чек. Там было написано: «Рисование креста на одном приборе – 1 доллар. Знание того, на каком именно приборе поставить крест, – 9999 долларов».

Из этого примера видно, какими профессиональными чертами должен обладать консультант:

- 1) он имеет определенный специфический статус;
- 2) в рамках рыночных отношений он использует свои знания и интеллект как товар;
- 3) в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;
- 4) в своей деятельности консультант работает с информацией – собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации;
- 5) консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Консультанты как профессионалы должны удовлетворять целому ряду требований, выступающих критериями профессионализма. М. Кубр выделил ряд таких требований, относящихся к интеллектуальным способностям и личностным качествам консультанта по вопросам управления [25].

### **1. Интеллектуальные способности:**

- способность усваивать материал быстро и легко;
- способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;
- здравые суждения;
- индуктивный и дедуктивный логический ход мысли;
- способность к синтезу и обобщению;
- творческое воображение, оригинальное мышление.

### **2. Способность понимать людей и работать с ними:**

- уважение к мнению других людей, терпимость;
- способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;
- легкость в налаживании человеческих контактов;
- способность завоевывать доверие и уважение;
- вежливость и хорошие манеры;
- способность выслушивать собеседника;
- умение вести устное и письменное общение;
- способность учить и обучать людей;
- способность убедить и создать мотивы для действий.

### **3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:**

- стабильность в поведении и действиях;
- независимость в выводах;
- способность противостоять давлению извне и справиться с фрустрацией и неуверенностью;
- способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере;
- самоконтроль во всех ситуациях;
- гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.

#### **4. Личная напористость и инициатива:**

- нужная степень самоуверенности;
- здоровое честолюбие;
- дух предпринимательства;
- мужество, инициатива и самообладание в действии.

#### **5. Этика и честность:**

- искреннее желание помочь другим;
- исключительная честность;
- способность осознать границы собственной компетентности;
- способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

#### **6. Физическое и умственное здоровье:**

- способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.

В соответствии со знаниями, умениями и опытом происходит определенная специализация консультантов. Принято прежде всего выделять консультантов-универсалов (их иногда называют дженералистами) и консультантов-специалистов. Универсалы, имея широкое образование и круг интересов, способны изучать глобальные проблемы, выходящие за узкие рамки предметного деления. Они стремятся подойти к проблеме с общих позиций и применить свои знания в специфической предметной области. Специалисты, обладая большими знаниями и опытом решения проблем в узкой предметной области, осуществляют свою деятельность по решению проблем, исходя из стандартных процедур и методик, сложившихся в изучаемой области.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов. Внешние – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров. Внутренние – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Профессия консультанта основана на двух навыках – умении проводить анализ и умении

на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.

Несомненное *достоинство внутренних консультантов*: они хорошо знают свою организацию, им нет необходимости тратить время на подробное ознакомление с деталями решаемой проблемы. Однако есть целый ряд *отрицательных моментов* в их использовании:

- им надо платить постоянную зарплату и тратить деньги на их обучение;
- деятельность внутренних консультантов не подвергается критике со стороны, и их ошибки редко обнаруживаются;
- у внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;
- их положение может привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода;
- внутреннему штату может не хватать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

**Внешние консультанты** — это независимые от клиента консалтинговые компании. Их основные преимущества перед внутренними консультантами — независимость во взглядах и действиях, а также передовые знания и навыки. Их *преимущества* таковы:

- внешние консультанты приглашаются на определенный период для решения конкретной проблемы;
- в условиях отсутствия собственных специалистов в данной области внешние консультанты рассматриваются как специалисты, способные решить проблему;
- привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы;
- обладая необходимой методологической базой, они обеспечивают системный подход к проведению аналитических работ;

- внешние консультанты дают относительно беспристрастный анализ, так как не зависят от руководителя предприятия и от бизнеса компании, не связаны какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации;

- внешние консультанты владеют большим количеством предварительной информации, обладают большим опытом в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям;

- компания не имеет обязательств по отношению к приглашенным консультантам по окончании консультирования.

К *недостаткам* можно отнести:

- недостаточное количество информации о компании;
- отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов;

- использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации;

- возможность ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг;

- ' • продавая время и рабочий потенциал своих сотрудников, внешние консультанты, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли.

С точки зрения методологии проведения консалтинга различают экспертное (нормативное, ресурсное), процессное и обучающее консультирование. В рамках **экспертного консультирования** клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При **процессном консультировании** помимо вышеуказанного клиент принимает участие в разработке рекомендаций, а при **обучающем консультировании** персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия. Вместе с тем в конкретных проектах или на их различных

стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

Если в западных странах осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, то в России наибольшее распространение до сих пор получало экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

Различие между экспертным, процессным и обучающим консультированием устраняется во введенном на Всемирном конгрессе консультантов в Иокогаме (1996) понятии **«интегративное (интегрированное) консультирование»**. Возникновение его связано с тем, что в силу усложнения задач современного бизнеса весь консалтинг должен сочетать процессное и экспертное консультирование, а обучающее консультирование может рассматриваться как разновидность экспертно-процессного консультирования.

### **1.5 Классификация консалтинговых организаций и услуг**

А.И. Пригожий выделяет пять основных видов консультационных организаций [19].

Первый тип – это **многопрофильные компании**, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование там – дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

В многопрофильных компаниях консультанты по управлению – по существу, вспомогательные сотрудники, от них требуется прежде всего подчиненная, исполнительская роль. Зато они хорошо изучают смежный бизнес и умело взаимодействуют с финансовыми, правовыми и другими консультантами. А это шанс на создание комплексных консультационных команд, на которые существует хороший спрос.



Второй тип – это специализированные компании **в какой-то области управленческого консультирования**. А все остальные виды управленческого консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта. Например, есть консультационные фирмы, специализирующиеся сугубо на мотивации (построение систем заработной платы, социальных пакетов, премий, бонусов и др.), реструктуризации, реинжиниринге, стратегии и т.д. В них создаются свои профессиональные школы. Некоторые из таких консультационных фирм появляются в ответ на фетишизированный спрос, стараясь по максимуму покрыть его, но по мере иссякания этого спроса им приходится либо исчезать, либо специализироваться на новых потребностях.

Третий тип консультационных фирм – **лидерские организации**. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного-двух сотрудников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают так называемые оболочные организации, т.е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

Еще один тип – партнерство – это группа консультантов, каждый из которых – приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее они предпочитают сообща финансировать общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников. Тогда каждый поочередно может пользоваться этим офисом как своим: приглашать туда клиентов, устраивать личные презентации, получать необходимую информацию и рассылать свою, вести текущую работу. Круг таких партнеров чаще всего состоит из 6–8 человек. Время от времени они приглашают друг друга в свои консультационные проекты для совместной работы у клиента, перенимают друг у друга методы, опыт. Кроме того, они периодически

проводят в своем офисе внутренние семинары для совместного обсуждения трудных случаев, новых тенденций в консалтинге, литературы, подготовки совместных публикаций и т.д.

Пятый тип – независимые индивидуальные консультанты, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Именно такие консультанты составляют большинство в «оболочках» других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставлена чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т.е. клиентов ищут другие – консультант только исполнитель, а заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах организации консультационного труда у консультантов больше свободы в определении своего статуса на рынке и способах построения отношений с клиентурой, зато и профессионального риска в них больше.

В мировом консалтинге замечена одна тенденция: из организаций первых трех типов (многопрофильных, специализированных и лидерских) происходит постоянный отток тех, кто уже прошел хорошую профессиональную школу в своих фирмах, иногда для укрепления опыта побывав в нескольких таких организациях, а затем переходит в какое-нибудь партнерство или на индивидуальное положение. Это болезненное явление, ведь соответствующим компаниям приходится инвестировать в их квалификацию, однако и сами «эмигранты» иногда имеют основания считать, что они восполнили эти инвестиции своим качественным трудом.

Большое разнообразие возникающих проблем, а также наличие различных предметных областей определяют как разнообразие видов консультационных услуг, так и соответствующую специализацию консультантов.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту все виды консалтинговых услуг объединены в восемь групп.

### **1. Общее управление**

1. Определение эффективности системы управления.
2. Оценка бизнеса.
3. Управление нововведениями.
4. Определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка.
5. Диверсификация или становление нового бизнеса.
6. Международное управление.
7. Оценка управления.
8. Слияние и приобретение.
9. Организационная структура и развитие.
10. Приватизация.
11. Управление проектом.
12. Управление качеством.
13. Реорганизация инженерных служб.
14. Исследование и развитие.
15. Стратегическое планирование.
16. Бенчмаркетинг.
17. Поиск партнеров.
18. Внутренний менеджмент.
19. Управление экспортом и импортом.
20. Кризисное управление.

### **2. Администрирование**

1. Анализ работы офиса.
2. Размещение и перемещение отделов.
3. Управление офисом.
4. Организация и методы управления.
5. Регулирование риска.
6. Гарантии безопасности.

7. Планирование рабочих помещений и их оснащение.

### **3. Финансовое управление**

1. Системы учета.

2. Оценка капитальных затрат.

3. Оборот фирмы.

4. Снижение себестоимости.

5. Неплатежеспособность (банкротство).

6. Увеличение прибыли.

7. Увеличение доходов.

8. Налогообложение.

9. Финансовые резервы.

### **4. Управление кадрами**

1. Профессиональное движение и сокращение штатов.

2. Организационная культура.

3. Равные возможности.

4. Поиск кадров.

5. Отбор кадров.

6. Здоровье и безопасность.

7. Программы поощрений.

8. Внутренние связи.

9. Оценка работ.

10. Трудовые соглашения и занятость.

11. Обучение менеджменту.

12. Планирование рабочей силы.

13. Мотивация.

14. Пенсии.

15. Анализ функционирования.

16. Психологическая оценка.

17. Вознаграждение.

18. Повышение квалификации работников.

19. Разрешение конфликтов.

20. Тренинг.

## **5. Маркетинг**

1. Реклама и содействие сбыту.

2. Корпоративный имидж и отношения с общественностью.

3. Послепродажное обслуживание заказчиков.

4. Дизайн.

5. Прямой маркетинг.

6. Международный маркетинг.

7. Исследование рынка.

8. Стратегия маркетинга.

9. Разработка новой продукции.

10. Ценообразование.

11. Розничная продажа и дилерство.

12. Управление сбытом.

13. Обучение сбыту.

14. Социально-экономические исследования и прогнозирование.

## **6. Производство**

1. Автоматизация.

2. Использование оборудования и его техническое обслуживание.

3. Промышленный инжиниринг.

4. Переработка материалов.

5. Регулирование внутреннего распределения материалов.

6. Упаковка.

7. Схема организации работ на предприятии.

8. Конструирование и совершенствование продукции.

9. Управление производством.

10. Планирование и контроль за производством.

11. Повышение производительности.

12. Закупки.

13. Контроль качества.
14. Управление запасами.
15. Эргономика.
16. Управление материалами.

## **7. Информационные технологии**

1. Системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления.
2. Применение компьютеров в аудите и оценке.
3. Электронная издательская деятельность.
4. Информационно-поисковые системы.
5. Административные информационные системы.
6. Проектирование и разработка систем.
7. Выбор и установка систем.
8. Внутренний аудит информационных систем.
9. Восстановление информационных систем.

## **8. Специализированные услуги**

1. Обучающее консультирование.
2. Консалтинг по управлению электроэнергетикой.
3. Инженерный консалтинг.
4. Экологический консалтинг.
5. Информационный консалтинг.
6. Юридический консалтинг.
7. Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению.
8. Консалтинг в государственном секторе.
9. Консалтинг по телекоммуникациям.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению вышеперечисленных функций менеджеров. Они советуют им, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

Каковы же основные задачи, выполняемые консультантами по вышеперечисленной классификации [23]?

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

а) поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;

б) анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

в) перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества, и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

По мнению американского консультанта Дж. Фукса (*J.H. Fuchs*), можно выделить 100 областей, входящих в компетенцию управленческого

консультирования, которые группируются в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные следующим образом [12]:

1. Развитие организации и разработка политики.
2. Управление производством.
3. Маркетинг, сбыт и распределение.
4. Финансы и управление.
5. Управление персоналом и его отбор.
6. Экономический анализ.
7. Управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

### **1.6 Когда же возникает потребность в услугах консультанта?**

В самом общем виде можно выделить четыре ситуации, когда приглашают консультантов:

1. В ситуации неопределенности, когда неясно, как расценивать положение в организации – как плохое или как хорошее.
2. Когда ситуация в компании расценивается как очевидно плохая и существует необходимость в ее улучшении.
3. Ситуация относительного благополучия также может стимулировать обращение к консультанту, так как возможно возникновение желания к ее дальнейшему улучшению.
4. В самом начале развития бизнеса, так как необходимы квалифицированные советы для того, чтобы старт был удачным.

Вообще говоря, консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже [9]:



- **Проблема носит комплексный, системный характер.** Когда в организации обнаруживается проблема такого масштаба, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, то лучше всего пригласить внешних консультантов. Они привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Кроме того, решение подобных проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.

- **Проблема носит разовый, ситуационный характер.** В случае возникновения проблемы, которая является результатом совпадения специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а также требует оперативного решения, эффективнее осуществить разовое приглашение консультанта.

Если же проблема возникает в процессе текущей управленческой деятельности, то для ее решения приглашение консультанта неэффективно.

- **Существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками.** В этой ситуации консультант является оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить пути ее решения.

- **Решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные.** В этой ситуации цена вопроса и связанная с этим ответственность достаточно высоки. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы. Вместе с тем приглашение консультанта может рассматриваться как способ для клиента разделить с консультантом ответственность – не в части принятия решения, но в части его разработки.

Таким образом, консультантов приглашают для того, чтобы:

- *получить объективную (непредвзятую) оценку проблем и (или) задач, стоящих перед руководством компании.* Консультант способен провести наиболее объективный, беспристрастный анализ сложившейся ситуации, поскольку он никак не связан с компанией и ее руководством;

- *воспользоваться знаниями и опытом консультанта.* Консультант обладает знаниями и опытом в отрасли своей специализации, накопленными в процессе деятельности компании. Менеджеры могут обратиться за помощью к консультанту с тем, чтобы использовать этот опыт и не допустить совершения ошибок;

- *привлечь дополнительные ресурсы для решения специфических задач.* Поскольку у компании не всегда есть свободные и квалифицированные кадры для решения всех проблем, которые могут возникнуть в ходе хозяйственной деятельности, то это может быть еще одной причиной, по которой руководители приглашают консультанта;

- *получить оперативную и квалифицированную помощь в критических и (или) жизненно важных ситуациях,* когда требуется переосмыслить стратегию развития, философию управления, разработать или изменить корпоративную культуру, осуществить реструктуризацию компании.

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Однако общими критериями для всех случаев являются:

- наличие проблемы;
- недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- высокая цена вопроса.

Обычно трудно выделить какую-либо одну причину, так как нередко имеет место определенная комбинация разных факторов. Можно также выделить несколько факторов, стимулирующих обращение к профессиональному консультанту [5]:

- **Опыт работы с аналогичными предприятиями и (или) проблемами.** Клиент достаточно часто, и не без основания, считает, что если консультант имеет опыт работ в данной сфере, то это поможет ему лучше сориентироваться в проблемах фирмы клиента.

- **Наличие специальных технологий и знаний.** Профессионально занимаясь консалтинговой деятельностью, консультанты могут располагать технологиями сбора, систематизации и анализа информации, которых нет у клиента. Во всем мире совершенно нормальной считается ситуация, когда для решения проблем оптимизации существующих сфер бизнеса приглашаются специалисты-консультанты.

- **Процесс обучения (познание через консультанта).** Сотрудничество с консультантом рассматривается не только как средство решения конкретного вопроса, но и как возможность усвоить определенные методы анализа и решения проблем.

- **Более широкий взгляд на проблему.** Консультант, как правило, обладает широким видением ситуации. Имея достаточный кругозор, определенные знания и владея технологией, консультант способен выделить в любой ситуации главные факторы и дать грамотные рекомендации относительно дальнейших действий, адекватных сложившимся реалиям.

- **Любопытство.** Зачастую, приглашая консультантов, некоторые менеджеры даже для себя не очень четко определяют, зачем они это делают. Во многих случаях ими движет обычное человеческое любопытство. Их возбуждают обрывки полученной информации, имидж консультантов, успех кого-то, кто вроде бы пользовался их услугами, и т.д. Почему бы не попробовать?

- **Инструмент во внешних и внутрикорпоративных интригах.** Фирме для отстаивания своих интересов во внешнем мире необходимо то или иное солидное исследование. Ссылки на рекомендации независимых консультантов могут использоваться и в ситуациях, когда одному менеджеру

или группе менеджеров необходимы дополнительные аргументы для обоснования своей точки зрения на изменения внутри фирмы.

- **Получение абстрактного алиби.** Одному менеджеру или группе высших менеджеров необходимо подтверждение правильности их действий. В этом случае клиенту не нужны перемены, он хочет показать, что приглашались уважаемые управленческие консультанты и они подтвердили правильность выбранного пути.

- **Перекладывание ответственности.** Этот мотив встречается при приглашении финансовых и налоговых консультантов. В данном случае консультанты нужны, чтобы было на кого возложить ответственность за выполняемые действия.

- **Интенсивная помощь по конкретному вопросу.** Иногда на фирме возникают совершенно конкретные юридические, бухгалтерские или управленческие проблемы, требующие конкретного решения. В этих случаях зачастую приглашаются относительно узкие специалисты на сравнительно короткое время.

- **Свежий взгляд на фирму.** Разумеется, свежий взгляд на деятельность фирмы полезен тогда, когда он содержит не только абстрактно правильные рекомендации, но и реалистичные пошаговые процедуры их осуществления.

### ***Пример***

По мнению В. Лысковского, начальника отдела консалтинга фирмы «Центр F1» Новосибирска, опыт работы с предприятиями Новосибирска и Сибирского региона (с 1989 г.) позволяет назвать следующие причины обращения фирм к консультантам по консалтингу:

- 1) **«болезнь роста»** – переход фирмы из статуса малой или «семейной» в разряд средних и крупных фирм (свыше 500 и свыше 1000 работников) – 8% наших клиентов;

- 2) **желание автоматизировать** свою деятельность. Это чаще всего подразумевает предварительное обследование предприятия и часто требует

определенной реорганизации бизнеса (нельзя поставить впереди лошади машину и требовать от нее, чтобы она бежала со скоростью машины, – нужно менять лошадь на машину, а значит, возвращаясь к бизнесу, необходимо сначала реализовать оптимальную для внедрения такой автоматизированной системы бизнес-среду, а затем автоматизировать) – 56% наших клиентов;

3) желание **систематизировать бизнес-процессы** в своей фирме (8%). Это обычно вызывается желанием директора получить ясность о финансовых и товарных потоках с тем, чтобы получить полный контроль над ними. Но уже не так, как он это делал при наличии всего 20 работников (когда это все легко можно было проконтролировать), теперь (когда фирма выросла) контроль должен строиться исходя из системы управления. Правильно выстроить такую систему управления и есть задача консультанта;

4) желание получить **сертификат качества** в рамках ИСО 9000 (5%). Заметим, сразу, что большую часть наших клиентов интересует даже не сама сертификация, а тот порядок и те преимущества, которые получает фирма, внедрив у себя систему управления качеством как элемент маркетинговой политики, направленной на завоевание доверия клиентов;

5) **подавить нежелательные тенденции** в коллективе и обосновать тяжелые, но необходимые административные решения (4%). Как правило, здесь консультанты решают психологические проблемы, очень часто обусловленные проблемами в управлении;

6) **поиск новых способов конкурентной борьбы** (9%). В этом случае фирма стремится построить новую маркетинговую политику, опираясь на знания консультантов, помноженные на их опыт работы с различными сферами бизнеса;

7) желание обеспечить **надежность и безопасность развития своего бизнеса** (3%). Фирма в этом случае ждет от консультанта анализа степени возможных бизнес-рисков и разработки программы их минимизации;

8) **остальное** (дань моде, тренинги и деловые игры и т.п.) – 7%.

## **1.7 Качество консалтинговых услуг**

Известно, что профессиональные услуги производят неосязаемую продукцию. Продукт консультирования – совет, который дают клиенту, или, если основной акцент делается на внедрение, изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента и обусловлено вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Консультант может иметь собственное мнение и представление о нем, в то время как точка зрения клиента на этот же продукт и его реальную ценность, вероятно, совершенно другая.

Поэтому консультанты неохотно дают четкое определение своей продукции. Некоторые боятся, что это ограничит их и помешает искать и находить новые возможности в неохваченных ими областях. Другие предпочитают рассматривать каждую возможность нового задания по существу и решать, принять или не принять его без какого-либо определения продукции заранее. В целом при продаже своих услуг на рынке консультант фактически продает только обещание помочь клиенту удовлетворить его потребности, а клиент лишен элементарной возможности оценить предлагаемый продукт и вынужден только предполагать возможности консультанта и строить отношения с ним исключительно на доверии.

Однако как клиенты, так и консультанты все чаще хотят «увеличить осязаемость» процесса консультирования, чтобы улучшить сбыт, усовершенствовать планирование, качество управления и контроль как со стороны клиента, так и консультанта.

Как отмечают, качество – это понятие субъективное, несмотря на то что в рамках определенных норм и критериев оно может определяться как объективное.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению выделяет три уровня управления качеством консалтинговых услуг:

- уровень А (базовый) сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг;
- уровень Б (соблюдение параметров) сконцентрирован на контроле всех этапов процесса консультирования;
- уровень В (общее управление качеством работы) сосредоточен на обеспечении и развитии квалификации консультантов, уровня их образования и опыта.

Контроль качества консультационных услуг представляет собой довольно сложную проблему, так как качество определяется результирующим воздействием целого ряда факторов. В.И. Алешникова выделяет следующие шесть факторов, которые определяют качество консультационных услуг [ 1]:

1. Качество управления консультационным бизнесом.
2. Качество процесса консультирования.
3. Качество рекомендаций консультантов.
4. Качество опыта консультантов.
5. Качество информационно-методического обеспечения.
6. Качество опыта клиента.

Качество консультационного проекта в целом предопределяется грамотным построением отношений клиента и консультантов на всех этапах работы.

Поскольку консультационный проект базируется на совместных действиях клиента и консультанта, то неготовность к сотрудничеству значительно снижает шанс на успех. К. Макхэм замечает: «Когда консультанты подвергаются публичной критике, то в этом повинны не только они, но и качество проектов, для реализации которых они нанимаются. Каждый проект – это своеобразное совместное предприятие консультанта и его клиента, и необходимо хорошее исполнение партий обеими сторонами. Мы нуждаемся не только в великолепных консультантах, но и в великолепных клиентах».

Трудности оценки качества консультационных услуг определяют необходимость существования особых гарантий их качества, и в первую очередь стандартов консультационной деятельности, разрабатываемых ассоциациями консультантов. Установленные на базе этих стандартов критерии используются для оценки проекта и его результатов и должны быть внесены в условия договора. В условия договора должны быть внесены также такие гарантии качества услуг, как виды санкций и условия их применения.

Удовлетворение клиентов важно для оценки качества результатов консультационной деятельности, но не менее важна и профессиональная оценка, мнение о работе коллег консультанта, в том числе и более опытных.

Различают четыре различных варианта определения качества консультационного продукта [25].

#### **Вариант 1 – функциональные или предметные области вмешательства**

Этот вариант, обычный в прошлом и все еще широко применяемый в настоящем, определяет услуги консультанта по функциональным или техническим областям, в которых он может помочь клиенту. Здесь главное для консультанта – иметь качественное образование и широкий опыт в данной области. Примеры – финансы, маркетинг, управление производством или общее руководство.

И хотя такое определение продукта указывает на область компетентности, оно довольно расплывчато, если предметная область широка. Оно не уточняет, какие качества являются особенностью данного консультанта, каковы его сильные стороны и методы его работы, чем он отличается от других, не конкретизирует результаты вмешательства.

#### **Вариант 2 – управление и проблемы бизнеса**

Этот вариант определяет услуги по типичным проблемам бизнеса и управления, возникающим у клиентов. Здесь главное – возможность помочь в решении проблем и соответствующая специальная квалификация.



Например, рационализация информационных потоков, выявление возможности создать совместное предприятие и переговоры по его созданию, соглашения о передаче технических достижений и т.д. Предполагается, что консультант проанализирует и выдаст благоприятное для клиента решение.

### **Вариант 3 – специальные методы и системы**

В этом случае консультант разрабатывает и предлагает клиентам собственный (часто уникальный) подход к решению проблемы, который выражается в виде специальных методов, модели или системы управления. Это может быть (хотя и необязательно) запатентованная система, которую невозможно получить от кого бы то ни было другого. Конечно, консультант не просто внедряет стандартную систему. Как правило, задание включает предварительное исследование с целью диагностирования проблемы, адаптацию базовой стандартной системы к условиям клиента и помощь в ее внедрении и соответствующем обучении персонала. Сюда может входить дальнейшее обслуживание и усовершенствование системы, что закладывает основы долгосрочных отношений консультант – клиент. При этом консультанта, разработавшего специальную систему, можно считать авторитетом по применению стандартного, заведомо эффективного подхода к определенному типу проблемам, которые относительно легко идентифицировать и структурировать.

### **Вариант 4 – применение методологии консультирования**

В этом случае консультант пытается сделать свою продукцию более осязаемой и точной, для чего снабжает клиента описанием своего методологического подхода и идентификации проблем в организациях-клиентах и к оказанию им помощи в планировании и внедрении изменений.

Подчеркиваются не содержание или конечные результаты процесса консультирования, а подход и то, что клиент сможет овладеть методологией для диагностики своих проблем в будущем. Предлагаемым продуктом становится сам метод.

Выделяют следующие типы консультантов, которых клиент может найти на рынке [6]:

**1. Предметники.** Как правило, имеют техническое или экономическое образование. Умеют расписывать функции между подразделениями, описывать процедуры работы и схематически изображать структуры, проводить аудит и строить модели финансовых потоков организации. После этого дают предложения по их оптимизации. Их совершенно не интересует, захотят ли работники организации исполнять их рекомендации или нет. Для них главное – найти оптимальное (или единственно верное) решение. Они полагают, что, когда оно будет найдено, его верность легко может быть доказана тем, кто не хочет менять ситуацию.

**2. Психотренингисты, специалисты в области нейролингвистического программирования и т.д.** Они работают с людьми и что-то изменяют в их сознании, в их способе строить внутренний диалог с самими собой, в их самовосприятии, а затем преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межчеловеческие отношения. Результаты их вмешательства всегда совершенно разные, более того, они не могут их предсказать. Но это не очень их заботит. Критерием наличия технологии консультирования для них является то, что «после чего-то происходит».

**3. Безобидные игрушечные консультанты.** Они вывозят работников за пределы фирмы на два дня, разбивают их на группы, сажают каждую группу, например, перед компьютером, и люди играют в экономическую стратегию, соревнуясь друг с другом в результативности «управления» компьютерной моделью несуществующей практики. Такого рода консультанты совершенно безобидны.

**4. Социологи, маркетологи, PR-консультанты.** Называть себя они могут по-разному. В отличие от предметников консультанты этого типа сосредоточены на внешней маркетинговой среде. По поводу этой среды они могут сообщить только статистические сведения.

**5. Консультанты, знающие результат своего воздействия и обеспечивающие этот результат с помощью технологически выверенной последовательности операций.** К такого рода консультантам относятся некоторые консультанты-предметники, которые могут длительное время работать с одним предприятием, пока не отладят систему функционирования в нем до того состояния, которое они задумывали. К такого рода консультантам относятся некоторые консультанты по управлению (называть себя так может кто угодно), изменяющие систему управления организацией через управление мотивами работников и топ-менеджеров. Поскольку именно консультанты этой категории отвечают за результат своего вмешательства, они являются теми немногочисленными самородками на рынке, которых руководители фирм должны искать для решения своих проблем.

Отличить консультантов первых четырех типов от пятого очень просто. Критерий – норма ответственности за результат. Если, внимательно просмотрев список ваших вопросов, он начнет уточнять существо проблем, отсеивая «не свои», и вам понравится, как он это делает, если он начнет выводить ваши проблемы из одной общей, называя ее системной, если он обрисует существо и причину конфликтного противостояния в вашей фирме так, что это будет похоже на правду, если он не побоится заключить договор на перечисленных вами условиях (цена каждой решенной проблемы), вы можете быть уверены, что это консультант пятого типа.

### **1.8 Ценообразование на консалтинговые услуги**

Необходимо напомнить, что консалтинг представляет собой разновидность бизнеса, направленного на получение определенной прибыли. При установлении цен на свои услуги консультанты исходят:

- 1) из взаимосвязи между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультанта);

2) дифференциации по рыночным сегментам, видам клиентских организаций;

3) учета уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);

4) отсутствия зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентской организации (если это не является предметом консультационного контракта);

5) установления цен с учетом платежеспособности клиента. Выбор формы оплаты работы консультантов зависит от вида консультационной услуги. В свою очередь, цена услуги складывается под влиянием ряда факторов:

- отечественная или зарубежная консультационная фирма;
- место ее базирования (Москва или регион);
- специфика клиентской организации и ее удаленность от консультанта;
- срочность и комплексность услуги.

В мировой практике применяются четыре основные формы оплаты консалтинговых услуг:

- повременная оплата;
- фиксированная недифференцированная оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

**Повременная оплата** представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. По данным Американской ассоциации консультантов (АСМЕ), в 1992 г. уровень почасовой оплаты составлял в зависимости от квалификации консультантов и размера консалтинговых фирм от 60 (для ассистента-исследователя) до 250 (для старшего персонала консалтинговых фирм) долл. в час, т.е. соответственно от 480 до 2 тыс. долл. за человеко-

день. Близкие величины используются и в других развитых странах. Вместе с тем международные организации, приглашающие консультантов для работы в рамках оказания консультационно-технической помощи предприятиям различных стран, обычно сами устанавливают предельные расценки на оплату консультантов. Так, в Европейском союзе эта величина не должна превышать 500 евро за один человеко-день. В эту сумму обычно не включаются командировочные и транспортные расходы. Их обычно оплачивают отдельно.

Каждая консалтинговая фирма самостоятельно устанавливает расценки за единицу рабочего времени своего консультанта, но при этом она исходит из отчетных статистических данных по рынку консультационных услуг в каждой стране. Кроме того, обычно сумма оплаты может варьироваться в зависимости от опыта консультанта и его положения в иерархии фирмы, возраста и известности, а также от уникальности квалификации, которой обладает консультант. На оплату влияет также стоимость и значимость проекта.

Проблемы, которые могут возникнуть при повременной форме оплаты, часто связаны с различием между клиентом и консультантом в понимании того, что представляет из себя время, затраченное на консультирование. Дело в том, что некоторые действия можно рассматривать или не рассматривать как подлежащие оплате. Например, транспортные расходы и время, затраченное на поездки. Как правило, большинство консультантов требуют оплачивать по полной ставке все время, затраченное на поездки к клиенту и от него, а также на другие поездки, необходимые для выполнения задания. Однако некоторые консультанты взимают лишь частичную стоимость, а другие и вовсе не требуют оплаты за это время, если оно сравнительно мало. Надзор, техническое руководство и контроль выполнения задания могут также оплачиваться по-разному. И здесь некоторые консультанты предпочитают точно информировать своих клиентов о том, в каком объеме

будут осуществляться надзор и аналогичная работа, необходимая для выполнения задания, и назначать за нее соответствующее вознаграждение.

### ***Пример***

Приведем пример расценок российской компании «Деловой консалтинг», с 1999 г. активно работающей в сфере привлечения инвестиций для жилищного и коммерческого строительства на территории Москвы и Московской области (см. сайт компании [www. delcon.ru](http://www.delcon.ru)). «Деловой консалтинг» с 2000 г. консультирует правительство Московской области по стратегии управления и реструктуризации отдельных отраслей. **Почасовые тарифы «Делового консалтинга»:**

- стоимость 1 ч специалиста – 30 долл.;
- стоимость 1 ч руководителя – 50 долл.

Почасовые ставки у компаний, имеющих чисто российское происхождение, колеблются от средней ставки (20 крупнейших российских компаний по рейтингу журнала «Эксперт») 32 долл. в час до 18 долл. в час (по всем участвовавшим в рейтинге компаниям). Эти расчеты сделаны с учетом того, что реально консультанты заняты только 80% своего рабочего времени. Более высокая почасовая оплата означает либо неточный учет рабочего времени, затрачиваемого консультантами на выполнение заказов, либо большой простой консультантов между выполнением проектов. Отмечается явная тенденция к росту ставок на российском рынке консалтинговых услуг. Иностранные консалтинговые фирмы, работающие в России, уже давно устанавливают свои цены на уровне, принятом в их странах.

В российских условиях применение повременной формы оплаты наталкивается на определенные трудности психологического порядка: руководители российских предприятий часто морально не готовы оплачивать работу консультантов в размере нескольких сот долларов в день, считая, что это невозможно в ситуации, когда средняя месячная зарплата в России находится на уровне порядка 100 долл. Поэтому российские консультанты,

применяя расчеты на основе повременной оплаты для своих внутренних, калькуляционных целей, часто предпочитают не раскрывать эту смету клиентам, используя в переговорах с ними другие формы установления цен.

**При фиксированной (недифференцированной) оплате** консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования. Как правило, при этом ссылаются на цены аналогичных проектов, а также (что характерно для процессного и обучающего консультирования) на существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента.

Иногда в российских условиях в качестве аргумента приводят мировые цены консалтинговых услуг, указывая при этом, что отечественная фирма при высоком качестве выполнения услуг берет за консалтинговый проект сумму, значительно меньшую, чем это было бы в случае обращения к зарубежной консалтинговой фирме.

### ***Пример***

#### **Фиксированные тарифы «Делового консалтинга»: Разработка, экспертиза и сопровождение бизнес-планов**

Размер оплаты зависит от сложности проекта, требуемых сроков разработки бизнес-плана, наличия у заказчика исходной информации, необходимости выезда сотрудников компании к клиенту и осуществления дополнительных затрат на уточнение информации.

- Разработка ТЭО проекта (краткого бизнес-плана) – 500– 800 долл.
- Оформление бизнес-плана по международным стандартам, включая разработку ТЭО и подготовку комплекта сопутствующей документации, – от 2000 долл.
- Экспертиза ТЭО и бизнес-планов – от 400 долл. в зависимости от сложности.
- Подготовка кредитной заявки (инвестиционного соглашения) и представление в кредитное учреждение (инвестору) – 250-500 долл.

### **Финансово-управленческое консультирование**

- Проведение анализа финансово-хозяйственного состояния организации – от 1000 долл.
- Разработка системы бюджетирования и внедрение ее в организации – от 5000 долл.
- Анализ форм отчетности организации и подготовка рекомендаций по адаптации учетной системы к расчету аналитических показателей для принятия управленческих решений – от 500 долл.
- Подготовка аналитических материалов – от 150 долл.

### **Информационное обеспечение**

- Информационные справки о состоянии предприятия, проекта, бизнеса, отрасли, региона – от 250 долл.
- Оценка благонадежности деловых партнеров – от 450 долл.
- Оценка прозрачности бизнеса – от 650 долл.

### **Бухгалтерское консультирование**

- Постановка, сопровождение и оптимизация бухгалтерского учета – от 850 долл.
- Восстановление бухгалтерии – от 1500 долл.
- Внутренний аудит – от 750 долл.
- Налоговый аудит – от 500 долл.
- Налоговая экспертиза сделок – от 100 долл.

### **Налоговое планирование**

- Составление прогнозов налоговых обязательств организации, в том числе при наступлении форс-мажорных обстоятельств – от 300 долл.
- Составление сетевого графика соответствия исполнения налоговых, финансовых и коммерческих обязательств организации – от 200 долл.
- Разработка вариантов (не менее двух) схем финансовых, документарных и товарно-материальных потоков – от 300 долл.
- Выбор оптимального варианта, оценка рисков – от 300 долл.



**Специальное предложение Комплексное абонентское**  
**обслуживание – от 250 долл. в месяц** консультации по вопросам:

- разработка бизнес-планов, оценка и организация финансирования инвестиционных проектов;
- финансовое оздоровление, финансовое планирование и бюджетирование;
- заполнение бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций.

При оплате в форме **процента от стоимости объекта консультирования или результата** цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультанта, или как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).

В России цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам услуг:

- оценка имущества (при приватизации, продаже и т.д.) – 1–2% от стоимости имущества;
- консультирование по составлению контрактов – 1–2% от его стоимости при простом содержании контракта и 4–5% при сложном;
- консультирование по привлечению инвестиций – 1–2% от размера инвестиций.

### ***Пример***

**Процентные тарифы «Делового консалтинга» на проектно-инвестиционные услуги:**

- привлечение финансирования – от 2% от объема финансирования (в зависимости от риска проекта и степени участия консультанта оплата может достигать 10%);
- оценка предприятия, бизнеса (при приватизации, продаже и т.д.) – 2% от стоимости имущества;

- составление контрактов – 2% от его стоимости при простом содержании контракта и 5% при сложном.

Что касается метода оплаты по конечному результату, то с теоретической точки зрения он был бы наилучшим, так как стимулирует консультанта к получению максимального эффекта для клиента, а у клиента снимает сомнение в целесообразности платить деньги «за слова». Но на практике возникают три трудноразрешимых вопроса, которые ограничивают применимость этого метода:

- как правильно рассчитать размер эффекта;
- как определить в общем, экономическом эффекте деятельности предприятия ту долю, которая возникла как результат труда консультантов;
- когда оплачивать работу консультантов, если до получения эффекта может пройти определенный (часто длительный) период времени.

Для решения этих вопросов, помимо высокой экономической культуры клиента, необходимы еще и морально-психологические факторы: взаимное доверие консультанта и клиента, их доброжелательность и т.д.

**Комбинированная оплата** – это комбинация трех вышеперечисленных методов. Данный метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная, что результаты проекта очень важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг. Или, как уже упоминалось, консультант может составлять калькуляцию затрат рабочего времени для своей внутренней оценки стоимости проекта, а клиенту сообщать фиксированную цену, ссылаясь на аналоги и другие аргументы.

Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты – при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

Наиболее распространенным является соглашение, по которому консультант периодически присылает клиенту счет на оплату (это может быть раз в месяц, раз в неделю) за работу, которую он проделал за этот срок. Иногда клиенты авансируют работы. Этот подход довольно часто встречается в отечественной практике: в условиях кризиса неплатежей и невысоких этических норм бизнеса договор на консалтинговые услуги часто включает в себя так называемую частичную предоплату. Обычно она оформляется в виде платы за организацию работ и составляет от 30 до 50% всей цены консалтингового проекта. Оставшуюся часть клиенты выплачивают с большими задержками, а иногда и вообще не выплачивают. Поэтому размер предварительного платежа должен быть таким, чтобы хотя бы минимально заинтересовать консультантов в работе.

### ***Пример***

#### **Комбинированные тарифы «Делового консалтинга»:**

- экспертное заключение по инвестиционной привлекательности проекта и привлечению финансирования – от 150 долл. на покрытие затрат и 1–2% от привлекаемого объема;
- решение налоговых споров – от 100 долл. на покрытие затрат и 5–10% от выигранной суммы.

## **1.9 Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг**

Как отмечает А.П. Посадский [17], в настоящее время сформировалась определенная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

- 1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);

2) система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;

3) международные стандарты качества предоставления услуг, например стандарты ИСО 9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (*ISO*). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (*EFTQM*);

4) правила найма консультантов, принятые в правительственных и межправительственных организациях (ЕС, ЕБРР, Мировом банке и др.);

5) внутренние правила консалтинговых фирм;

6) правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов. В странах с устоявшимися традициями консультационной деятельности существуют различные профессиональные объединения консультантов, основной идеей создания которых являлись разработка и согласование принципов поведения с клиентами, этических норм и правил. Консультанты объединяются в ассоциации, чтобы выработать стандарты честности и компетентности, защищающие прежде всего самих консультантов от недобросовестности и невежества своих якобы коллег. Следование выработанным и принятым всем профессиональным сообществом таким стандартам в конечном счете и определило очень высокую степень доверия к консалтингу руководителей предприятий любых размеров и всех секторов экономики.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальную форму объединения – Институт менеджмент-консалтинга (*ИМС*). Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов являются обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов. Национальные консалтинговые институты объединены в

Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм: Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) и Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ).

ФЕАКО была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 – из стран Западной Европы и 8 – из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации – члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 тыс. консультантов.

АМКФ основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АСМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя международной ассоциацией, введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

В 1986 г. по инициативе небольшой группы консультантов в области *OD* (организационного развития) была создана Международная ассоциация консультантов по организационному развитию (*International Organization Development Association – IODA*). Миссия *IODA* – предоставление *OD*-консультантам возможности влиять на процессы организационного развития и организационных изменений посредством создания международного сообщества профессионалов в области организационного развития через обмен опытом и открытое общение.

Основными направлениями деятельности *IODA* являются:

- организация ежегодных конференций для OD-консультантов;
- издание информационных бюллетеней 4–6 раз в год, в которых освещаются актуальные вопросы организационного развития, новости членов *IODA*, тематические ресурсы в области *OD*;
- создание и информационная поддержка работы сайта *IODA*, организация online-дискуссий.

На сегодняшний день членами *IODA* являются представители 40 стран. В Исполнительном комитете Россию представляет проф. А.И. Пригожин, президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию.

В 1959 г. была создана Ассоциация консультантов по подбору высшего управленческого персонала (*AESC*), имеющая штаб-квартиры в Нью-Йорке и Брюсселе. Она объединяет консалтинговые компании, занимающиеся поиском руководящих кадров по всему миру. Ассоциация признана правительством США и Европейской комиссией в качестве представительского органа отрасли. Членами организации являются компании, расположенные в наиболее развитых индустриальных странах по всему миру.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций существуют организации, в которые консультанты входят вместе с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (*EFMD*), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (*CEEMAN*), Американская ассоциация менеджмента (*AMA*), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (*ZEN-NOH-REN*).

Для консалтингового бизнеса, в немалой доле опирающегося на деловую репутацию (что убедительно доказала череда корпоративных аудиторских скандалов в США), особенно актуальны этические нормы (см.

Приложение к гл. 1). Хорошая репутация создается медленно, и на нее влияют даже самые малозначимые на первый взгляд детали.

### ***Пример***

Так, члены Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению должны подписаться под Кодексом поведения ФЕАКО и в своей деятельности избегать непрофессионального поведения, а именно:

- не рекламировать услуги и фирмы в вульгарной или коммерческой манере;
- не принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (неконсалтинговых) или товаров клиенту;
- не участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как не находиться под их контролем. Запрещается также утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;
- не начислять вознаграждение за оказание услуг помимо принятой профессиональной шкалы расценок;
- не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;
- не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
- не совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

В конце 2002 г. крупнейшая российская компания *BKG Profit Technology* сформулировала корпоративный Кодекс этики консультанта. Документ, разработанный на основе правил, которыми руководствуются

специалисты компании, позволяет определить «степень профессионального соответствия» бизнес-консультантов.

Среди основных принципов работы сотрудника консалтинговой компании кодекс называет компетентность, т.е. оказание услуг только в той области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом, ориентацию на результат, гибкость в решениях, независимость (или отсутствие личной заинтересованности в том или ином решении, касающемся клиента), соблюдение конфиденциальности всей информации, полученной в процессе осуществления консультационных проектов, работу в команде. Кодекс предписывает, в частности, «быть понятным для клиента» и «предлагать вариант проекта... который поможет наиболее эффективно решить поставленные задачи».

## **Заключение**

### **«За» и «против» профессии консультанта по управлению**

Рассмотрим преимущества и недостатки профессии управленческого консультанта.

Карьера управленческого консультанта весьма заманчива. Разнообразные должностные обязанности помогают проявить таланты, способности и навыки в полной мере. Часто они позволяют избежать рутинной работы.

Управленческий консалтинг может принести как материальную, так и нематериальную награду. Помогая другим решать сложные проблемы и видя успешные результаты своей работы, специалист получает удовлетворение. В то же время его труд щедро оплачивается. Заработная плата и премии консультантов в крупных и мелких компаниях значительно превышают заработную плату других профессионалов.

Консультанту по управлению часто предлагаются заманчивые возможности: войти в состав топ-менеджмента организации-клиента, занять



там высокую должность. Сотрудник крупной консалтинговой фирмы имеет возможность начать свой собственный консалтинговый бизнес.

Недостатки относятся непосредственно к стилю жизни и рискам, с которыми сталкивается каждый управленческий консультант. Иногда приходится долгое время находиться вне дома и иметь ненормированный рабочий день, подвергаться тяжелому давлению и стрессам. Эти условия могут негативно отразиться на здоровье и гармонии в семье. С началом собственного консалтингового бизнеса, скорее всего, придется понервничать и задуматься о состоянии лицевого счета, прежде чем появятся клиенты. Однако, если специалист обладает личными качествами и образованием, необходимыми управленческому консультанту, а также интересом к изменениям и к профессии, эти недостатки не покажутся столь суровыми.

## **Приложение к главе 1**

**Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению** (Институт консультантов по вопросам управления Великобритании –ИМС) [14].

### **Принцип 1. Удовлетворение потребностей клиента**

Член института должен всегда считать первостепенными потребности и интересы клиента.

#### ***Правила: Компетенция***

1.1. Член института должен браться за выполнение такой работы, которую он может квалифицированно выполнить, и оказать эффективные услуги клиенту; он не должен делать никаких ложных заявлений и должен предоставить при необходимости рекомендации других клиентов.

#### **Соглашение о предоставляемых услугах и гонораре**

1.2. Член института до начала работы должен формально договориться с клиентом относительно масштаба и характера предоставляемых услуг и

основ оплаты; любой последующий пересмотр положений должен быть предварительно обсужден и согласован с клиентом.

### **Договор подряда**

1.3. Член института может заключить договор подряда только с предварительного согласия клиента; и если не было предусмотрено другого соглашения, он продолжает отвечать за выполнение работ.

### **Конфиденциальность**

1.4. Представитель института должен пользоваться информацией о состоянии дел клиента строго конфиденциально, не разглашая секретов фирмы, которые стали ему известны во время выполнения задания.

### **Невмешательство в дела фирмы**

1.5. Член института не должен приглашать или поощрять служащих клиента, на которого он работает, рассматривать альтернативную работу, если это не является целью задания.

### **Тщательность работы**

1.6. Член института должен быть уверен, что его советы, решения и рекомендации основаны на тщательных и беспристрастных суждениях и анализ всех относящихся к делу фактов и опыта реален, осуществим на практике и понятен клиенту.

### **Коммуникация**

1.7. Член института должен обеспечить полную информированность клиента о ходе выполнения задания.

1.8. Он будет поощрять и записывать любую ответную информацию, предоставляемую клиентом, относительно деятельности членов института.

### **Уважение**

1.9. Член института будет действовать обходительно по отношению к тем, с кем будет связан во время выполнения задания.

### **Принцип 2. Честность, независимость, объективность**

Член института должен избегать любых действий или ситуаций, которые могут нанести ущерб его профессиональному долгу или его

честности. Давая совет или рекомендацию, он будет руководствоваться своим исключительно объективным мнением и действовать в интересах клиента.

### ***Правила: Разоблачение***

2.1. Член института при первой же возможности раскроет любые особые взаимоотношения, обстоятельства или деловые интересы, которые могут повредить делу или которые, по мнению клиента или других лиц, отрицательно повлияют на объективное отношение консультанта к определенному заданию.

2.1.1. Правило 2.1 требует предварительного обнаружения всех имеющих отношение к делу личных, финансовых или других интересов, которые нельзя предугадать исходя из описания предлагаемых услуг.

В частности, это относится:

- к любому контролю любого бизнеса, конкурирующего с бизнесом клиента;
- любой финансовой заинтересованности в товарах или услугах, рекомендуемых или оказываемых клиенту;
- любым личным взаимоотношениям с кем-нибудь из персонала клиента;
- любым личным инвестициям в организацию клиента или его материнскую или дочернюю компанию;
- любому участию в выполнении секретной работы у конкурентоспособных клиентов;
- любой работе для третьей стороны, находящейся в оппозиции, например помощь в приобретении заказов, товаров, оценка продуктов, имеющихся у клиентов.

### **Конфликт интересов**

2.2. Консультант не будет оказывать услуги клиенту в условиях, несовместимых с его профессиональными обязанностями, или в тех условиях, которые каким-то образом могут повредить его моральному

облику; где бы ни возникали конфликт или угроза конфликта интересов, член института должен, как того требуют обстоятельства, или отказаться от задания, устранив источник конфликта, или раскрыть информацию и получить согласие заинтересованных сторон на дальнейшие действия.

2.2.1. Следует отметить, что институт может в зависимости от обстоятельств быть одной из «заинтересованных сторон». Например, если его член вынужден действовать таким образом, что его действия не согласуются с Кодексом профессионального поведения, эти факты должны быть сообщены институту.

### **Стимулы**

2.3. Член института не должен пользоваться скидками, гостеприимством, комиссионными или подарками и рассматривать их как стимул проявления расположения к какому-нибудь человеку или организации или пытаться получить преимущество, оказывая финансирование фирмам-клиентам или их персоналу.

2.3.1. Оплата законной маркетинговой деятельности должна осуществляться, а законы страны следует уважать.

### **Тайна информации**

2.4. Член института не должен использовать любую конфиденциальную информацию о состоянии дел клиента, полученную в ходе выполнения задания, в своих личных целях, не связанных с интересами клиента: в организации не должно быть таких лиц, которые бы на законном основании занимались подобными делами.

2.5. Если будет необходимо, член института использует специальные методы работы, которые обеспечат конфиденциальность информации клиента.

### **Объективность**

2.6. Член института должен давать советы клиенту по любым важным соображениям относительно выгоды, которую ожидает получить клиент, нанимая консультанта.

2.7. Член института не должен указывать на получение быстрой выгоды за счет преимуществ, которые клиент получит в перспективе, не объяснив клиенту весь смысл происходящего.

### **Принцип 3. Ответственность перед профессией и институтом**

Поведение члена института должно всегда быть направлено на повышение репутации и общественного признания профессии консультанта и института.

#### ***Правила:***

#### **Ежегодное подтверждение о соблюдении Кодекса**

3.1. Член института ежегодно подтверждает свое намерение строго соблюдать Кодекс этики профессионального поведения.

#### **Повышение профессионального уровня**

3.2. Член института подчиняется требованиям института повышать свой профессиональный уровень с целью обеспечения клиентов самыми современными знаниями и умениями.

3.3. Член института должен быть наставником другим консультантам, поддерживать и развивать их компетентность, помогать их профессиональному развитию и получению членства в институте.

#### **Профессиональный долг перед своими коллегами**

3.4. Член института должен уважать профессиональные обязанности и квалификацию других людей, с которыми он работает.

3.5. Член института, направляя клиента к другому консультанту по вопросам управления, не должен представлять в ложном свете квалификацию других консультантов или проявлять приверженность к какому-либо консультанту.

3.6. Член института, соглашаясь на задание клиента и зная, что другой консультант по вопросам управления также занимается с этим клиентом, должен гарантировать, что любая потенциальная возможность конфликта между заданиями будет известна клиенту.

3.7. Когда клиент попросит проверить работу другого профессионала, член института проявит объективность, честность и конфиденциальность при подготовке объективного заключения для клиента.

### **Гонорары**

3.8. Член института должен вести переговоры по оплате за профессиональные услуги в той манере, которая будет одобрена институтом с этической и профессиональной точек зрения.

3.8.1. Члены института ссылаются на «Руководство (института) по оплате за предоставление услуг в сфере управленческого консалтинга».

### **Паблсити**

3.9. Член института, рекламируя свою работу, должен гарантировать, что предоставленная информация:

- существует фактически и имеет отношение к делу;
- не создает ложного представления и не является несправедливой по отношению к другим;
- никоим образом не дискредитирует профессию.

3.9.1. Допустимые методы приобретения опыта (и/или известных возможностей) включают:

- опубликование работы (с согласия клиента);
- непосредственные подходы к потенциальным клиентам;
- помещение информации в любой соответствующий справочник;
- объявления (в печатных изданиях, по радио или телевидению);
- публичные выступления.

Члены института ссылаются на институтские «Директивы по продвижению услуг управленческого консалтинга».

### **Личное поведение**

3.10. Член института должен иметь соответствующие способности для работы в управленческом консалтинге.

3.10.1. У него всегда должна быть хорошая репутация и характер. Озабоченность клиента могут вызвать:

- обвинения в уголовном преступлении или судебное разбирательство по делам о несостоятельности;
- порицание или дисциплинарные взыскания совета по административным нарушениям;
- неэтичное или несоответствующее поведение по отношению к служащим или другим людям.

3.11. Член института не должен преднамеренно предоставлять институту неправдивую, неточную или искаженную информацию.

### **Использованная литература**

1. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Берников Г.* Консалтинг, <http://www.sbkontur.ru>.
3. *Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р.* Современная экономическая энциклопедия. – СПб.: Лань, 2002.
4. *Вырковский А.* Школа для тренеров // Секрет фирмы. 2004. № 16.
5. Главные мотивы приглашения консультантов // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
6. *Гольдфайн М.* Как отличить консультантов, которые могут помочь, от консультантов, которые помочь не могут? // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
7. *Горохов Б.* Как найти и выбрать консультанта? // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
8. *Денисова Д.* Как познакомиться вслепую // Эксперт. 2004. № 9.
9. Когда Вам нужно приглашать консультанта // [www.aora.ru](http://www.aora.ru).
10. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы: Практ. пособие / Под ред. А.П. Посадского // Национальный фонд подготовки кадров. М., 1998.
11. *Кубр М.* Управленческое консультирование и перспективы сотрудничества Восток–Запад // Проблемы теории и практики управления. 1991. № 4.

12. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
13. Лучшие «ловцы человек»: рейтинг кадровых компаний-2004 // Карьера. 2004. № 6 [69].
14. Макхэм К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999.
15. Особенности национального консалтинга // Эксперт. 2001. № 33.
16. Особенности национального хэдхантинга. Интервью с руководителями консалтинговой компании *Abercade Business Consulting* // Управление персоналом. 2001. № 7.
17. Посадский А.П. Основы консалтинга. – М.: Изд-во высшей школы экономики, 1999.
18. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России: Практик. пособие для менеджеров и предпринимателей. – М.: Финстатинформ, 1995.
19. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
20. Развитие цивилизованного лоббирования в России // [www.amr.ru](http://www.amr.ru).
21. Сваровский Ф. Общие ошибки. Коллекция типичных заблуждений российских руководителей // Ведомости. 24 сент. 2002.
22. Трейси Б. Точка фокуса. – Мн.: ООО «Попурри», 2003.
23. Трофимова О.К. Международная классификация консалтинговых услуг // [www.spbc.ru](http://www.spbc.ru).
24. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсантъ XXI: Альпина Паблишер, 2002.
25. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии. В 2 т. Т. 1 / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
26. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: ЭКСМОС, 1998.
27. Фисун А.А. Консалтинг в России: проблемы доверия. По каким критериям средний и крупный бизнес выбирает консультантов? // Сообщение. 2002. № 1.



28. *Greiner L.E., Metzger R.O.* Consulting to management. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

29. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994.

30. *Standish C.* Getting Value from Professional Advisers. – London Kogan Page, 1993.

31. *Steele F.* Consulting for organisational change. – Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975.

32. *Tepper R.* How to Become a Top Consultant: How the Experts Do It. John Wiley & Sons, 1987.

33. *Wilkinson J.W.* What is management consulting? In :Handbook of management consulting services. Ed. By Barcus III. S.W., Wilkinson J.W. McGraw-Hill, 1995.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).

2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?

3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?

4. Опишите основные виды профессиональных услуг.

5. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

6. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.

7. Как оценить качество консалтинговых услуг?

8. Как устанавливают цены на консалтинговые услуги?

9. Опишите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.

10. Перечислите основные профессиональные объединения консультантов.

11. Назовите основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.

## **Глава 2. Становление и развитие управленческого консалтинга**

### **2.1 Возникновение управленческого консалтинга**

Управленческий консалтинг как сфера бизнеса – одна из наиболее закрытых и малопонятных отраслей для непрофессионалов. Несмотря на кажущуюся простоту выработки советов для управленцев, специалистам до сих пор не удается прийти как к общему, так и к более или менее четкому определению продуктов управленческого консультирования и к пониманию его границ. Еще более трудную задачу представляет собой оценка его реальной эффективности. Экономический эффект предлагаемых советов часто проявляется лишь со временем, его трудно отделить от последствий других воздействий. Тем не менее различные промышленные структуры и финансовые институты мира ежегодно выделяют десятки миллиардов долларов на услуги внешних консультантов по управлению. Оборот рынка консалтинговых услуг стремительно растет, а его клиентов вряд ли можно упрекнуть в расточительности, отсутствии здравого смысла или в альтруизме.

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. В это время появляются первые фабрики и происходят связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень общения в производственной сфере делает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

Постоянный поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логика развития организационной науки и практики привели к возникновению первых

профессиональных фирм по управленческому консалтингу, которые начали возникать сравнительно недавно – в 20-е гг. XX в.

Реальное же становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 1950-е гг. С тех пор она развивается необычайно быстрыми темпами, обгоняя многие как более старые, так и возникшие совсем недавно отрасли экономики. Вместе с тем оценка масштабов и динамики развития мировой консалтинговой индустрии до сих пор является весьма непростым делом, поскольку эксперты никак не могут договориться о том, как определять ее границы.

Интерес представляет сама эволюция подходов к определению этих границ, которая в значительной степени является отражением существенных изменений, периодически происходящих в рядах многочисленных участников индустрии управленческого консалтинга [1].

Специалисты отмечают, что самые узкие дефиниции управленческого консалтинга включают туда только деятельность легендарной *McKinsey & Company* («МакКинзи энд компани») и ее конкурентов по стратегическому консультированию, таких, как *Bain* («Бэйн»), *Boston Consulting Group* («Бостон Консалтинг групп») и ряда других. К ним часто причисляют и старейшую консультационную фирму *Arthur D. Little* («Артур Д. Литтл»). Однако стратегический консалтинг – не единственная сфера интересов и деятельности подобных фирм. Формирование управленческого консультирования как самостоятельной индустрии начиналось с решения классических проблем стратегического менеджмента, различных аспектов корпоративной стратегии, проведения стратегических исследований рынка, планирования крупных организационных преобразований.

С одной стороны, становление этой сферы бизнеса было основано на выявлении и описании различных методов и принципов консультирования. С другой – предприниматель должен был сам почувствовать неудовлетворенность своим положением и желание совершенствовать свои дела и методы управления. Впервые благоприятные условия для этого

возникли в связи с зарождением научного управления во второй половине XIX в. Консультирование на основе теории научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов – экспертами по эффективности. В начале XX в. область деятельности консалтинга расширилась. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований *BOOZ, Allen & Hamilton* («Буз-Аллен энд Гамильтон»). Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – *McKinsey & Company* и *A.L. Kearney* (А.Т. Карни).

В 1920–30-е гг., после Великой депрессии управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Его услугами пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Вместе с тем появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны. Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно интенсивно. Объяснялось это послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции.

## 2.2 Управленческий консалтинг сегодня

Приблизительные оценки числа фирм в мире (без учета России), специализирующихся в области управленческого консалтинга, дают цифру порядка 1720 [2]. При этом на долю США приходится около 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг.

В последнее десятилетие рынок консалтинговых услуг является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15–20% в год, что в 2–3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоемкой продукции и потребительских услуг. В 1993 г. в США было около 50 тыс. консультантов по управлению, получивших за свои услуги 17 млрд. долл. В 10 ведущих американских консалтинговых фирмах было занято 45 тыс. консультантов, и они заработали за год 8,2 млрд. долл. В 1996 г. оборот этих десяти фирм возрос до 20 млрд. долл., а платежеспособный спрос американского рынка консалтинговых услуг превысил 40 млрд. долл. В 1990 г. в Западной Европе работало 43 тыс. консультантов по управлению, экономике и финансам, объем предоставленных ими услуг составлял около 5 млрд. долл., а в 1995 г. только в Германии насчитывалось 44,2 тыс. консультантов. Объем предоставляемых ими услуг только в этой стране достиг 9,7 млрд. долл. В Великобритании за последние годы численность консультантов по управлению также возросла в несколько раз. Выработка на одного консультанта (оплата одного консультанта), по данным ФЕАКО, в 1996 г. составила: в Германии – 219,4 тыс. долл.; в Швейцарии – 206,8 тыс.; в Дании – 180,1 тыс.; в Венгрии – 43,3 тыс. долл.

Даже в периоды спада общей деловой активности консалтинг не просто умудряется выжить, но и развивается. Дополнительным свидетельством этого является растущая в это время потребность консалтинговых фирм как в специалистах, так и в обслуживающем персонале.

В консалтинге, как и в любой другой сфере бизнеса, есть крупные, средние и мелкие фирмы. По численности специалистов и объему годового

оборота услуг 40 фирм из общего числа 1720 фирм можно считать крупными, порядка 180 фирм – средними, а 1500 фирм – мелкими. При этом 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66%, 180 средних фирм – 25%, 1500 мелких фирм – 9% мирового рынка консалтинговых услуг. Крупная фирма имеет в составе персонала от 300 до 30 тыс. профессионалов и годовой доход от 68 млн. до 3 млрд. долл. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 20 млн. долл. Мелкие фирмы – это фирмы, в которых занято в среднем 4 профессиональных консультанта и годовой доход составляет не более 0,5 млн. долл.

Подавляющее большинство всех консультационных фирм являются очень небольшими, зачастую состоящими всего из одного человека компаниями.

Однако, несмотря на то что большинство консалтинговых фирм мелкие, основная масса всех консультантов трудится в крупных фирмах. В США, например, около  $\frac{3}{4}$  всех консультантов работает в компаниях с численностью персонала более 100 человек. На долю таких компаний приходится  $\frac{3}{4}$  общего дохода, получаемого в этой отрасли в США.

Широкое распространение консалтинга привело к тому, что в США в 1970-е гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. Рост числа консультантов привел к тому, что в 1980-е гг. появился даже термин «консультантово-вооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. человек; в США – 4,5 тыс.; в странах Западной Европы – 12,5 тыс.; в развивающихся странах – 250-300 человек.

Характерной особенностью развития управленческого консалтинга начиная со второй половины 1960-х гг. стало активное внедрение в отрасль крупнейших аудиторских фирм. Число наиболее крупных и представительных из них по мере гигантских слияний последовательно сужалась до «большой восьмерки» в начале 1980-х гг., «шестерки» в начале

1990-х и «пятерки» и даже «четверки» в наши дни. До недавнего времени к «большой пятерке» относили *PricewaterhouseCoopers (PwC)* («ПрайсУотерхаус-Куперз»), *Ernst & Young* («Эрнст энд Янг»), *KPMG*(«КПМГ»), *Deloitte & Touche* («Делойт энд Туш»), *Arthur Andersen* («Артур Андерсен»).

### ***Справка***

#### **Из истории бывшей «большой пятерки»**

*Coopers & Lybrand* («Купере энд Лайбранд») образовалась в 1957 г. как объединение *Coopers Brothers* («Купере Бразерс») и *Lybrand* («Лайбранд»), аудиторской фирмы США, а также *Ross Brothers & Montgomery* («Росс Бразерс энд Монтгомери»), *McDonald Currie* («МакДоналд Кури») и *Coopers Brothers Canadian* («Купере Бразерс Кэнэдиен»).

В 1987 г. две международные компании, *KMG (Klynveld Main Goerdeler*, «Клинвелд Мэйн Горделер») и *PMI(Peat Marwick International*, «Пит Марвик интернэшнл»), объединились, образовав новую компанию *KPMG – Klynveld Peat Manwik Goerdeler* («Клинвелд Пит Марвик интернэшнл»). Бизнес-консалтинг наряду с аудитом, налоговым консультированием и корпоративными финансами относится к числу основных направлений деятельности компании. Около десяти лет назад *KPMG* стала первой многопрофильной компанией, выбравшей в качестве основы бизнеса отраслевую направленность. В России работает с 1990 г. В 2000 г. в процессе преобразования бизнеса из глобальной структуры *KPMG* было выделено подразделение системной интеграции в отдельную компанию *KPMG Consulting*, которая также представлена в России.

Образование *Ernst & Young* также произошло на транснациональном уровне. В состав компании вошли *Ernst & Whitney* («Эрнст энд Уитни») и *Arthur Young & Co* («Артур Янг энд компани»). Английское представительство компании *Deloitte & Co* («Делойт энд компани») вошло в *Coopers & Lybrand*, а остальная ее часть слилась с *Touche Ross Tohmatsu* («Туш Росс Томацу»), в результате появилась *Deloitte Touche Tohmatsu*



*International* («Делойт Туш Томацу интернэшнл»). Компания *Ernst & Young* оказывает консультации по вопросам бизнеса, информационных технологий, аудита и налогообложения. В нынешнем виде компания образовалась в 1989 г. В том же году был открыт офис в России.

Клиентами *Ernst & Young* являются крупнейшие мировые и российские компании. В середине 2000 г. в процессе преобразования бизнеса *Ernst & Young* продала свое подразделение управленческого консалтинга французскому системному интегратору *Cap Gemini*, оставив за собой только бизнес-консалтинг. Образовавшаяся компания *Cap Gemini Ernst & Young* стала одной из крупнейших в мире в области управления и информационных технологий. В 2002 г. *Ernst & Young* объявила о присоединении российской практики *Andersen* – некогда крупной аудиторско-консалтинговой компании.

Компания *Price Waterhouse*, датирующая свою историю с 1849 г., когда Сэмюел Лоуэлл Прайс вместе с Уильямом Эдвардсом открыли аудиторскую контору, долгое время избегала слияния с партнерами равной силы и предпочитала поглощать мелкие фирмы. Так продолжалось до 1998 г., когда компания объединилась с *Coopers & Lybrand*, образовав самую большую аудиторско-консалтинговую группу в мире.

Во всемирной сети международного консалтингового гиганта *PricewaterhouseCoopers* трудится сегодня более 15 тыс. консультантов. Основу деятельности компании составляют два направления – аудиторские услуги и управленческий консалтинг. Последним занимается подразделение *MCS– Management Consulting Services* («Менеджмент консалтинг сервисиз»). В свою очередь, деятельность *MCS* распадается тоже на две линии – услуги в области комплексных преобразований (экспресс-диагностика, выработка стратегии, бизнес-планирование, повышение эффективности деятельности) и услуги в области ИТ (анализ потребностей предприятия, выбор и внедрение ИСУП, системная интеграция, консалтинг в области e-коммерции).

В российском отделении *PWC* сегодня работает около 1000 человек (причем иностранных сотрудников среди них менее 3%), и примерно 10% из

этого числа приходится на подразделение *MCS*. В общем объеме доходов *MCS* доля ERP-проектов (*Enterprise Resource Planning*— планирование ресурсов предприятия) составила в 2000 г. 79%.

В августе 2000 г. компания *Andersen Consulting* («Андерсен консалтинг») и *Arthur Andersen* завершили процесс разделения, в результате которого *Andersen Consulting* выплатила *Arthur Andersen* 1 млрд. долл. отступных и сменила имя на *Accenture* («Аксенчер»). Сама же компания *Arthur Andersen* после скандала, связанного с компанией *Enron* («Энрон»), практически перестала существовать. Тем самым «большая пятерка» превратилась в «большую четверку».

Использованы материалы журнала «Эксперт»; Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М., 2002; материалы компаний.

Эти фирмы, начиная развивать консультирование как естественное продолжение бухгалтерских услуг, довольно быстро расширили спектр своих интересов и захватили лидерство в операционном консалтинге, т.е. в области решения проблем оперативного управления, включая налаживание управленческого учета и управленческой отчетности, различных аспектов внутреннего финансового менеджмента и организации основных бизнес-функций.

Более того, очень быстро оценив повышенную доходность консультационных услуг по сравнению с традиционным аудитом, они стали активно конкурировать и на поле стратегического консалтинга. Суммарные доходы «большой пятерки» за 1998 г. оценивались в 60 млрд. долл., а их персонал составлял примерно 500 тыс. человек! Однако если в секторе аудита они занимают абсолютно доминирующее положение (из каждого заработанного в отрасли доллара около 80 центов приходится именно на эти пять компаний), то в сфере консалтинга такие фирмы, как *A. T. Kearney*, *Bain & Company*, *Booz-Allen & Hamilton*, *The Boston Consulting Group*, *McKinsey &*

*Company, Mercer Management Consulting* («Мерсер менеджмент консалтинг») и др., оказывают им достойную конкуренцию.

### ***Справка***

***A.T. Kearney*** – одна из старейших (основана в 1926 г., в России работает с 1992 г.) и крупнейших консалтинговых фирм в мире. Располагает всем спектром необходимых возможностей – квалификацией, ресурсами и опытом – в части консультирования по вопросам стратегии, операций, организации и технологий. С 1946 г. в рамках *A.T. Kearney* существует отдельное подразделение по подбору высших управленческих кадров – *A.T. Kearney Executive Search*. В 1995 г. *A.T. Kearney* слилась с компанией *EDS* (ЭДС – «Электроник дейта система») – мировым лидером в сфере информационных технологий. Этот альянс открыл клиентам компании доступ к огромным объемам аналитической информации по новейшим технологиям и необходимым ресурсам для их внедрения. В 2000 г. исследовательская компания *Gartner* («Гартнер») назвала *A.T. Kearney* одной из пяти лучших консалтинговых компаний в области электронного бизнеса: более 40% своих доходов *A.T. Kearney* получила за оказание консультационных услуг в области электронного бизнеса (общий доход за 2000 г. составил 1,39 млрд. долл.).

В международном рейтинге *Vault Prestige Ranking* («Волт Престиж Рэнкинг») за 2001 г. *A.T. Kearney* вошла в ТОП-10 по стратегическому консалтингу, в ТОП-20 по ИТ-консалтингу, электронному бизнесу и управлению человеческими ресурсами. В общем рейтинге компания заняла 12-е место. В мире работает 2700 консультантов компании, в России – 10.

***McKinsey & Company*** – одна из первых консалтинговых фирм современного типа (основана в 1926 г., в России работает с 1992 г.). Считается лидером в области управленческого консалтинга, концепция которого разработана основателями фирмы.

За свою историю компания реализовала более 10 тыс. проектов. У *McKinsey* более 1000 клиентов в разных странах мира. С 1998 по 2001 г.

компания работала с 84-мя из 100 крупнейших компаний мира и с 20-ю из 100 крупнейших компаний России. *McKinsey* обладает одной из крупнейших систем накопления знаний, на развитие которой ежегодно расходует 150 млн. долл. (больше, чем любая другая консалтинговая компания). Ежегодно компания выделяет на проведение исследований более 100 млн. долл. Компания издает журнал о бизнес-технологиях – *McKinsey Quarterly*. С 2002 г. журнал издается на русском языке.

В международном рейтинге *Vault Prestige Ranking* за 2001 г. *McKinsey* заняла первое место как в общем рейтинге, так и в рейтинге по стратегическому консалтингу, вошла в ТОП-20 по управлению персоналом и электронному бизнесу. В мире работает более 7000 консультантов, в России более 50. Имеет 84 отделения в 44 странах.

*The Boston Consulting Group (BCG)* – одна из ведущих международных фирм в сфере управленческого консультирования, признанный мировой лидер в области разработки стратегии бизнеса. Компания основана в 1963 г. В России работает с 1993 г. В недрах *BCG* был создан ряд уникальных концепций, ставших классикой стратегического консалтинга. *Experience curve* (построение «кривой опыта», иллюстрирующей снижение издержек по мере накопления опыта), *time-based competition* (конкурентоспособность, основанная на временных преимуществах), *sustainable growth* (концепция стабильного роста) и *total shareholder value* (общая ценность компании для акционеров) – эти идеи *BCG* использованы многими компаниями для усиления своих конкурентных позиций. Многие концепции *BCG* стали неотъемлемой частью науки управления и преподаются в ведущих мировых школах бизнеса.

В международном рейтинге *Vault Prestige Ranking* за 2001 г. *BCG* заняла второе место в рейтинге по стратегическому консалтингу, вошла в ТОП-10 по электронному бизнесу и ТОП-20 по управлению человеческими ресурсами. В общем рейтинге компания занимает вторую позицию. В

компании работает более 2300 консультантов, в том числе 15 – в России. Имеет 51 отделение в 34 странах, в том числе в Москве.

Использованы материалы журнала «Эксперт»; Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М., 2002; материалы компаний.

Настоящий переворот в структуре и доходности консалтингового бизнеса, начавшийся примерно с конца 1980-х гг., был во многом связан с широким распространением так называемых интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия. В отличие от традиционных учетно-бухгалтерских программных пакетов эти системы дали техническую возможность эффективно управлять всеми ресурсами крупных компаний – производственными, финансовыми и людскими – на интегрированной основе и обеспечивать полный цикл управленческих воздействий в рамках текущей хозяйственной деятельности.

Учитывая то, что эти системы базируются на новых управленческих стандартах и принципах, процесс их внедрения предполагает серьезную реорганизацию практически всех основных бизнес-процессов компании. Необходима также определенная адаптация самого программного обеспечения к индивидуальным особенностям предприятий – объектов внедрения. Сложность этих задач с необходимостью требует участия профессиональных консультантов по управлению и информационным технологиям.

Результатом этого явилось формирование целого направления *информационно-управленческого консалтинга*. Это направление оказало стимулирующее воздействие на развитие мировой консалтинговой индустрии в целом. Наиболее подготовленной для разработки вновь открытого направления консалтинга оказалась все та же «большая пятерка» (тогда еще «шестерка»), которая обладала квалифицированными специалистами и опытом в области операционного управленческого консультирования и информационных технологий (на базе внедрения учетно-

бухгалтерских систем). Именно в это время доходы лидеров «большой пятерки» от управленческого консалтинга начали быстро сближаться по объему с доходами от традиционно доминировавшего аудита. В последние годы этот сектор стал основным источником роста для компаний «большой четверки». Так, например, доходы фирмы *Ernst & Young* от этого рода деятельности в 1998 г. выросли до 4 млрд. долл. – на 33%, а у крупнейшей компании *PricewaterhouseCoopers* рост выручки от услуг по управленческому консультированию составил 41,5% (до 4 млрд. долл.).

Помимо специализации в направлениях консалтинга существует целый ряд фирм, которые ориентируются на клиентов из определенных отраслей. Примером может служить крупная международная консалтинговая компания *SH&E (Simat Helliesen & Eichner)* – «Симат Хеллисен энд Эйчнер», имеющая ряд проектов в странах СНГ. Она специализируется исключительно на авиапредприятиях. Консалтинг в области авиабизнеса является основным видом деятельности и ряда небольших региональных фирм, таких, как английская *Atlas Project Management* («Атлас проджект менеджмент») и российско-ирландская *Avia International Ltd* («Авиа интернэшнл лимитед»), большинство клиентов которых – авиапредприятия бывших союзных республик.

Высокая доходность информационно-управленческого консалтинга не могла остаться незамеченной. И вскоре среди основных участников этого рынка появилась новая группа компаний, выросших на базе крупнейших производителей компьютерной техники и системных интеграторов. Занимаясь первоначально лишь поставками компьютеров, серверов, сетевого оборудования, многие компании стали все яснее понимать, что куда более высокую прибыль обеспечивают полномасштабные проекты системной интеграции, в рамках которых информационно-управленческий консалтинг является ключевым компонентом. Это привело к тому, что такие известные корпорации, как *IBM* («Ай-Би-Эм»), *EDS* («Электроник дэйта системз»), *CSC* («Компьютер сайенс корпорейшн») и ряд других, начали постепенно делать

все больший акцент не на традиционном решении проблем из области информационных технологий, а на использовании информационных технологий для решения бизнес-проблем своих клиентов.

Активность аудиторских фирм в сфере консалтинга, а затем и поставщиков компьютерного оборудования привела к тенденции включать в ее рамки всю деятельность новых участников независимо от ее характера. Однако объем и значение деятельности этих фирм вряд ли можно считать достаточным основанием для отнесения всех производимых операций к разряду консалтинга. Управленческий консалтинг является лишь одним из четырех основных (наряду с аудитом, налоговым и юридическим консультированием, услугами в области корпоративных финансов) функциональным направлением деятельности любой из фирм «большой четверки». Равным образом ведущие фирмы в сфере информационных интегральных систем, придавая большое значение управленческому консультированию, отнюдь не собираются сворачивать свои традиционные направления работы. Это приводит к тому, что границы сферы управленческого консалтинга часто проходят не между фирмами, а внутри них. Тем самым выделение управленческого консультирования из общей массы других услуг (в том числе консультационного типа), оказываемых участниками этого бизнеса, представляется, по мнению многих авторов, наиболее корректным путем определения границ этой отрасли.

### **2.3 Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития**

Структура услуг, предоставляемых 40 крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами, выглядит следующим образом [2]:

- консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами (включая вопросы реорганизации бизнеса и комплексного управления качеством) составляют в портфеле услуг этих фирм 31%;

- консультирование по вопросам корпоративной стратегии – 17%;
- консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии – 17%;
- консультирование по вопросам развития бизнеса – 16%;
- консультирование по вопросам организационного проектирования – 11%;
- финансовое консультирование – 6%;
- услуги по вопросам маркетинга и продажам – 2%.

С другой стороны, если проанализировать характер клиентов этих фирм, то:

- 22% всех услуг производятся этими консалтинговыми фирмами по заказам от предприятий финансового сектора экономики;
- 11 % – от предприятий по производству товаров народного потребления;
- 11 % – от других промышленных предприятий;
- 10% – от компаний сферы телекоммуникаций;
- 9% – от предприятий энергетического сектора;
- 9% – от правительственных учреждений;
- 9% – от учреждений здравоохранения;
- 8% – от научно-исследовательских организаций;
- 3% – от средств массовой информации и предприятий шоу-бизнеса;
- 2% – от предприятий оптовой и розничной торговли;
- 6% – от других.

Наиболее значимые для мировой экономики тенденции последних двух десятилетий, буквально на глазах меняющие ее структурные параметры, – глобализация, дерегулирование, периодические волны гигантских транснациональных слияний и поглощений, повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий, наконец, бурный рост электронного бизнеса – внесли и продолжают вносить



решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.

Вместе с тем немалую роль играют и динамичное развитие самой управленческой науки и практики, возникновение все новых течений и целых направлений в данной области, несомненно приводящие к росту спроса на услуги управленческого консультирования.

Последние годы стали для отрасли управленческого консалтинга вторым «золотым периодом» в ее истории. Это было связано, главным образом, с теми радикальными изменениями, которые произошли в это время в экономической среде. Глобализация мировой экономики фактически «погрузила» все предприятия в новые условия бизнеса, изменила привычные правила конкуренции. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому 81 % портфеля заказов ведущих консультационных фирм составляют фактически заказы на услуги по реорганизации бизнеса.

На начало XXI в. этот рынок оценивался почти в 90 млрд. долл. с годовым потенциалом роста порядка 15–20% в течение последних нескольких лет. В начале 1980-х гг. в отрасли управленческого консультирования было занято приблизительно 18 тыс. консультантов, а в настоящее время число специалистов составляет около 700 тыс. человек без учета консультантов, занимающихся только вопросами информационных технологий и управления кадрами. Объем консалтинговых услуг в 1993 г. составлял около 25 млрд. долл., в 1994 г. – около 34 млрд., в 1995 г. – около 40 млрд. долл. За период 1987–2000 гг. крупнейшая и самая престижная фирма в области стратегического консультирования – *McKinsey & Company* выросла по объему консалтинговой выручки в 6,8 раза, достигнув отметки в 3,4 млрд. долл. В середине 1950-х гг. на фирме работало всего 540

консультантов, а первый зарубежный офис в Лондоне был открыт в 1959 г. В 2000 г. уже более 7 тыс. ее консультантов, работавших в международной сети из 84 отделений, обслуживали клиентов по всему миру [8. С. 45].

Но даже этот бесспорный лидер среди стратегических консультантов выглядит весьма скромно на фоне гигантов, выросших за последние полтора десятка лет из элиты аудиторского бизнеса и системных интеграторов. Самая, пожалуй, успешная из них – *Accenture* (до 2001 г. компания существовала под названием *Andersen Consulting*) к концу 2001 г. по объему консалтинговой выручки вплотную приблизилась к показателю в 11,5 млрд. долл., увеличив ее за 14 лет в 13,5 раза. Более 75 тыс. консультантов *Accenture* обслуживали клиентов на базе сети из 110 отделений, расположенных в 47 странах мира [8].

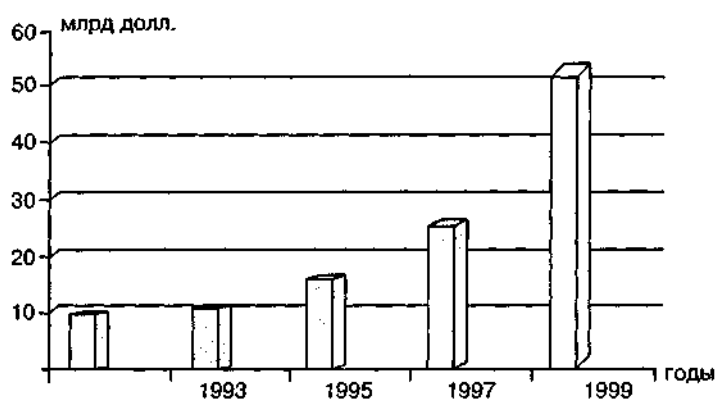


Рис. 2.1. Динамика выручки от услуг управленческого консультирования 10 крупнейших консалтинговых фирм [1]

Параллельно с бурным ростом индустрии управленческого консалтинга наблюдаются ускоренные процессы увеличения размеров лидеров отрасли и их транснационализации. Характерно, что по некоторым показателям транснационализации мировые лидеры консалтинговой индустрии уже опережают многих представителей транснациональной элиты промышленного бизнеса. В 1999 г. из десяти ведущих консалтинговых фирм мира девять получали за пределами страны базирования штаб-квартиры

более 39% консалтинговой выручки, а четыре – более 50%. В среднем по всем десяти компаниям этот показатель составил 48,9%.

Что касается транснациональных промышленных корпораций, то, по некоторым данным, зарубежный компонент в обороте первой десятки крупнейших по продажам ТНК составлял в среднем 39,5%. Укрупнение ведущих консалтинговых компаний и их транснационализация определялись, по существу, одними и теми же факторами, самым важным среди которых было стремление удовлетворять запросы своих основных клиентов – ведущих промышленных корпораций и финансовых институтов мира, которые сами резко увеличились в размерах и стали транснациональными по размаху деятельности.

Решение проблем, стоящих перед клиентами подобных масштабов, требовало, чтобы консалтинговая компания обладала способностью мобилизовать сразу огромное число квалифицированных консультантов и организовать из них эффективно работающую единую команду. Это как раз и привело к тому, что наряду с десятками тысяч мелких консультационных компаний, работавших в основном в рамках динамичных национальных рынков, выросла относительно небольшая группа транснациональных гигантов, фактически определяющих лицо мировой консалтинговой индустрии.

Кроме того, углубление процессов транснационализации бизнеса привело к возникновению и быстрому росту спроса на консалтинговые услуги, транснациональные по своей природе. Проекты по реструктуризации компаний после транснациональных слияний и поглощений, оптимизации международной цепочки производственной кооперации или логистики в рамках транснационального корпоративного комплекса требуют создания международных команд консультантов, профессионально знающих специфику бизнес-среды в разных странах. Очевидно, что предоставление таких услуг под силу только крупным консалтинговым компаниям, располагающим разветвленной сетью подразделений по всему миру.

Но увеличение размеров и расширение географии деятельности лидеров мировой консалтинговой индустрии – не единственные изменения в ней. Они затрагивают самые существенные аспекты организации и деловой практики компаний. С наибольшей очевидностью такие фундаментальные сдвиги проявились, пожалуй, в радикальном изменении отношения крупнейших консалтинговых фирм к маркетингу своих услуг. Традиционной позицией в этой области был полный отказ от целевых маркетинговых программ, и тем более от прямой рекламы предлагаемых услуг в средствах массовой информации. Корни такого подхода следует искать в сложившихся еще в довоенный период принципах деловой этики наиболее респектабельных профессиональных фирм, которые отвергали любые маркетинговые мероприятия прямого действия как недостойные.

Все усилия по продвижению услуг на рынок предпринимались партнерами – совладельцами бизнеса в рамках так называемого неформального маркетинга и не особенно координировались. Они проводили семинары и презентации учебного или ознакомительного типа, публиковали статьи и монографии по актуальным для потенциальных клиентов темам, принимали участие в разного рода бизнес-ассоциациях или благотворительных акциях и т.п.

В последние же годы большинство лидеров мирового консалтинга создали мощные маркетинговые подразделения, которые не только весьма жестко координируют мероприятия неформального маркетинга (остающиеся важным инструментом продаж профессиональных услуг), но и занимаются планированием крупномасштабных рекламных кампаний с бюджетом в сотни миллионов долларов, а также формированием благоприятного имиджа фирмы и средствами массовой информации. Так, компания *Accenture* во время переименования потратила на раскрутку нового фирменного наименования около 175 млн. долл.

Кроме того, нарастающее недовольство деловой общественности объединением аудиторской и консалтинговой практик в рамках одной

компании, когда одна компания сначала давала советы, а потом сама же проверяла их эффективность, стимулировало процесс отделения консалтинга от аудита. В ряде случаев это привело к выделению консалтинговой практики в отдельные компании (так появились *KPMG Consulting*, *Deloitte Consulting*), а в ряде случаев к тому, что компании продали консалтинговую практику, как это сделали *Ernst & Young*, продавшая свою консалтинговую практику *Cap Gemini*, и *PwC*, совсем недавно продавшая консалтинговый бизнес *IBM* почти за 4 млрд. долл. [8. С. 52].

В странах Восточной Европы консалтинговая деятельность активно развивалась в 1950-е гг. и была практически закрыта в более поздний период [7] под влиянием монополизации производства и исключения конкуренции на рынке. Кроме того, необходимость в привлечении внешних консультантов снижалась благодаря широкой сети научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических служб. Однако уже в конце 1960 – начале 1970-х гг. начали появляться новые консалтинговые фирмы. Обычно они создавались на базе университетов и институтов. Консультированием также стали заниматься многие хозрасчетные научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации. С конца 1970-х гг. начали создаваться малые предприятия, специализировавшиеся в предоставлении консалтинговых услуг. Первоначально они получили развитие в Венгрии и несколько позже в Болгарии, Польше и Чехословакии. Кроме того, создавались совместные консалтинговые фирмы с участием зарубежного капитала. Также создавались фирмы при общественных организациях – научно-технических обществах, союзах. Государственные реформы положительно повлияли на развитие консалтинга. Расширение самостоятельности экономических субъектов и значительная децентрализация решения социально-экономических вопросов создали условия для возникновения институциональных форм консультирования. В настоящее время в вышеперечисленных странах консалтинговая

деятельность развернулась в полном объеме и рынок таких услуг в этих странах проявляет существенные признаки развитого рынка [9].

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Эта конференция открыла новую эру развития консалтинга. И именно в последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

Кроме первой, проведенной в Париже (1987), были проведены конференции: в Нью-Йорке (1990), Риме (1993), Иокогаме (1996) и Берлине (2000). В документах 4-го Всемирного конгресса консультантов констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики – индустрией, находящейся в процессе становления [12].

Каково же будущее управленческого консалтинга? По мнению профессора Дж. Уилкинсона (шт. Аризона, США), управленческий консалтинг станет, во-первых, еще более специализированным. Консалтинговым фирмам придется последовательно вводить новые специализации, так же как производственные фирмы внедряют производство новых продуктов. В последние годы некоторые фирмы выработали или усилили несколько специализированных областей. Первая из них – это финансовое моделирование, использование программного обеспечения на микрокомпьютерах. Второе – «привязывание» консультанта к одному клиенту. Этот консультант предоставляет консалтинговые услуги по всем аспектам деятельности организации клиента. Третья область – ассистирование на крупных проектах, длящихся от года и более.

Во-вторых, практикующие консультанты будут более тесно взаимодействовать с факультетами бизнес-школ, используя результаты

исследований, проведенных в этих академических институтах. В ответ они будут обеспечивать эти исследования необходимыми материалами.

В-третьих, консалтинговые фирмы либо будут оставаться мелкими, либо станут достаточно крупными. Мелкие фирмы будут специализироваться на какой-то одной области. Крупные фирмы будут предлагать широкий круг специализации.

В-четвертых, количество консультантов, не являющихся сотрудниками консалтинговых фирм, будет продолжать расти, поскольку они предлагают качественные услуги за меньшую цену. Но они не вытеснят штатных консультантов, которые предоставляют более объективные услуги.

В-пятых, поскольку число консультантов увеличивается, они вырабатывают более продвинутые способы позиционирования своих услуг.

В-шестых, лучшие выпускники бизнес-школ будут привлекаться в профессию управленческого консультанта.

Если же говорить о темпах и характере развития управленческого консалтинга, то на этот счет среди специалистов нет единого мнения. Одни из них утверждают, что отрасль будет развиваться в таком же ускоренном темпе и в ближайшие десятилетия. Менее оптимистичные исследователи настаивают на том, что быстрые темпы развития могут сохраниться только для весьма узкой группы крупнейших консалтинговых фирм, которые сумеют освоить и предложить клиентам полный набор продуктов управленческого консультирования. Реальное развитие отрасли, как отмечают другие исследователи, вряд ли будет соответствовать этим крайним сценариям, а скорее продемонстрирует некий усредненный вариант, базирующийся на комбинации указанных тенденций.

Разумеется, консалтинговая индустрия не обладает иммунитетом против циклических спадов, и недавнее замораживание, а затем и некоторое сокращение численности основного персонала крупнейших консультационных компаний в США на волне ухудшения общей ситуации в американской экономике служит ярким тому подтверждением.

Вместе с тем очевидная тенденция к усилению доминирования глобальных по размаху деятельности и широко диверсифицированных в отношении предлагаемых консалтинговых продуктов крупнейших фирм не приводит к вымыванию мелких и средних специализированных компаний, которые продолжают успешно находить свои ниши на национальных рынках консультационных услуг.

Но сохраняется огромный потенциал роста и для транснациональных лидеров мирового консалтинга. Их развитие оказывается все теснее связанным со сменой поколений информационных технологий, а потому позволяет им смотреть в будущее с большим оптимизмом.

### **Использованная литература**

1. *Березной А.* Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI века // МЭМО. 2001. № 9.
2. *Ефремов В.С.* Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом. Июль – август 1997.
3. *Кудинов А.* О рынке консалтинговых услуг // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
4. *Кудинов А.* Проблемы российских предприятий: управленческое консультирование // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
5. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: ГУ ВШЭ, 1999.
6. *Трофимова О.К.* История становления консалтинга // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
7. *Трофимова О.К.* Консалтинг в бывших соцстранах // [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru).
8. Управленческий консалтинг: Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсантъ XXI: Альпина Паблишер, 2002.
9. Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран – членов СЭВ / Под ред. Л.Ф. Демарцевой - М.: МНИИПУ, 1989.
10. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии / Под ред. М. Кубра. В 2 т. Т.1. – М.: Интерэксперт, 1992.



11. European Directory of Management Consultants, 1995. – London: FEACO-AP Information services, 1995.

12. Management Consultants 1996. World Conference «The Roles and Activities of the Consulting Business toward the 21<sup>st</sup> Century». Yokohama: Zen-Noh-Ren, 1996.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Когда зародился управленческий консалтинг?
2. Что такое «золотые годы» консалтинга?
3. Какие международные объединения консультантов существуют?
4. Опишите основные характеристики второго «золотого периода» в развитии управленческого консалтинга.
5. Каково влияние развития информационной техники на управленческий консалтинг?
6. Опишите структуру услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.
7. Охарактеризуйте развитие консалтинга в странах Восточной Европы.
8. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.

## **Глава 3. Управленческое консультирование в России**

### **3.1 Возникновение управленческого консультирования в России**

Консультационная деятельность, являющаяся во многих странах мира важнейшим элементом деловой среды, начинает развиваться и в России.

Российский рынок управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. В условиях советской экономики предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональным советникам по управлению не могло быть места. Другими словами, профессии управленческого консультанта в нашей стране просто не существовало. Начало процессов рыночной трансформации и перемещение центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровень предприятий внесли качественные изменения в ситуацию. Руководители, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с такой массой качественно новых для них проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование. Однако для превращения этого потенциального спроса в действительный понадобились годы.

Профессиональная деятельность по управленческому консалтингу в нашей стране возникла немногим более десяти лет назад, хотя первые ростки консалтинговой деятельности появились несколько раньше. Как вспоминает один из старейших российских консультантов С.В. Хайниш, в августе 1982 г. в газете «Правда» была опубликована статья «Нужен консультант» – первая на столь высоком уровне публикация о только что зарождавшемся в СССР управленческом консультировании [20]. В это время имелся лишь небольшой, около 4–5 лет, опыт практического консультирования советских предприятий. Активно этим занимались в Москве и Эстонии (эстонские специалисты написали одну из первых в Советском Союзе книг о

консультировании). В частности, группа московских и эстонских консультантов проводила многочисленные практические семинары и конференции. Они совместно осуществляли консультирование объектов почти во всех республиках СССР. В Политехническом музее в 1984 г. был проведен цикл семинаров по теме: «Теория и практика управленческого консультирования» (лекторы-руководители: А. Лузин, А. Пригожий, С. Хайниш). Слушатели делились своим опытом и результатами консультирования. Им уже были известны такие термины, как «проблемная диагностика», «инновационная политика», «клиент», «консультант-специалист» и т.д.

В то же время представители высших партийных и ряда академических инстанций недоуменно спрашивали: «Что за консультанты? Кто кого собирается консультировать? Где управленческое консультирование записано в планах?» Пытались подправить авторов и предлагали не активизировать эту деятельность. Некоторые просто советовали: найдите замену слову «консультирование». Но начало было положено – зарождалась новая профессия «консультант». И на это были веские объективные причины.

Более того, когда в конце 1980 – начале 1990-х гг. ситуация значительно изменилась, то отдельные, наиболее энергичные руководители стали даже предлагать создать в стране министерство или комитет по управлению (консалтингу). Однако, к счастью, данные инициативы не стали реальностью. В консультировании такой бюрократический подход просто недопустим. Консалтинг во всем мире формировался в основном снизу, естественным образом, так же происходит и в России.

Активно развивающийся в последние годы менеджмент-консалтинг, формирующий рынок консалтинговых услуг, по темпам роста уступает сегодня только рынку информационных технологий (интернет-технологий и телекоммуникаций), однако его качественное состояние характеризуется неоднозначно. По оценкам Т. Хохловой, в 1997 г. не менее 70% этого рынка занимали западные фирмы, оставшаяся часть приходилась на российские

организации [21]. Численность консультантов по управлению составляла в это время около 10 тыс. человек, при этом по профессиональной принадлежности их состав был разнообразен (экономисты, психологи, юристы, технические специалисты).

Большинство лидеров мирового консалтинга пришло в Россию практически одновременно в самом начале 1990-х гг. Вполне понятно первоначальное настороженное отношение к ним. Причин тому несколько. Прежде всего для многих российских предпринимателей совершенно неочевидной была польза от консалтинговых услуг. Более того, им казалось, что со своими финансовыми проблемами они в состоянии разобраться самостоятельно, а одна из основных услуг, оказываемых консультантами, – управление финансовыми потоками. Кроме того, им трудно было объяснить, зачем раскрывать во многом противозаконные финансовые секреты «западным советникам». Большую роль играл также и денежный фактор – российскому предпринимателю трудно было объяснить, почему западный консультант должен получать за час работы столько же, сколько российский бухгалтер за месяц.

Первоначально западные консалтинговые фирмы в основном помогали освоиться на российском рынке западным же компаниям, но тем самым подавали пример и российским предпринимателям. К тому же последним довольно часто требовалось учитывать стандарты западной бухгалтерии, в связи с чем постепенно стал формироваться спрос на услуги консультантов в юридической и налоговой сферах. Первоначальным мотивом прихода лидеров мирового консалтинга было, как правило, обычное следование за своими транснациональными клиентами, которые остро нуждались в квалифицированных советах в чрезвычайно запутанных и быстро меняющихся условиях постсоветской переходной экономики. Однако очень скоро большая часть финансовых поступлений от консалтинговых услуг стала обеспечиваться за счет многочисленных программ технической

помощи, поступавшей в Россию как на двусторонней межправительственной основе, так и по линии ряда международных организаций.

Консалтинговая выручка российских подразделений фирм «большой пятерки» вплоть до 1996–1997 гг. на  $\frac{4}{5}$  и выше формировалась за счет технической помощи. Поскольку большая часть консультационных проектов финансировалась за счет кредитов международных организаций и иностранных фондов или безвозмездных грантов, выделявшихся Западом на развитие консалтингового бизнеса в России, то это в значительной мере определяло спрос на услуги консультантов. До 1997 г. российским компаниям не нужно было тратить на консалтинговые услуги собственных денег. Все члены «большой пятерки» в это время также работали главным образом именно на некоммерческих, т.е. грантовых, проектах.

Например, у *PricewaterhouseCoopers* соотношение коммерческих и некоммерческих проектов тогда составляло 15% против 85%. Преобладание подобного рода некоммерческих проектов, финансируемых из тех или иных бюджетных источников, явилось одной из специфических характеристик начального периода формирования российского рынка консультационных услуг.

Значительная часть выполнявшихся в это время проектов была направлена на институциональное развитие инфраструктуры рыночных отношений, включая массовую приватизацию, формирование основ фондового рынка и биржевой торговли, создание механизмов поддержки малого бизнеса.

Однако другая их часть, связанная в основном с постприватизационной реструктуризацией, позволила малому числу российских компаний получить временный, практически бесплатный доступ к услугам лидеров мирового консалтинга в условиях, когда их собственные финансовые возможности этого явно не позволяли.

Таким образом, важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка управленческого консультирования являлось

практически полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм. Возникавшие в то время отечественные консалтинговые структуры не могли составить им какой-либо конкуренции. Однако воздействие этого фактора было весьма слабым и кратковременным, поскольку большинство потенциальных российских клиентов на первых порах было явно не готово адекватно воспринимать завышенные, с их точки зрения, гонорары иностранных консультантов.

Уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни отечественных консультационных компаний. Наиболее крупные из них по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей. Однако кризис 1998 г. негативно сказался на всех без исключения участниках консультационного рынка, как отечественных, так и иностранных. Резкое ухудшение финансового положения заставило даже крупнейшие промышленные компании и банки существенно уменьшить расходы на внешних консультантов. Не помогла здесь и международная техническая помощь, поток которой в Россию многократно снизился уже к концу 1997 г.

Вместе с тем, несмотря на колоссальное сужение консалтингового рынка, основные его участники в целом сохранили свои позиции. Отечественные компании использовали в качестве средства выживания значительное снижение накладных расходов и ставок профессионального вознаграждения. Западные же консалтинговые структуры, в том числе и лидеры мирового консалтинга (*McKinsey, Bain, Boston Consulting Group, Arthur D. Little*), предпочли либо вообще закрыть свои представительства, либо свести свое присутствие к минимуму. В гораздо лучшей ситуации были фирмы, принадлежащие к «большой пятерке». У них имелись значительно большие возможности для маневра, так как аудиторский бизнес оказался меньше затронут кризисом. Кроме того эти лидеры аудиторско-консалтингового бизнеса имели в своем арсенале ряд консалтинговых продуктов оперативной антикризисной направленности, потребность в

которых значительно увеличилась. Поэтому они пошли в основном по пути небольшого сокращения своих консалтинговых подразделений.

Резкое падение в посткризисный период оборотов российских компаний заставило их попытаться понять систему управления, чтобы выяснить возможности компании в кризисной ситуации. Российские предприниматели стали обращаться за помощью к специалистам-консультантам не только в области юридических и налоговых услуг, но и в области управленческого и бизнес-консультирования. В результате доходы консалтинговых фирм увеличились. После полугодового посткризисного затишья в начале 1999 г. начался бум на услуги консультантов. При этом если в 1998–1999 гг. улучшение финансового положения предприятий ряда отраслей было связано с эффектом импортозамещения на российском рынке, возникшем после кризиса 1998 г., то в настоящее время ситуация меняется. Потенциал импортозамещения постепенно сокращается, конкуренция на рынках товаров и услуг усиливается, предприятия выходят на новые рынки. В таких условиях опыт специалистов в области консалтинга становится все более востребованным [14]. Так, например, за период с 1998 по 2000 г. доля доходов *Pricewaterhouse Coopers* от выполнения коммерческих проектов увеличилась в 9 раз. Произошло это в основном за счет проектов по внедрению систем управления предприятием и стратегических преобразований. А доля доходов от управленческого консалтинга в общем объеме доходов *PricewaterhouseCoopers* увеличилась в 1,6 раза. Аналогичную динамику демонстрируют и другие консалтинговые компании, работающие в России.

Средства международных финансовых организаций, которые вплоть до 2000 г. служили существенным фактором на рынке консалтинговых услуг, в 2001 г., в основном по сугубо формальным причинам, перестали поступать. Все программы помощи Европейской комиссии, Мирового банка и др. были рассчитаны на десятилетие (1991-2000 гг.). Ежегодно в рамках программ

технической помощи российским предприятиям выделялось более миллиарда долларов на консалтинговые услуги.

В связи с экономическим ростом в России появился реальный, а не простимулированный западными инъекциями спрос на консалтинг. Доходы международных консалтинговых фирм в России резко подскочили. По итогам 1999 г. совокупная выручка консалтинговых фирм на российском рынке составила 90 млн. долл. И если непосредственно после кризиса 1998 г. в выигрышном положении на рынке, несомненно, находился аудит, то затем ситуация коренным образом изменилась. Консалтинг как вид бизнеса становится все более привлекательным. В течение 2000 г. объем рынка консультационных услуг российских консультантов вырос на 60%, а емкость рынка аудиторских услуг увеличилась за тот же период лишь на 36%. Все больше становилось и специалистов-консультантов. За год количество их в компаниях – участниках рейтинга журнала «Эксперт» выросло на 42%. Объем рынка консалтинговых услуг чисто российских компаний составил в 2000 г. порядка 100 млн. долл.

Кроме того, на российском рынке работает примерно полтора десятка компаний, имеющих иностранные корни. Из них достоверно известна только выручка одной компании – *PricewaterhouseCoopers*: на консалтинге она заработала в 2000 г. около 47 млн. долл. Если же попытаться оценить деятельность других компаний иностранного происхождения, то весь рынок консалтинговых услуг в 2000 г. составлял примерно 250–300 млн. долл. При этом на рынке консалтинга, как и на рынке аудита, очень велика концентрация. Около двух третей рынка приходилось на компании зарубежного происхождения. Территориальная концентрация также высока. Из 100 компаний, присутствовавших в рейтинге журнала «Эксперт» за 2000 г., 59 были расположены в Москве, а их доля в совокупной выручке составляла 82%.

В самом общем виде можно отметить, что на российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консалтинга: в области



совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента и бюджетирования. Помимо управленческого консалтинга, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и Другие виды консалтинга – кадровый, юридический, налоговый, . информационный. Характерной особенностью большинства крупных российских консалтинговых компаний является то, что они работают в нескольких направлениях – аудит, корпоративные финансы, управление, инвестирование, информационные технологии.

### **3.2 Появление черт зрелости**

По мнению А.П. Посадского, существующую в настоящее время классификацию консалтинговых структур России можно представить следующим образом [12].

**1. Индивидуальные консультанты** обычно начинали карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях. Будучи достаточно компетентными в своей области, они выступают, как правило, квалифицированными экспертами в отдельных областях консультирования, специализируются на тренингах и обучении, процессном и психологическом консультировании.

**2. Малые фирмы, ориентированные на процессное консультирование, и процессно-ориентированные фирмы среднего масштаба.** Руководители фирм такого профиля начинали свою карьеру в качестве экспертов в каких-либо областях, однако теперь больше специализируются на вопросах стратегического планирования, управления персоналом, организационного развития. Как малых, так и фирм среднего масштаба в России довольно мало.

**3. Малые экспертно-ориентированные фирмы.** Такие фирмы работают в различных узких областях экспертных знаний (финансы, законодательство, налогообложение, маркетинг отдельных отраслей промышленности, инвестиционное проектирование или региональное развитие). В основном эти фирмы работают на местные органы управления, банки или на других инвесторов, заинтересованных в эффективном вложении капитала. Консультационные услуги, которые предлагают такие эксперты, в основном заключаются в финансовом аудите и составлении бизнес-планов или инвестиционных программ. Основная часть консультационной работы в России осуществляется именно этой категорией фирм.

**4. Крупные экспертно-ориентированные фирмы.** Таких фирм в России крайне мало. Обычно это корпорации, специализирующиеся на создании новых информационных технологий и автоматизированных систем управления или занимающиеся разработкой и сопровождением комплексных инвестиционных проектов.

**5. Крупные государственные научные центры.** Существует большое количество таких структур – это научно-исследовательские институты, академии, университеты и т.д. Скудость бюджета заставляет эти структуры постепенно выходить на свободный рынок и учиться «продавать» свои экспертные знания. При высоком качестве услуг им трудно получить адекватную оплату своим консультациям.

**6. Фирмы, занимающиеся кроме консалтинга другими видами деятельности.** В России большое число фирм, для которых характерна комбинация консультирования и других видов деятельности (торговля различными товарами, сервис, биржевой бизнес и др.). Консультирование в этих фирмах является в большей мере «сопутствующим» товаром и представляет интерес, если оно приносит дополнительный доход или помогает решать проблемы материнской компании. Особую категорию среди таких смешанных фирм составляют **аудиторско-консалтинговые.**

## **7. Отделения зарубежных фирм, работающие на российском рынке.**

В конце 80 – начале 90-х гг. XX в. ряд крупнейших западных консалтинговых и аудиторско-консалтинговых фирм начали свою деятельность в России. Их российские филиалы насчитывают, как правило, более 50 специалистов, из которых, как правило, подавляющее большинство – граждане России. Эти фирмы начинают испытывать серьезную конкуренцию со стороны чисто российских фирм.

**8. Небольшие российские консультационные фирмы, сотрудничающие с крупными западными фирмами.** Владельцы (они же руководители) этих фирм начинали карьеру в западных фирмах, а затем организовали свой собственный бизнес. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг.

Эти структурные элементы имеют разное организационное оформление, однако специалисты отмечают тенденцию к их укрупнению вследствие вытеснения с рынка мелких и средних фирм более сильными конкурентами либо слияния их в более крупные компании.

Сложность решения вопросов развития консалтинга в России приводит к возникновению новых интеграционных форм, одной из которых являются многопрофильные консалтинговые Центры (МКЦ), предназначенные для качественной и оперативной диагностики, решения организационных, производственно-экономических, финансовых, социальных проблем, подготовки научно-методических рекомендаций, экспертиз и проектов развития предприятий [11].

В отличие от существующих организаций, выполняющих научно-обслуживающие функции (юридические, инжиниринговые, страховые, маркетинговые компании и др.), МКЦ ориентированы на интегрирующие функции при проведении государственной социально-экономической и научно-технической политики на базе единого научно-методологического подхода. Организации же, которые выполняют отдельные обслуживающие

функции, часто преследуют коммерческие цели и не имеют связей с органами исполнительной и представительной власти регионов, не реализуют приоритетных направлений государственной политики. Поэтому весьма актуальна разработка организационно-методических основ создания и функционирования таких центров.

Можно выделить три направления деятельности МКЦ: *функциональное, отраслевое* (по наиболее приоритетным отраслям экономики, в которых должно развиваться российское предпринимательство) и *региональное* (содействие решению наиболее острых социально-экономических задач региона и, в частности, координация и обобщение научных разработок в области экономики и организации предпринимательства) (рис. 3.1).

В зависимости *от места на рынке* различают три типа консалтинговых компаний [21].

К первому относятся фирмы, которые с момента их создания активно лоббируются и обслуживают определенных платежеспособных клиентов. Они специализируются на решении проблем нескольких крупных клиентов (как правило, естественных монополистов), работают по расценкам зарубежных компаний и практически не развиваются за пределами этого сегмента.

Консалтинговые компании второго типа создаются крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работают на нескольких корпоративных клиентов.

Третий тип – независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

Как полагает А. Пригожий, рынок консультационных услуг в нашей стране созрел очень неравномерно как по темпам, так и по регионам [13. С. 207-208]. Он отмечает четыре основные стадии формирования консультационного рынка.

На первой стадии существует **отчужденный рынок**, когда спрос сугубо пассивный. В это время возможности консультанта в области знаний и методик уже наготове, но клиент их еще не воспринимает, относится к ним настороженно.

Следующая стадия – **фетишизированный рынок** – требует не того, что нужно на самом деле, а того, что на слуху: одно время, в конце 1980 – начале 1990-х гг., 80% заказов было сосредоточено на новой оргструктуре, потом рынок «заклинило» на информационных потоках – дескать, их упорядочение приведет к повышению управляемости и эффективности всего. Среди фетишей встречались периодами аттестация персонала, реструктуризация.

Третий этап в развитии рынка – **избирательный спрос**. На этой стадии клиент привыкает к большому разнообразию консультационных продуктов и для него возникает проблема выбора тех из них, которые ему в данный момент нужнее.

Четвертая, высшая стадия – **комплексный спрос**. Теперь клиенту важны не столько отдельный консультационный продукт или услуга, сколько весь опыт консультанта, знания, глубина мышления. Он желает взаимодействовать с консультантом как с креатив-партнером.

На последних двух стадиях появляется **квалифицированный спрос** на консультационные услуги. Клиент уже понимает, чего нужно ждать от консультанта, а чего от него ожидать не следует. Но и сама консультационная среда тоже предпочитает разные виды спроса.

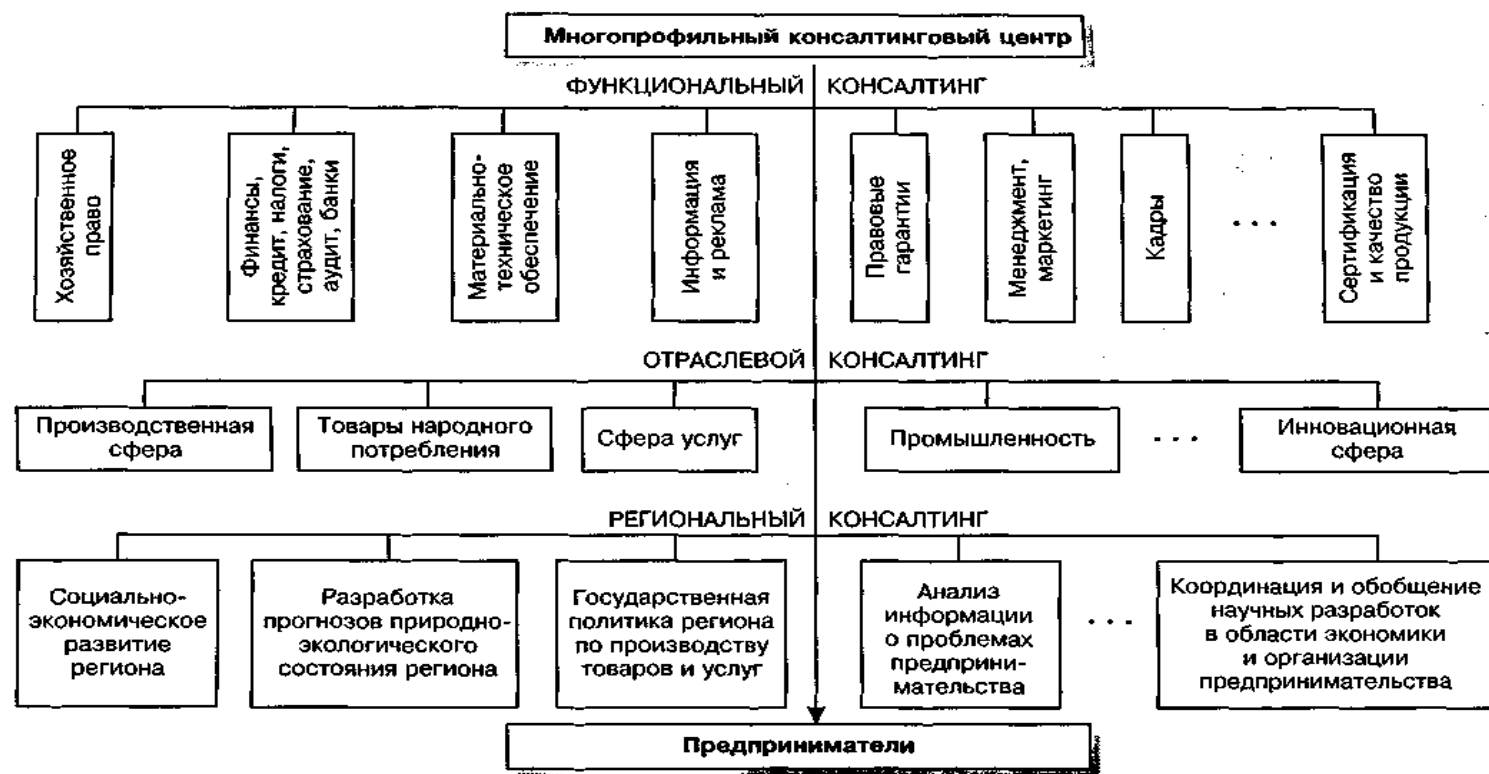


Рис. 3.1. Основные направления деятельности многопрофильного консалтингового центра [10]

Исследователи отмечают, что до самого последнего времени рынок консалтинга в России был малопредсказуемым, а деятельность самих консультационных компаний – импульсивной. Бурный рост сопровождался присущими ему болезнями и противоречиями. Как отмечают в своем обзоре авторы рейтинга консультантов журнала «Эксперт», 2001 г. стал исключением. Появились признаки, присущие сформированному рынку. Впервые при заметном росте общего объема рынка услуг (на 60%) его структура изменилась незначительно, хотя список участников рейтинга обновился почти наполовину. Другим объективным симптомом взросления рынка стал дефицит профессиональных кадров, так как спрос предъявляется на специалистов, владеющих специальными методиками и имеющих опыт работы. Вопрос дефицита квалифицированных специалистов является актуальным не только для промышленных предприятий и сфер народного хозяйства, но и для самих консультантов. Каждая консалтинговая компания решает эту проблему по-своему, черпая человеческие ресурсы из разных источников, среди которых основными являются сформировавшийся рынок труда и хэдхантинг (охота за головой, *headhunting*) в сочетании с подготовкой новых кадров.

Сложившаяся на консалтинговом рынке тенденция ухода квалифицированного консультанта в компанию клиента имеет как отрицательные, так и положительные стороны. Если утечка кадров не превышает разумных пределов, то это естественный процесс, у которого больше плюсов, чем минусов. Уход консультанта к заказчику – это хороший знак для консалтинговой компании. В международной практике это нормальная ситуация, означающая, что клиент поверил в проект, поверил в людей. Это можно назвать высшей похвалой для консалтинговой компании. В целом же для экономики страны это имеет сугубо положительный эффект, поскольку управленцем становится человек, накопивший существенный опыт решения практических вопросов в своей профессиональной сфере и учитывающий чужие ошибки.

Что касается субъективных свидетельств вступления рынка в зрелую фазу, то достаточно проанализировать изменения в отношении клиентов к своим консультантам. При снижении темпов роста объемных макроэкономических показателей темп роста рынка консалтинговых услуг заметно увеличился. Иными словами, доверие к консультантам растет: клиенты почувствовали ценность консалтинга и стали относиться к нему как к локомотиву, способному тянуть компанию в условиях замедления общеэкономического роста. Все эти факторы заставили консультантов наконец ощутить себя профессионалами своего дела и начать качественные преобразования внутри своих компаний.

Таким образом, помимо наметившегося динамичного роста, в российской консалтинговой индустрии началось формирование целого ряда важных структурных параметров, которые, как отмечали специалисты журнала «Эксперт», явно сближают ее с ситуацией на рынках крупных развитых стран.

Во-первых, основу сегодняшнего спроса на управленческий консалтинг формируют крупные национальные промышленные компании и банки. Клиентура иностранного происхождения с точки зрения совокупной выручки не является доминирующей даже для российских отделений лидеров мирового консалтинга, хотя с позиции их глобальной стратегии значимость обслуживания таких клиентов нередко оказывается очень высокой.

Во-вторых, рядом с «иностраным сектором» российской консалтинговой индустрии стремительно вырос достаточно мощный и динамичный сектор отечественных консультационных компаний, контролирующих уже примерно треть российского рынка и по некоторым направлениям весьма успешно конкурирующих с транснациональными гигантами. Хотя, конечно, трудно ожидать, что в ближайшем будущем пальма первенства на консалтинговом рынке России перейдет к отечественным фирмам.



В-третьих, продуктовая структура российского консалтингового рынка также явно начала приближаться к параметрам рынков развитых стран. Если еще в середине 1990-х гг. явно доминировали продукты операционного консалтинга, в основном связанные с налаживанием тех или иных аспектов финансового менеджмента, то сегодня на рынке широко представлены все основные направления управленческого консультирования, включая стратегический и информационно-системный консалтинг и даже консалтинг в области электронного бизнеса. Наиболее показательным в этом отношении является значительный рост удельного веса услуг в области информационных технологий, обеспечивающих уже почти половину всей выручки от управленческого консультирования только российских фирм. При этом определяющую роль начинают играть услуги по внедрению интегрированных информационных систем.

Наконец, в-четвертых, российский консалтинговый рынок быстро приближается к рынкам развитых стран и по ценовым параметрам. Это означает, что в восприятии консалтинговых услуг у российских хозяйственных руководителей произошел важный сдвиг. Хотя средняя ставка по 20 ведущим российским консультационным фирмам составляла по итогам 2000 г. всего 32 долл. в час, наиболее крупные из них (такие, как *IBS*, «Юникон», «Никойл», «Центр Инвест») вплотную приблизились к нижней границе среднемирового уровня.

Компания «ФинЭскаорт» провела исследование российского рынка консультационных услуг. Цель исследования – дать прогноз дальнейшего развития российского консалтинга в условиях острой борьбы за клиента с западными конкурентами. Вот выводы, полученные компанией [см. 4]:

1. Российский заказчик редко имеет потребность в длительном и комплексном сопровождении своей деятельности. Это объясняется в первую очередь дефицитом средств, которые позволяли бы всерьез заниматься инновационным менеджментом. К нему обращаются лишь в экстренных случаях.

2. Все относительно крупные консалтинговые компании выросли на солидном клиенте, работа с которым позволила привлечь многочисленный персонал, внедрять технологии, стандарты.

3. Еще одна особенность рынка российского консалтинга – это разнообразие стандартов консалтинговой деятельности. Периодически возникают проекты, требующие кратковременной мобилизации значительных кадровых ресурсов. Возникла практика создания «временных творческих коллективов», которые формируются из «свободных специалистов».

Все это дает повод предположить, что в перспективе на рынке будут существовать два типа относительно больших отечественных компаний: во-первых, компании, выросшие на «большом клиенте»; во-вторых, мобильные «фирмы-диспетчеры», способные собирать команду.

Преимущества российских специалистов перед зарубежными «компаниями-акулами»:

1. Российские специалисты владеют рядом уникальных консалтинговых технологий (ОДИ, ТРИЗ)\*. Западные же аналоги интегральных технологий не позволяют добиться сопоставимых результатов.

2. Россияне освоили и творчески ассимилировали зарубежные методики, т.е. «бьют конкурента» его же оружием.

3. Генеральный директор «ФинЭскорта» А. Тихоновский считает, что российские компании могут иметь преимущества на специальных сегментах рынка, требующих государственного регулирования, доверительных отношений и глубокого понимания российской экономики. Например, рынок банкротств в целях реструктуризации и реорганизации предприятий – применение этой практики требует государственного контроля, для контроля же нужна стратегия реструктуризации.

Отличительной особенностью большинства отечественных консалтинговых компаний является то, что они не позиционируют себя на рынке, развиваясь одновременно в нескольких направлениях. Такая

всеядность часто вызывает сомнения в профессионализме и качестве услуг. Дело в том, что в международной практике четко прослеживается приверженность фирм определенной сфере деятельности, позволяющая выделить функционально ориентированные компании (по планированию, оценке и стимулированию труда и т.д.); фирмы, действующие в пределах какой-либо отрасли; компании, работающие по контракту с правительственными и общественными организациями; «фабрики мысли», предлагающие новые креативные подходы к решению проблем, и др.

ОДИ – организационно-деятельностные игры; ТРИЗ – теория решения изобретательских задач.

В своем развитии участники рынка консультационных услуг сталкиваются с трудностями, связанными с уровнем профессионализма российских консультантов и восприятием консультантов фирмами. Большое количество низкопрофессиональных консультантов формирует у многих негативное отношение к консалтингу в целом. Кроме того, поскольку консалтинг как вид услуг находится еще в стадии становления в России, многие руководители компаний испытывают недоверие к консультантам, боясь, что через них сведения о компании попадут в руки конкурентов, и не осознают, что полученная от консультантов информация может стать стратегическим ресурсом компании.

Современный российский рынок консалтинга представлен несколькими группами внешних консультантов по управлению [17]:

- генералисты – международные консалтинговые компании;
- аудиторы – департаменты бизнес-консалтинга международных и российских аудиторских фирм;
- системщики – международные и российские консалтинговые компании, специализирующиеся на ИТ-консалтинге;
- кадровики – международные и российские консалтинговые компании, специализирующиеся на подборе менеджеров высшего звена;
- индивидуалы – частные консультанты;

- мини-генералисты – российские консалтинговые компании.

### **Генералисты.**

Ими являются крупные международные консалтинговые фирмы, возникшие еще во времена зарождения управленческого консалтинга. Штат таких фирм состоит из нескольких тысяч консультантов. Многие из них имеют филиалы в 25 и более странах. Штат российского офиса этих фирм, работающих в нашей стране практически с начала 1990-х гг., редко превышает 20–30 консультантов, за исключением *McKinsey & Company*. Вместе с тем международные масштабы этих компаний позволяют привлекать к проектам специалистов любой квалификации для работы над самыми разнообразными проектами и проблемами любой степени сложности.

Несмотря на то что исторически эти компании специализируются на стратегическом консалтинге, у них также сильно развиты практики и операционного, и организационного консалтинга.

Генералисты фокусируются на решении проблем, которые интересуют высший менеджмент компании. Кроме того, они стремятся обслуживать крупных клиентов и стараются демонстрировать особые умения, которые отличают их от других фирм: например, особый опыт в определенной отрасли или специализированные по отдельным отраслям отделы. Подход этих компаний основан на общих принципах бизнеса, прилагаемых к проблемным ситуациям. Они помогают вскрывать причины проблем и предлагают решения по их устранению. Обычно такие фирмы не размениваются на заказы дешевле 100 тыс. долл.

Вот список генералистов, представленных в России: *A.T. Kearney, Booz Allen & Hamilton, Boston Consulting Group (BCG), McKinsey & Company*.

### **Аудиторы.**

Это департаменты бизнес-консалтинга международных и российских аудиторских компаний. Несмотря на то что после серии скандалов, связанных с совмещением аудиторской и консалтинговой практики,

крупнейшие международные аудиторские компании были вынуждены выделить департаменты управленческого консалтинга в отдельный бизнес или продать их, они не перестали оказывать услуги управленческого консалтинга. Были созданы департаменты бизнес-консалтинга с несколько сокращенным набором услуг. Если же говорить о российских аудиторских компаниях, то волна скандалов, прокатившихся на западных рынках, не оказала на них практически никакого влияния.

На российском рынке представлена вся «большая четверка» международных аудиторских компаний. Они работают в России с начала 1990-х, а некоторые с конца 1980-х гг. Штат российских офисов этих компаний состоит из более чем 500 квалифицированных сотрудников, способных решать любые проблемы. Если же говорить о российских аудиторских компаниях, то в настоящее время они почти на равных конкурируют со своими международными коллегами. Поскольку многие клиенты предпочитают не тратить время на поиск аудитора и консультанта, им выгодно получать эти услуги от одной компании. Обычно за консалтинговый проект международные аудиторы берут от 50 тыс., российские – от 20 тыс. долл.

Вот перечень некоторых из них: *Deloitte & Touche*, *Ernst & Young*, *KPMG*, *PricewaterhouseCoopers* (*PwQ*, Гориславцев и К°, Объединенные консультанты ФДП, РОЭЛ Консалтинг, Финансовые и бухгалтерские консультанты (ФБК), ЮНИКОН/МС.

#### **Системщики.**

Это международные и российские консалтинговые компании, специализирующиеся на информационно-технологическом консалтинге. Из международных компаний такого плана в России представлены только бывшие департаменты управленческого консалтинга международных аудиторских фирм, ныне независимые компании *Accenture*, *PwC Consulting* и *KPMG Consulting*. Некоторые из них работают в России с начала 1990-х гг. и уже имеют опыт выполнения большого количества консультационных

проектов. Другие же пришли на российский рынок лишь недавно и поэтому заметных успехов пока не достигли.

Российские системщики – это системные интеграторы, возникшие в период массового внедрения компьютерного оборудования в начале 1990-х гг. В настоящее время многие из них являются крупными холдингами со штатом сотрудников до 1 тыс. человек. Их клиенты представлены крупнейшими российскими предприятиями.

Вот список некоторых из системщиков: *Accenture*, *IBS*, *KPMG Consulting*, *PwC Consulting*, *Sterling Group* («Стерлинг Труп»), АйТи, ЛАНИТ, ОПТИМА.

### **Кадровики.**

Ими являются международные и российские консалтинговые компании, специализирующиеся на подборе менеджеров высшего звена. Если говорить о ведущих международных кадровиках, то в настоящий момент в России представлено всего три подобных компании: *Egon Zehnder International*, *Korn/Ferry* и *Amrop Never Group*. Штат российских офисов редко насчитывает более 10 консультантов. Стоимость выполняемых проектов составляет несколько десятков тысяч долларов.

Российских компаний, занимающихся подбором менеджеров высшего звена, пока немного, а специализирующихся на этом виде бизнеса – единицы.

Вот перечень некоторых российских и международных компаний: *Amrop Never Group* («Амроп Хивер труп»), *Egon Zehnder International* («Эгон Зендер интернешнл»), *Korn/Ferry Management Solutions* («Корн Ферри менеджмент солюшнс»), *Ward Nowell International* («Уорд Хауэл интернешнл»), Росэксперт.

### **Индивидуалы.**

Несмотря на агрессивный маркетинг со стороны крупных консалтинговых компаний, спрос на услуги тысяч индивидуальных консультантов сохраняется. Их преимущество – в индивидуализированном и гибком подходе. Такими консультантами часто становятся профессора или

партнеры консалтинговых фирм, вышедшие на пенсию. При этом клиентам удастся избежать многих накладных расходов, присущих крупным консалтинговым компаниям, хотя ставки самих консультантов-индивидуалов могут быть достаточно высокими.

### **Мини-генералисты.**

Это российские консалтинговые компании, выросшие без помощи аудиторов и системных интеграторов. Таких компаний на российском рынке достаточно мало – *BKG Profit, Technology* (БКГ Профит технолоджи) , «Про-Инвест Консалтинг», «ЭКОПСИ Консалтинг» и некоторые другие. По многим своим характеристикам они схожи с генералистами, поскольку их принципы работы во многом совпадают. В то же время все еще сохраняется разница в опыте и навыках. Однако несомненным преимуществом для клиентов является то, что стоимость услуг российских «мини-генералистов» значительно ниже.

Во второй половине 2001 г. Агентство общественных коммуникаций «Ракурс ПР» по заказу компании *IBS* провело исследование «Российский консалтинг глазами клиентов». В исследовании приняли участие респонденты из таких отраслей, как нефть и газ, химия, машиностроение, производство продуктов питания, телекоммуникации, финансы и страхование, государственный сектор и др. Состав респондентов включал руководителей предприятий, руководителей функциональных направлений, начальников служб информационных технологий. На основе контент-анализа 47 проведенных интервью были получены данные, позволяющие оценить частоту и ранг встречаемости тех или иных понятий и определений.

Исследование было призвано отразить состояние рынка консалтинговых услуг и выявить наиболее актуальные задачи, стоящие перед российскими предприятиями и решаемые с помощью консультантов. Результаты исследования были представлены на обсуждение экспертам и представителям бизнеса и обсуждены на круглом столе, организованном при участии газеты «Известия»:

1. По мнению представителей бизнеса и самих консультантов, рынок консалтинговых услуг в России развит слабо, что объясняется его относительной незрелостью и как следствие – низким уровнем развития бизнес-среды и несформировавшимся спросом. На сегодняшний день консалтинговыми услугами в России пользуются в основном предприятия крупного бизнеса, в то время как динамично развивающийся средний сектор гораздо реже обращается к помощи консультантов.

2. К приоритетным задачам, стоящим перед российскими предприятиями, относится в первую очередь общее управление бизнесом (39%). Далее следуют управление финансами (24%), управление маркетингом и сбытом (21%), стратегия развития (10%) и управление производством (6%).

В сентябре 2004 г. «Акссион Колсалтинг» завершила сделку по слиянию с БКГ. В результате объединения создана крупнейшая российская группа в сфере управленческого консалтинга – «АкссионБКГ».

Интересно, что в условиях несформировавшейся бизнес-культуры и постоянно меняющейся бизнес-среды большинство руководителей (40%) все-таки предпочитают решать управленческие задачи собственными силами, полагаясь только на свой опыт. Значительная их часть (28%) прибегает к услугам консультантов, рассчитывая на компетентные рекомендации и считая предложенные решения более эффективными. Для некоторых организаций предпочтительна совместная работа консультантов, обладающих общими знаниями в области управления, и специалистов предприятия, знающих специфику бизнеса, особенно в области ИТ-консалтинга.

3. Среди управленческих задач, которые наиболее эффективно решаются с помощью информационных технологий, были выделены следующие: формализация и автоматизация ряда бизнес-процессов, внедрение корпоративной системы управления класса *ERP*, автоматизация производства, маркетинга и сбыта.



4. Большая часть респондентов уже имеет опыт работы с консалтинговыми компаниями, в основном в области аудита, финансового и юридического консалтинга, и 59% предприятий удовлетворены предоставленными услугами. Хотя негативный опыт сотрудничества с консультантами также существен и составляет 34%.

5. В оценке критериев эффективности консалтинговых услуг по степени значимости мнения представителей российского бизнеса распределились следующим образом: достижение поставленных целей (23%), снижение издержек и повышение прибыли (20%), достоверность представленных рекомендаций (17%), оперативность (8%), повышение эффективности бизнеса и качества работы предприятия (7%), понимание специфики бизнеса заказчика (5%), высокая квалификация и профессионализм консультанта (5%).

Мнение же самих консультантов в оценке эффективности их работы определяет прежде всего степень реализации предложенных решений и повышение общей согласованности действий на предприятии. Работа консультантов не всегда сразу же приносит ощутимые экономические результаты в виде снижения издержек и роста прибыли.

Участники круглого стола отметили, что потенциал российского рынка консалтинговых услуг велик, однако его развитие тормозится рядом причин, среди которых были названы следующие:

- недостаточно зрелые рыночные отношения и формы собственности, мало стимулирующие предприятия к повышению эффективности и развитию;
- неосознанность руководством компаний управленческих проблем, а также неверие в то, что их можно решить посредством привлечения внешних консультантов;
- завышенные ожидания от консалтинга, с одной стороны, и заведомо невыполнимые обязательства, которые берут на себя консультанты, – с другой.

Таким образом, общим итогом дискуссии стал вывод о том, что вопрос о готовности к использованию услуг консультантов – это общий вопрос готовности рынка к переходу на профессиональное ведение бизнеса. Все участники сошлись на том, что во многом дальнейшее развитие этого рынка будет определяться тем, насколько консультанты, клиенты и средства массовой информации смогут продемонстрировать эффективность консалтинговых подходов и практик.

### **3.3 Что определяет спрос на консалтинг?**

Осознать необходимость приглашения консультантов по управлению может помочь анализ типичных ошибок, совершаемых руководителями. Как правило, если их самих спросить об этом, то самым распространенным ответом будет: «Нанимаю не тех людей». Консультанты по управлению, в свою очередь, называют множество ошибок, типичных для российских руководителей. Профессор Академии народного хозяйства, директор Центра управленческого консультирования Аркадий Пригожий собрал целый список типичных ошибок российских руководителей [15].

- *Неготовность перейти от модели управления «приказ – исполнение» к модели управления «согласование интересов».* «Сейчас многие руководители говорят о необходимости командной работы, нанимают людей, умеющих эффективно работать в команде, – говорит консультант компании ВКГ Сергей Литти. – Однако на деле руководитель часто не готов к командной работе».

- *Информационная закрытость.* Многие руководители считают, что большинству подчиненных не нужно знать, зачем они что-то делают. Однако, как утверждают специалисты, в состоянии информационного голода подчиненный хуже выполняет свои обязанности. Он не мотивирован на результат. Человек эффективнее действует, когда понимает сверхзадачу. В этом давно убедились японцы, когда стали создавать на предприятиях так

называемые кружки качества, привлекая рабочих к участию в управлении производством.

- *Кульм материального стимулирования*, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание включать более сложную мотивацию персонала.

*Заниженная оценка потенциала работников. Скупость на похвалы.*

*Несоответствие слов и поведения руководителя. Постоянная угроза увольнений.*

*Ориентация не на профессионалов, а на лояльных людей.*

*Информационная алчность.* Очень вредная черта для руководителей растущих крупных компаний. С ростом организации собирать информацию становится все труднее. Глава компании начинает тратить силы и время не на управление, а на выведывание несущественных для его работы подробностей.

- *Необоснованная доверчивость и необоснованные подозрения.*

- *Нежелание или неумение четко формулировать задачи.*

- *Невыполнимые и бесполезные задания.* Привычка назначать нереальные, так называемые мобилизационные сроки выполнения заданий – это, по мнению Аркадия Пригожина, не управленческий прием, а один из серьезных демотивирующих факторов.

- *Привлечение сотрудников к несвойственной им деятельности.*

- *Необязательность.* Многие сотрудники покинули свои компании из-за того, что руководитель обещал им повышение заработной платы, высокие премии или рост по службе, а все эти обещания оказались пустым звуком.

- *Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет».* При общей неэффективности управления компанией лучшим сотрудникам приходится работать гораздо больше, чем посредственным. В результате плохие сотрудники мотивируются, а хорошие быстро надрываются – и либо требуют увеличения зарплаты, либо уходят.

Обычно российский менеджер обращается к консультантам двумя способами:

- он интуитивно чувствует потребность в чьей-то помощи при решении своих проблем и обращается к первым попавшимся ему на глаза консультантам;
- он знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (курсы повышения квалификации, конференции и др.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег по отрасли или региону и, заинтересовавшись их работой, хочет проверить ее пользу на себе. Первый из этих способов является наименее эффективным, так как в этом случае клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить за менеджера какую-то работу, которую он не смог выполнить сам, – найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и т.д.

Второй способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта. Однако все равно случайность выбора при этом снижает эффективность и этого варианта. Поэтому российским менеджерам следует перейти к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов, включающей три стадии:

1. Составление списка всех консультационных фирм соответствующего профиля (на основе специализированных и общих справочников, данных ассоциаций, рекламных объявлений, статей в прессе и т.д.).

2. Составление окончательного списка кандидатов (из 10–12 фирм для крупных проблем, из 5–6 – для средних и 2–3 – для мелких проблем). Отбор осуществляется в зависимости от информации о следующих сторонах деятельности консалтинговых фирм: каков профессиональный уровень работающего в них персонала; какие консалтинговые проекты они уже осуществили; кто был их клиентами; насколько хороши имеющиеся у них рекомендации; где они расположены.

3. Окончательный отбор осуществляется в форме закрытого тендера (конкурса), результаты которого определяются в основном по двум параметрам: оценка конкретных предложений фирмы и цена. При этом ценовой фактор не рассматривается как решающий, так как эффект от экономии на цене может быть гораздо меньшим, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

Анализируя объективные экономические факторы, определяющие спрос на консалтинговые услуги в России, специалисты компании АВК [14] выделяют следующие:

- финансовое положение предприятий (снижение нормы рентабельности предприятий, ухудшение их финансового положения неблагоприятно скажется на рынке консалтинговых услуг);
- уровень монетизации экономики и доля денежных расчетов • (сокращение данных показателей повлечет за собой и снижение спроса на консалтинговые услуги);
- потребительский спрос со стороны населения на производимые товары и услуги;
- укрепление реального курса рубля (чрезмерное укрепление курса повлечет за собой неблагоприятные последствия для производителей-экспортеров и благоприятные последствия для импортеров товаров);
- темпы инфляции (высокие темпы инфляции повлекут для российских производителей неблагоприятные последствия);
- финансовые условия для предприятий (например, изменение кредитных ставок);
- конкурентная среда на рынках товаров (разумный рост конкуренции на рынках повлечет за собой и рост спроса на консалтинговые услуги);
- объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике, всегда вызывающая повышенный спрос на консалтинговые услуги;
- проведение приватизации государственных объектов;

- сложность производственных и управленческих структур;
- вероятность выхода на российский рынок крупной международной консалтинговой компании, в данный момент не представленной на нашем рынке.

### **3.4 Проблемы в развитии консалтинга в России**

Анализируя наиболее серьезные проблемы в развитии российского управленческого консалтинга, Т. Хохлова [21] отмечает следующее:

- многие консультанты по управлению не имеют специального образования, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;
- некоторые недобросовестные консультанты вводят своих клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наивностью и заключая с ними контракты на заведомо невыполнимые работы под обещание невиданных успехов;
- ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный универсальный стандартизированный продукт, не вникая в специфику деятельности организации-заказчика;
- консалтинговые компании фактически не несут ответственности за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта. Остаются неразработанными правовые основы взаимоотношений сторон – их права, обязанности, ответственность, порядок расчетов и т.д., при этом в случае возникновения споров незащищенной оказывается клиентская сторона;
- вследствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультанту по управленческим вопросам считается признаком несостоятельности руководителя, его низкой профессиональной квалификации, неумения справляться со своими обязанностями. Преодолеть этот психологический барьер бывает крайне трудно;

- продукт управленческого консультирования, т.е. совет, который дают клиенту, неосязаем, его трудно измерить и оценить. Мнение консультанта о его реальной ценности обычно не совпадает с точкой зрения клиента. Поэтому, предлагая свои услуги на рынке, консультант фактически продает клиенту только обещание помочь удовлетворить его потребности, при этом сам клиент лишен реальной возможности оценить предлагаемый товар и вынужден лишь надеяться на получение желаемого результата;

- критерии оценки, система учета затрат и механизм обоснования оплаты услуг консалтинговых фирм до сих пор не разработаны. Сегодня расценки отечественных компаний приближены к западным (от 500 до 2 тыс. долл. за день работы в зависимости от опыта, возраста и рейтинга), хотя условия деятельности и возможности большинства российских предприятий несопоставимы с существующими за рубежом. Пока же консалтинговый «продукт» совершенно недоступен для тех, кто нуждается в нем в первую очередь. Предприятия, находящиеся на грани выживания, не могут позволить себе обратиться к услугам консультантов;

- растущему интересу к проблемам управленческого консультирования не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы, подготовленной на высоком профессиональном уровне. Среди изданий последних лет преобладают многочисленные переводные пособия зарубежных авторов, раскрывающие секреты процветания и создания преуспевающего бизнеса, которые мало пригодны для отечественного пользователя, а также вторящие им руководства российских авторов, имеющие невысокую практическую ценность;

- консалтинговые технологии развиваются в основном односторонне – в направлении экстренного устранения запущенных проблем, а не их предупреждения. Это формирует управленческое консультирование по типу «пожарной команды» или «скорой помощи», хотя очевидно, что для поддержания здоровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.

Большинство иностранных экспертов и консультантов, а также некоторые отечественные специалисты-«западники» не учитывают в своих рекомендациях особенностей российской экономики во многом из-за непонимания или игнорирования национального менталитета. Такие советники, предлагая свои рецепты построения новой экономической модели для России, не учитывают необходимости адаптации мирового опыта к российским условиям. Имеется немало примеров, когда крупные компании – признанные лидеры управленческого консультирования, используя рекомендации западных фирм для отечественных предприятий, не получили ожидаемого эффекта или даже приходили к негативному результату. Поэтому в управленческом консультировании необходимо, на наш взгляд, опираться на положение, что Россия представляет собой особый мир с присущими только ей историческими, социально-культурными, экономическими, национальными, геополитическими и другими характеристиками.

Как отмечает Т. Хохлова, анализ негативных тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет выявить ряд противоречий в развитии российского управленческого консалтинга.

Во-первых, это проблема «двойного» качества – качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта. Ее решение возможно только через создание профессионального общественного института сертификации.

Во-вторых, оказание помощи «богатым», а не «бедным» вследствие дороговизны консалтинговых услуг. Между тем крупные компании за рубежом в последние годы стали вводить у себя штатных консультантов вместо приглашенных со стороны, что имеет свои преимущества. К услугам внешних консультантов все чаще прибегают малые и средние фирмы, которые не могут содержать их в штате, но такие услуги по цене вполне доступны для них.



В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовности к восприятию полученных рекомендаций. Поэтому в консалтинговом процессе большое значение имеют желание и воля самого клиента, его управленческая грамотность, профессиональная компетентность, способность адекватно оценить результат работы консультанта, готовность к его реализации.

В-четвертых, противоречие между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов. В этой связи одной из важнейших задач является не только наработка новых отечественных технологий управления и консалтинга, но и передача, трансляция, распространение их среди региональных руководителей, заинтересованных в устойчивом развитии своего бизнеса.

В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих западных экспертов и консультантов на фоне расточительного отношения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж. Во многих развитых странах 40–50% научного потенциала обеспечивается выходцами из России и других государств СНГ. Ущерб от «утечки мозгов», наносимый ежегодно российской экономике, составляет, согласно расчетам по методике ООН, 50–70 млрд. долл. Российская система образования и науки, по сути, безвозмездно (и это при огромном дефиците средств – с 1985 г. финансирование науки уменьшилось почти в 15 раз) готовит высококвалифицированных специалистов для ведущих стран мира.

Отмеченные недостатки и противоречия в функционировании рынка консалтинговых услуг подрывают доверие клиентов и авторитет фирм, что наносит удар по репутации консалтинга в целом. В свою очередь, это формирует отношение к нему как к выгодному бизнесу, использующему для своего успеха проблемы современного предпринимательства.

По мнению Т. Хохловой, в целях эффективного развития управленческого консультирования в России нужно прежде всего создать прочную нормативно-правовую базу, регулиующую все стороны взаимоотношений консалтинговой компании и клиента и обеспечивающую в первую очередь его надежную правовую защищенность.

Большое значение имела бы также разработка и соблюдение каждой фирмой профессионального кодекса, содержащего совокупность фиксированных морально-этических норм и правил деятельности. Такой кодекс должен быть создан самими участниками с учетом специфики их деятельности, а не заимствован из зарубежного опыта. Целесообразно также продолжить работу по сертификации субъектов консалтингового рынка по специально разработанным критериям и методике либо по международным стандартам.

Большую роль могло бы сыграть установление тесных длительных связей между сторонами, основанных не только на формальных положениях консалтингового контракта, но и взаимном уважении, доверии, открытости партнеров, поддержании системы «обратной связи» за рамками установленного срока.

Необходимо улучшить качество обучения в вузах, наладить систему непрерывного образования, осуществить эффективную мотивацию труда отечественных специалистов, которые лучше «заморских» знают специфику российской экономики. Способные управленцы представляют «золотой фонд» нации, поэтому важнейшей задачей является формирование в стране института высокопрофессиональных специалистов по управлению, поддержание их высокого социального статуса, создание условий для их удержания в сфере активной деятельности посредством действенных методов мотивации труда.

На X Всероссийском экономическом форуме «Мировой опыт и экономика России» (Москва, ноябрь 2000 г.) академик Л. Абалкин предложил ввести для западных специалистов, приезжающих в Россию для

консультирования предпринимателей, своего рода «кандидатский минимум». Только выдержав этот экзамен и показав знания истории, природы, географических условий, ментальности населения, они могли бы приступить к работе [20].

Особенностью деятельности российских консалтинговых компаний является то, что они не лицензируются, не имеют стандартов деятельности и не регулируются законодательством. В этих условиях большое значение приобретает проблема оценки профессионализма консалтинговых компаний.

Как же убедиться в профессионализме консалтинговой фирмы?

В наших условиях сделать это трудно, отмечает Л. Мамет, но возможно [10].

Во-первых, необходимо следить за рейтингом консалтинговых фирм. Его анализ дает достаточно сведений для первых выводов. Речь идет как о формализованном рейтинге, так и о репутации, мнении ваших деловых партнеров и конкурентов.

Во-вторых, уважающая себя консалтинговая фирма гордится своими клиентами и готова назвать несколько достойных имен, которые могут служить дополнительным аргументом в пользу выбора клиента.

В-третьих, серьезные консультанты не предлагают решения на все случаи жизни и «все в одном флаконе».

В-четвертых, надо опасаться консультантов, которые опровергают все сделанное до них и предлагают все перестроить, при этом говорят на понятном только им сленге.

В-пятых, профессиональные консультанты не слишком ревнивы и готовы работать со специалистами смежных дисциплин.

В-шестых, в консультанте надо искать конструктивного оппонента. Хороший консультант готов предложить несколько идей и должен иметь смелость ответить на вопрос: «Что бы вы предприняли, если бы это был ваш бизнес?» Наконец, с хорошим консультантом просто приятно работать.

### **3.5 Приоритеты спроса на российский консалтинг**

#### **Стратегическое планирование и организационное развитие.**

Эти виды услуг стали приоритетными с 2000 г. При этом можно отметить несколько явных тенденций, которые способствовали росту спроса на этот вид консультационных услуг.

Постдевальвационный эффект вдохнул новую жизнь в отрасли российской перерабатывающей промышленности. Если в 1999 г. выжившие после кризиса компании были ориентированы в основном на экстенсивный рост, то по мере насыщения товарных рынков перед предприятиями возникла задача повысить внутреннюю эффективность своей деятельности. Первые лица компаний со всей неизбежностью должны были ответить на вопрос: за счет чего расти дальше? Управленческий учет налажен, бухгалтерия и сбыт в порядке – теперь нужна внятная стратегия развития.

Другой фактор роста спроса на услуги консультантов был обусловлен тем, что в 1999–2000 гг. прошла еще одна волна передела собственности. Были образованы новые промышленные холдинги («Русский алюминий», «ЕвразХолдинг», «СУАЛ-холдинг», «Агрохим-промхолдинг» и др.). При формировании надстроечных структур новых образований возникает объективная потребность в выстраивании и отладке новых систем управления. Так, компания «Альт», например, разработала план реорганизации группы «Объединенные машиностроительные заводы».

Еще одним фактором роста спроса на услуги консультантов был процесс реорганизации и акционирования государственных унитарных предприятий, которых в государственной собственности планировалось оставить порядка тысячи.

Как правило, чем крупнее предприятие, тем быстрее руководитель осознает, что по вопросам стратегического планирования и оргразвития необходимо обратиться к консультантам. Этот вывод следует из структуры выручки по двум сегментам консалтингового рынка. Из опрошенных

журналом «Эксперт» семи международных консалтинговых компаний пять назвали услуги по стратегическому планированию и оргразвитию приоритетными в своей деятельности. Доля их выручки в России по этому направлению в 2000 г. варьировалась от 30% у *Accenture* до 100% у *McKinsey*. Что касается компаний, имеющих чисто российские корни, то у них на стратегическое планирование и оргразвитие приходилось только 15% от совокупной выручки.

Многие руководители предприятий среднего масштаба, хотя и осознают, что назрела потребность в стратегическом планировании, часто тем не менее намерены опираться на собственные силы. Однако именно такие предприятия находятся в ситуации, когда помощь извне особенно важна. Во-первых, в небольших компаниях, как правило, нет специалистов по стратегическому развитию и гендиректору приходится самостоятельно и подчас интуитивно выбирать направление для развития и реконструкции. Во-вторых, именно небольшие предприятия, не имея доминирующей доли на рынке, полностью зависят от конъюнктуры, а отследить ее тенденции собственными силами -они не в состоянии.

Среди 100 компаний – участников рейтинга 2000 г. услуги в области стратегического консалтинга оказывали 55 компаний. Лидером по этому виду услуг среди российских компаний была по итогам 2000 г. компания «РОЭЛ Консалтинг» (четвертое место в общем рейтинге). За ней с большим отставанием – компания «Никойл»: ее выручка почти вчетверо меньше. Роль консалтинга в области стратегического менеджмента представляется наиболее важной для будущего развития предприятий, поскольку следующей своей целью они ставят увеличение акционерного капитала, а это, в свою очередь, вызовет новый виток развития **оценочных услуг**. И тогда новым видом услуг в области оценочной деятельности становится разработка концепции управления стоимостью предприятия. В современной России спрос на оценочные услуги был связан прежде всего с реструктуризацией таких структур, как РАО «ЕЭС России» и МПС. В результате этот сектор

услуг только за год вырос на 130%. Лидером в оценочной деятельности стало образованное в 2001 г. объединение «БалЭН».

**Информационные технологии (ИТ).** По данным ФЕАКО, информационные технологии наиболее востребованы западным рынком. В Европе на ИТ приходится более 40% выручки, заработанной консультантами. По итогам 2000 г. Россия очень близко подошла к европейскому уровню по доле на рынке услуг в области ИТ. Информационные технологии принесли нашим консультантам 30% дохода. Из них 20% были получены от системной интеграции и других программных разработок, а 10% – от управленческого консультирования в области ИТ. Такое доминирование в консалтинге информационных технологий объясняется просто. Большинство управленческих решений должно быть закреплено на длительный срок после ухода консультантов с предприятия. Способом закрепления становится программный продукт, либо обеспечивающий какой-то один бизнес-процесс, либо увязывающий в единое целое многие бизнес-процессы компании-клиента. Перспективы развития этого сектора консалтингового рынка очень велики. Вместе с тем отставание российских предприятий от своих западных коллег по информатизации очевидно.

Кроме возросшего спроса на установку капиталоемких *MRP*-(*Material Requirements Planning* – планирование потребностей в материалах) и *ERP*-систем увеличение доли ИТ в выручке консультантов объясняется также тем, что на 2000 г. пришелся пик спроса на консалтинг в **области интернет-технологий** на российском рынке.

По информационным технологиям как в области управленческого консалтинга, так и по системной интеграции лидерами списка остались компании *IBS* и «Юникон/МС». Услуги в области информационных технологий и в 2001 г. остались самым крупным сегментом рынка консалтинга. В общем объеме доходов консалтинговых компаний за год на долю этих услуг приходится 30,2% рынка. Компания *IBS* в 2001 г. стала второй год подряд лидером рейтингов по предоставлению услуг в области

разработок информационных технологий и системной интеграции. Среди ее проектов в 2001 г. – разработка ИТ-стратегии для выходящей на рынок сети гипермаркетов и оптимизация процесса создания и продвижения продуктов и услуг компании МТК «Сирена».

Еще одной отличительной особенностью 2001 г. стало некоторое **смещение акцента с разработок программных продуктов и системной интеграции ИТ-компаний на управленческое консультирование, сопровождающее внедрение.**

Корпоративная информационная система без адекватного консультационного обеспечения не заработает, а стоимость самих услуг в этой области уже выше стоимости собственно информационного продукта. Лидером здесь стала компания «Юникон/МС». Наконец, нельзя не сказать и о такой тенденции, как передача на аутсорсинг консультантам части функций, традиционно осуществлявшихся сотрудниками самой компании. Наиболее характерный пример – «Сиб-интек», который начал с аутсорсинга работы в области ИТ в нефтяной компании «ЮКОС», а затем распространил свои услуги и на других клиентов. В итоге «Сибинтек» занял третью позицию в рейтинге и вторую – среди компаний, предоставляющих услуги в области разработок информационных технологий и системной интеграции.

**Финансовый консалтинг.** С 2001 г. он стал самым популярным направлением деятельности среди 150 компаний рейтинга. Предпочтение ему отдавали 107 участников рейтинга. Услуги в области финансового управления, непосредственно связанные с бюджетированием и финансовым планированием предприятий, оказались наиболее востребованными на рынке консалтинга. Реформы законодательной базы постоянно вынуждают вносить изменения в учетную политику предприятий, поэтому им все чаще приходится обращаться за помощью.

Почетное место лидера в этом виде консалтинга впервые занял «РОЭЛ Консалтинг», который стал первым и в оказании услуг в области стратегического планирования и организационного развития. Если раньше

эта компания занималась продвижением услуги с оплатой в виде договорного процента от прироста прибыли предприятия, то теперь наряду с оказанием широкого спектра услуг по различным направлениям одним из видов ее деятельности является абонентское обслуживание предприятий, вышедших на самофинансирование. Большинство руководителей этих предприятий давно осознали, что для успешного управления бизнесом консалтинг необходим. Очевидно, что услуги по оптимизации налогообложения логично следуют за аудиторскими услугами. Благодаря объединению налоговых и аудиторских услуг в единое целое в проекте «Налоговый аудит» больших успехов добились «Объединенные консультанты ФДП», они заняли первое место по этому виду услуг.

**Налоговый и юридический консалтинг.** Этот вид консалтинга в России изначально пользовался наибольшим успехом. Из компаний иностранного происхождения, работающих на российском рынке, ставку на налоговый консалтинг делают предоставляющие также услуги по аудиту. В ходе экспертного опроса среди компаний иностранного происхождения свои приоритеты в этом направлении заявили компания *Arthur Andersen* и компания *PricewaterhouseCoopers*. Сейчас на его долю приходится 12,5%. В этом виде услуг консультанты заработали 675 млн. руб. Заявления руководителей предприятий о непосильном налоговом бремени ставят на первый план вопросы оптимизации налогообложения. Для одних это уход от налогов с использованием всем известных старых схем, для других – грамотное применение норм действующего налогового законодательства для снижения налоговых выплат. Все эти проблемы еще долго будут весьма актуальными. Лидером в этом виде услуг, а также в юридическом консалтинге являлась компания «Объединенные консультанты ФДП».

Среди чисто российских компаний по юридическому консалтингу в области хозяйственного права лидирующие позиции были у компании «Вегас-Лекс» и у московско-тюменской группы «Топ-Аудит/Порт-Аудит». Значение юридического консалтинга растет благодаря дальнейшему



развитию естественных процессов в отечественной экономике – смены собственников, экономического роста, активизации хозяйственной деятельности и рыночного взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Кроме того, резко возросло количество судебных споров между контролирующими органами и налогоплательщиками на фоне общего увеличения числа судебных процессов между юридическими лицами. На долю юридического консалтинга в области хозяйственного права приходится 10,4% рынка консультационных услуг.

По мнению консультантов, следует ожидать развития рынка юридических услуг в сфере обслуживания фондового рынка и лоббирования интересов крупного и среднего бизнеса. В связи с грядущим вступлением в ВТО можно ожидать также роста спроса на юридическую подготовку российских компаний к выходу на международные рынки капитала.

Рост экономики России в целом и переход российских предприятий в собственность акционеров, заинтересованных в долгосрочном развитии компаний, приводят к изменению требований к консалтингу: если еще несколько лет назад при внедрении корпоративных систем управления предприятие обходилось в основном базовой функциональностью, то сейчас ему требуется ее существенное расширение: управленческий учет, консолидация в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, бюджетирование, реорганизация бизнес-процессов, планирование производства и т.п. Это свидетельствует о повзрослении рынка консалтинга и увеличении спроса на услуги в области управленческого консалтинга [6]. Как отмечает Н. Красилов, президент корпорации «Галактика», сегодня клиенту нужен конкретный результат – усовершенствованные и внедренные в практику бизнес-процессы, а также информационная система, которая решает реальные задачи его предприятия и приносит реальный эффект. Вместе с тем, признавая, что консалтинг в России – это быстрорастущий рынок, процесс его формирования еще далек от завершения. Однако уже в процессе его перехода «во взрослое» состояние

происходит структурированность спроса и его нацеленность на результат, что, в свою очередь, порождает ответные предложения.

По оценкам компании «Сибинтек», за последние годы существенно расширился спектр заказчиков. Если ранее спрос на консалтинговые услуги в основном формировали крупные предприятия, то теперь уже существенна доля среднего рынка. Кроме того, изменилась структура рынка – начали меняться и сами консалтинговые услуги, и отношение к ним клиентов. Теперь консалтинг уже не воспринимается как отдельный продукт, позволяющий сформировать стратегию развития, а рассматривается как возможность реорганизовать бизнес [6].

Вместе с тем, несмотря на весьма быстрое приближение российского консалтингового рынка к мировым стандартам, сохраняется и весьма серьезная специфика. Прежде всего это, конечно, обусловлено общим уровнем развития российской экономики. Очевидно, что в условиях слабости или незрелости целого ряда ключевых элементов рыночной системы многие «продвинутые» консалтинговые продукты остаются невостребованными. Например, трудно ожидать, что при нынешней слабости российского фондового рынка и норм корпоративного контроля может пользоваться массовым спросом постановка системы управления акционерной стоимостью компании.

Однако в последнее время на рынке консалтинга произошел, как отмечается в журнале «Эксперт», мощный взрыв, приведший к ряду качественных изменений. Исследование структуры и тенденций рынка консалтинговых услуг России «Карта консалтинга-2004», в третий раз выполненное рейтинговым агентством «Эксперт РА», дает возможность отметить следующее [9]:

- Со времени проведения исследования 2001 г. объемы рынка консалтинга выросли почти вчетверо и по итогам 2003 г. достигли 21 млрд. руб. (в 2002 г. прирост рынка составил 70%, а в 2003 – уже 125%).

- Сильно изменились отраслевые приоритеты. Предъявили спрос на услуги консультантов такие ранее практически не обращавшиеся к ним отрасли, как угольная промышленность и страховой сектор (прирост выручки в этих секторах составил от 400 до 1000%). Легкая, пищевая, химическая промышленность, металлургия, торговля и транспорт также продемонстрировали рост интереса к консалтингу (доходы консалтинговых компаний от оказания услуг этим отраслям народного хозяйства увеличились со 100 млн. до 800 млн. руб.). Значительные средства заработали консалтинговые компании в машиностроении и связи. Нефтегазовая отрасль продемонстрировала наибольший спрос на консультантов – 5,2 млрд. руб. (против 1,8 млрд. в 2001 г.), а электроэнергетика – 2,3 млрд. руб. Спрос же на консалтинг со стороны банков и инвестиционных институтов возрос в 50 раз!

- Консалтинговый рынок активно завоевывают компании, до сих пор специализировавшиеся на услугах в области информационных технологий. Механизм завоевания прочной рыночной позиции в консалтинге достаточно прост и осуществляется по той же схеме, которая в свое время была успешно использована аудиторами, – сначала они кроме проведения аудиторских проверок тщательно изучали бизнес-проблемы на предприятии клиента, а затем предлагали услуги по их устранению [9. С. 99].

Однако и «классические консультанты», несмотря на сокращение их доли рынка до 42%, демонстрируют колоссальный прирост выручки по сравнению с 2001 г., составивший в среднем 115%. В их ведении остаются такие виды консалтинговой деятельности, как оценка бизнеса, юридический и налоговый консалтинг, консалтинг в области управления инвестициями, реструктуризации хозяйственных комплексов, управления персоналом, и ряд других вопросов.

Авторы исследования также отмечают, что в качестве средства конкурентной борьбы ряд консалтинговых компаний используют партнерство с авторитетными западными консультантами и членство в международных профессиональных ассоциациях. Кроме того, более

половины опрошенных консультантов настроены выходить на зарубежные рынки. Часть собирается участвовать в тендерах за рубежом.

Стоящие перед российскими компаниями проблемы развития стимулируют их обращение к консалтинговым фирмам. Согласно совместному исследованию «Эксперт РА» и консалтинговой компании *BKG* основными сдерживающими факторами считаются несоответствие оргструктуры и системы управления компанией требованиям современного бизнеса (девять из десяти директоров), недостаток инвестиций (83%), квалификация персонала (78%), низкая конкурентоспособность предприятия (около 74%), низкая эффективность инвестиций (65%).

Проведенное «Эксперт РА» исследование показало, что за 2003 г. консалтинг кардинально изменился [8]. Прежде всего было отмечено, что большое значение в настоящее время имеют средства, позволяющие управлять рисками и контролировать эффективность.

Лучший индикатор заинтересованности компаний в совершенствовании своего бизнеса – это динамика рынка консалтинговых услуг. По итогам 2003 г. объем выручки 150 крупнейших консалтинговых компаний увеличился на 65% и достиг почти 6 млрд руб. При этом консультанты стали предлагать персонифицированный комплекс мероприятий, направленных не только на повышение эффективности, но и на создание систем внутреннего контроля и управления рисками.

В первую очередь клиенты просят помочь в совершенствовании системы управления с помощью информационных технологий. По-видимому, это наиболее очевидный шаг, без которого просто не обойтись. Именно поэтому половина компаний –участников Топ-150 сегодня оказывает услуги в области ИТ. При этом наибольшим спросом пользуется ИТ-управленческий консалтинг. Прирост выручки компаний, специализирующихся в этом направлении, за год составил 92%, а оказывающих услуги в области разработки и системной интеграции – почти на 80%. Соответственно, доля сектора ИТ в общем объеме выручки

консультантов (представленных участниками рейтинга), за год увеличилась на пять процентных пунктов и достигла уже 42%. При этом особенно популярны решения, позволяющие одновременно справиться с комплексом управленческих задач и снизить издержки производства.

Следующий шаг консультантов – это, как правило, постановка учетно-налоговой политики. Законодательство настолько часто меняется, что предприятия порой просто не успевают отслеживать изменения. Поэтому необходимо наладить контроль за выполнением установленных законом налоговых правил. И лучше сделать это при помощи консультантов. Исследование показало, что сильно вырос спрос на такие услуги, как анализ достоверности исчисления налогооблагаемой базы, своевременности и полноты перечислений в бюджет налогов и сборов, налоговых и имущественных рисков, возникающих в процессе реорганизации предприятия. Это привело к тому, что налоговый консалтинг превратился в один из наиболее развитых секторов консалтингового рынка (его доля составляет 13,8%), он уступает лишь направлению ИТ. 90 компаний – участников Топ-150 готовы предоставлять услуги по налоговому консультированию предприятий. За год их выручка увеличилась на 60,2% и составила 2,2 млрд. руб.

Однако формулировка налоговой политики возможна лишь при грамотной юридической поддержке бизнеса, так как важно научиться грамотно защищать свои права, оспаривать решения и действия госорганов. Все это привело к тому, что в 2003 г. увеличился спрос на услуги по досудебному урегулированию различных споров, особенно по разрешению конфликтов с государственными органами в административном порядке, по подготовке материалов и представительству в арбитражных судах. Возрос также спрос на услуги по сопровождению всевозможных юридических сделок. В связи с этим деятельность юридических консультантов заметно расширилась. Стоимость таких услуг не мала – каждый специалист по юридическому консультированию за год приносит в свою компанию от 3

млн. до 7 млн. руб. В целом же выручка юридических консультантов за 2003 г. увеличилась на 63,2%.

В структуре консалтингового рынка сектор услуг в области финансового управления не столь велик по объему (10,5%), но зато наиболее значим. Эффективное производство просто немыслимо без системы контроля над финансовыми потоками предприятия. Выстраивание эффективной системы финансового контроля включает в себя целый комплекс мероприятий, начиная с построения финансовой стратегии предприятия и заканчивая совершенствованием систем документооборота. Возросшая потребность в услугах консультантов, специализирующихся в сфере финансового менеджмента, привела к ускорению роста этого направления. За год он составил 65% (против 40% в 2002 г.).

Спрос на услуги стратегического планирования в последнее время претерпел сильные изменения. Если раньше основными потребителями услуг в области стратегического планирования был менеджмент промышленных предприятий, то сейчас заказчиками являются собственники бизнеса и корпоративные структуры. Смена заказчиков сопровождается конфликтом интересов. Собственники неохотно расстаются со своими оперативными функциями, процессы передачи полномочий затягиваются. А менеджеры зачастую не готовы брать на себя всю ответственность за ведение бизнеса. На сложившуюся ситуацию рынок отреагировал болезненно. Доля сектора услуг по стратегическому планированию в общем объеме выручки консультантов который год подряд снижается. Если в 2001 г. на стратегический консалтинг приходилось 16%, в 2002г. – 12%, то по итогам 2003 г. – уже 10%. Вместе с тем за год прирост сектора стратегического консалтинга составил 45%. По мнению специалистов «Эксперта», это является следствием того, что услугами консультантов пользуются те предприятия, которые либо еще не затронули процессы передачи собственности, либо они уже успешно прошли этот этап.

Одной из востребованных услуг стало построение корпоративной системы управления в холдингах и промышленных объединениях. Суть услуги заключается во внедрении единых корпоративных управленческих стандартов, структуризации контуров принятия решений, формировании единой товаропроводящей сети, консолидации финансовых потоков.

Кроме того, существует острая необходимость создания корпоративных моделей управления бизнесом для снижения издержек, прежде всего операционных. Отсюда повышенный интерес к корпоративному управлению, внедрению сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard*) как инструменту реализации стратегии и контроля над эффективностью бизнеса.

Растет также понимание того, что персонал на предприятии должен быть не только квалифицированным, но и заинтересованным в воплощении ваших идей. Это ведет к необходимости внедрения на предприятиях систем управления эффективностью персонала, включая ключевые показатели эффективности, системы мотивации и аттестации, выделения высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников с последующей кадровой перестановкой.

Переориентация компаний с обычного подбора кадров (бум спроса на квалифицированный персонал пришелся на 2002 г., и выручка консультантов, специализирующихся на этом направлении, выросла почти в 2 раза) на более скрупулезную работу с ним привела к снижению темпов роста и самого сектора кадрового консалтинга. За год он увеличился всего на 48%.

Однако главное в бизнесе не только получение прибыли, но и увеличение выручки. Отсюда особое значение приобретает расширение клиентской базы на основе создания на предприятии маркетинговой политики. При этом итогом консалтинговой деятельности должна стать выработка оптимальной схемы работы отдела маркетинга, стратегии развития (маркетинговой, инвестиционной, производственной, сбытовой), а

также конкретных механизмов реализации этой стратегии. Возросший спрос на услуги консультантов, специализирующихся в области маркетинга и отношений с общественностью, сделал этот сектор одним из самых динамичных. Прирост за год составил 75%. Значительным спросом в 2003 г. стал пользоваться также аудит деятельности маркетинговых подразделений предприятий.

В известной мере специфика современного консалтингового рынка связана и с незрелостью и недостаточной подготовленностью самих потребительских услуг. В частности, неспособность четко сформулировать задачи предполагаемых проектов и, соответственно, критерии успеха. В результате консультанты вынуждены тратить огромное время на предварительную «разработку» или своеобразное образование клиента вместо продуктивной работы по решению его проблем.

Важная особенность российского консалтингового рынка, унаследованная во многом с советского времени, – весьма высокая степень недоверия клиентов к внешним советникам вообще, иногда граничащая с обостренной подозрительностью и попытками не раскрывать информацию даже в ущерб эффективности решения собственных проблем. Именно такое стремление «не выносить сор из избы», очевидно, явилось главной причиной создания многими российскими холдингами внутренних (кэптивных) консультационных структур, а также их повторяющихся попыток решать возникающие проблемы управления за счет переманивания к себе в штат сотрудников ведущих консалтинговых фирм. Между тем мировой опыт показывает, что даже самые опытные и квалифицированные специалисты по управлению, попадая в организацию, очень быстро становятся ее интегрированной частью и оказываются неспособными беспристрастно оценивать ее проблемы и, тем более, находить оптимальные решения.

### **3.6 Фабрика консалтинговых услуг**



Как отмечается в уже упоминавшемся обзоре журнала «Эксперт», сегодня из богемных «представителей искусства» консультационные компании стали превращаться в фабрики консалтинговых услуг. Ключевым звеном в этом превращении стала наработка технологий предоставления услуг. В консалтинге основой формализации являются накопленные кейсы – образцы решения частных задач в определенных сферах деятельности. Чем больше таких кейсов у компании, тем более разнообразные и качественные услуги она может предоставлять. Основной задачей здесь становится систематизация наработанного опыта. Хранение решений в базах данных и аккумуляция опыта в течение десятилетий по всему миру позволяет, например «большой четверке» легко справляться практически с любыми задачами. Такие хранилища знаний и управление ими (*knowledge management*) стали формироваться и у российских компаний. Одним из первопроходцев здесь стала компания «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры».

Каждый отдельный кейс-проект также стал подвергаться формализации. Компания «Юникон/МС» ввела в практику технологию стоп-контроля проектов. Суть этой процедуры проста но эффективна. Проект разбивается на несколько этапов. На каждом из них работает специалист компании, а последовательный контроль осуществляется менеджером. В итоге вся информация стекается к руководителю проекта в структурированном и проверенном виде, наиболее удобном для накопления формализованных решений. Следующий логичный шаг – включение всей этой базы данных кейсов в компьютерную сеть, создание возможности оперативного доступа специалистов к информации, предотвращение утечки информации из сети, несанкционированного доступа. А отсюда возрастает возможность внедрения программ управления бизнес-процедурами, которые консультанты в огромном количестве рекомендуют своим клиентам.

Структуризации подвергается не только собственно процесс консультирования, но и администрирование консалтингового бизнеса. Еще

одним важным шагом в налаживании работы консалтинговой компании стало распространение системы партнерства. Во всем мире подобные системы зарекомендовали себя с лучшей стороны при создании мотивации работы команд профессиональных сервисных компаний, где знания и опыт юристов, аудиторов, консультантов важны в большей степени, чем средства производства. Система, привнесенная на российский рынок тогда еще «большой шестеркой», теперь не редкость и среди компаний отечественного происхождения.

Как пример действия всех вышеперечисленных факторов формализации консалтинговых услуг и бизнеса в целом авторы обзора журнала «Эксперт» называют формальную сертификацию компании *BCG* по стандартам ИСО 9000. Это – попытка решения насущной проблемы консультантов получить независимую оценку качества своих услуг для демонстрации ее клиентам. Действительно, как отмечал на проходившей в Москве 5–7 июля 2001 г. конференции Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) ее президент А.И. Пригожин, сертификация консультантов и консультационных услуг не является самоцелью. Она в равной мере необходима и консультанту, и консультационному сообществу, и клиенту, и государству.

При этом выиграют все: сертифицированный консультант получит неоспоримые конкурентные преимущества по сравнению с его коллегой, не обладающим этим; профессиональное сообщество получит в свои руки критерии профессионализма, фиксированную систему ценностей; клиент, пользующийся услугами такого консультанта, приобретет в результате устойчиво развивающийся бизнес; экономика, государство в результате введения института сертификации получают дополнительные профессиональные рычаги ускорения проведения реформ в стране.

Потребность в формализации консалтинга ощущают все участники рынка (и мелкие и крупные). Запустить же процессы такой формализации по понятным причинам способны лишь крупные компании. И здесь назревает,

по мнению журнала «Эксперт», новое качественное изменение рынка. Если раньше для оказания клиенту полного комплекса услуг компании создавали аффилированные группы, которые могли существовать на довольно зыбких договорах о совместной деятельности, то теперь этого уже недостаточно. Формализация консалтинга требует более прочных оснований, чем объединения компаний, во многом сохраняющих независимость. Такое объединение не способно создать единую базу знаний, внедрить единую коммуникационную сеть, систему управления маркетингом, партнерство. Сейчас еще рано говорить о тенденции к полноценным слияниям и поглощениям: слишком сильны пока противодействующие факторы – местный опыт региональных компаний, финансовая независимость компаний, иллюзия значимости собственного искусства консультирования. Переход от рыхлых объединений к слияниям произойдет тогда, когда клиент почувствует разницу между качеством услуг в одних и других компаниях. Но для этого должно пройти время, начавшийся процесс формализации должен еще принести свои плоды.

### **3.7 Профессиональные объединения консультантов**

Продолжаются усилия российских консультантов по созданию своих профессиональных организаций. В России наряду с процессом становления консультационного бизнеса постепенно реализуется идея создания объединений профессиональных консультантов. Первые российские объединения – Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) и Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) были зарегистрированы в 1991 г. в Москве с целью пропаганды профессиональных норм консультационной деятельности и создания рынка консультационных услуг.

Ассоциация консультантов по экономике и управлению является всероссийской профессиональной некоммерческой организацией,

объединяющей в настоящее время более 200 менеджмент-консалтинговых, тренинговых, рекрутментовых и других профессиональных фирм. Ассоциация была основана в 1989 г. в форме Учредительного комитета, который занимался активным налаживанием связей с российскими и зарубежными консультантами, участвовал в российских и международных конференциях консультантов, а также в Европейском проекте развития менеджмент-консалтинга, организованном Международной организацией труда (МОТ) и Программой развития ООН (ПРООН) (1990-1992). В 1991 г. АКЭУ была зарегистрирована в качестве некоммерческой организации и в 1994 г. была принята в Европейскую федерацию ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) в качестве национального представителя России. АКЭУ является также членом Европейского фонда развития менеджмента (*EFMD*) и Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (*CEEMAN*).

Приоритетной задачей АКЭУ является развитие консалтинга России. Для реализации этой задачи АКЭУ содействует консультантам в продвижении их услуг на российский рынок, а также руководителям фирм в получении ими качественных консультационных услуг. Кроме того, АКЭУ занимается обучением как консультантов, так и руководителей фирм. Члены АКЭУ осуществляют услуги по всем видам консалтинга, включенным в классификацию ФЕАКО, в том числе: стратегическое управление и организационное развитие; финансовое и инвестиционное управление; бухгалтерский учет; маркетинг и маркетинговые исследования; организация производства товаров и услуг; разработка информационных технологий и консультирование по их использованию; налогообложение; человеческие ресурсы; юридические вопросы; оценочная деятельность и т.д.

Члены АКЭУ расположены в следующих городах и регионах: Москва и Московская область, Барнаул, Владимир, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург и Свердловская обл., Иваново, Кемерово, Краснодар, Красноярск, Новокузнецк, Новосибирск, Оренбург, Пенза, Пермь, Ростов-на-Дону,

Самара, Санкт-Петербург и Ленинградская обл., Саратов, Сыктывкар, Тюмень, Хабаровск, Чебоксары. АКЭУ поддерживает связи с консультантами всех остальных регионов России и с консалтинговыми структурами большинства зарубежных стран.

Система гарантий качества услуг членов АКЭУ базируется:

- на Кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики;
- двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и удостоверение ассоциированного члена);
- реализации программ повышения квалификации консультантов с последующей выдачей сертификатов.

Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) организована по принципу профессионального клуба. Ее членами являются более 200 индивидуальных консультантов и консультационных организаций. При АКУОР создана Школа консультантов по управлению. Это объединение считает своей главной целью подготовку внешних и внутренних консультантов, профессионально владеющих современными приемами и методами консультирования. Отношения между клиентами и консультантами – членами АКУОР регулируются на основе Профессионального кодекса консультантов АКУОР.

В 1994–1995 гг. были предприняты попытки формирования объединений консультантов в регионах России. В Воронеже в 1995 г. зарегистрирована Ассоциация независимых консультантов (АНК) «для обеспечения высокого уровня консультационных исследований, обмена опытом, подготовки консультантов и сертификации вновь образующихся фирм и независимых консультантов».

В конце 1996 г. в Нижнем Новгороде образована аналогичная организация – Нижегородская гильдия профессиональных консультантов, наряду с которой в городе функционируют и неформальные объединения консультантов. Основными задачами гильдии были провозглашены:

- внедрение навыков систематического (а не только в периоды кризисов или поиска инвестиций) использования консультационных услуг в практику субъектов регионального рынка;
- формирование норм и правил профессионального поведения на рынке консультационных услуг;
- оказание учебно-консультационных услуг в области современных методов эффективного менеджмента, адаптированных для конкретных предприятий-клиентов;
- организация сотрудничества с российскими, зарубежными консалтинговыми компаниями и ассоциациями;
- содействие развитию финансового, товарного и трудового рынков региона;
- участие в разработке и реализации региональных программ и проектов.

В 1997 г. в Новосибирске 11 фирм, оказывающих аудиторские, юридические услуги и консультации в области управления, подписали соглашение о создании общественного объединения консультантов и консультационных фирм.

Старейшей и наиболее авторитетной профессиональной организацией российских рекрутеров является Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП), основанная в 1996 г. и объединяющая более 70 российских кадровых агентств. Одним из первых достижений АКПП было принятие Профессионального этического кодекса, который послужил значительным толчком в развитии рекрутмента в нашей стране. АКПП активно занимается разработкой профессиональных стандартов, тренингами консультантов и образовательной деятельностью, нацеленной на потенциальных российских клиентов, многие из которых все еще имеют смутное представление о том, как можно выгодно пользоваться услугами по кадровому консалтингу, включая рекрутмент и целенаправленный прямой поиск (*executive search*). Летом 1999 г. на 6-й Всероссийской конференции

Ассоциации консультантов по подбору персонала было принято решение об организации кадровой сети, в которую могли бы войти не только члены ассоциации, но и другие кадровые агентства.

В конце сентября 1999 г. было создано первое в России крупное коммерческое объединение специализированных кадровых компаний – Сеть специализированных кадровых агентств. В него вошли 10 московских компаний, много лет работавших на кадровом рынке Москвы и России и успешно преодолевших кризис 1998 г. Совокупный объем, охватываемый этими 10 агентствами, превысил 20% российского кадрового рынка. Создание такой сети означает переход российской кадровой сферы к принципиально новому этапу развития.

При Гильдии профессиональных инвестиционных консультантов, советников и экспертов, созданной в 1997 г., в 1998 г. были образованы Комиссия по этике и профессиональным стандартам и Аттестационный комитет.

Российские аудиторы зарегистрировали несколько объединений: Российскую коллегию аудиторов (РКА); Союз профессиональных аудиторских организаций (СПАО); Институт профессиональных аудиторов России (ИПАР); Московскую аудиторскую палату (МАП); Национальную федерацию консультантов и аудиторов (НФКА). Кроме того, существуют секция аудита в Ассоциации российских банков (АРБ), региональные общественные объединения аудиторов, ассоциации бухгалтеров и аудиторов СНГ, Ассоциация бухгалтеров и аудиторов «Содружество» (АБиАС). Контролем за соблюдением этических и профессиональных стандартов в аудите занимаются Аудиторская палата России и вошедшие в нее несколько десятков объединений бухгалтеров и аудиторов. Процесс образования профессиональных ассоциаций продолжается, и наряду с уже существующими ассоциациями возникают и новые. В январе 2000 г. начала свою деятельность Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК). Учредители отмечают, что деятельность НГПК построена на

принципах деловой и профессиональной этики, доверия между ее членами, приверженности общим ценностям, предоставления максимальных возможностей для каждого через развитие, укрепление и поддержание статуса гильдии. В НГПК реализуются следующие направления деятельности:

- создание доверительных отношений в сообществе профессионалов, объединенных в гильдию, миссии и ценности которой они разделяют;
- организация информационного обслуживания членов гильдии в областях: ценовой политики, тенденций развития рынка, мониторинга рынка консультационных услуг, законодательства и т.д.;
- представление интересов членов гильдии в правительственных, общественных, государственных, муниципальных и международных организациях, где представительство гильдии целесообразнее, чем собственное;
- организация конференций, выставок, презентаций в клиентской аудитории;
- издание периодического бюллетеня и собственного ежегодного сборника;
- проведение программ профессионального обучения;
- организация участия членов гильдии в конкурсах на получение грантов и заказов;
- членство в международных организациях и участие в международных конференциях;
- содействие в организации международного сотрудничества профессиональных консультантов и фирм.

В июле 2001 г. состоялась международная конференция представителей нескольких стран, главным результатом которой стало решение об учреждении и создании нового межгосударственного объединения профессиональных организаций консультантов. ЕАККО – Евразийская конфедерация консалтинговых объединений – такое название



новой структуры было утверждено участниками конференции. ЕАККО рассматривается ее создателями не как альтернатива ФЕАКО, а скорее как продолжение традиций объединения профессиональных организаций, оперирующих на пространствах определенных территорий. Конфедерация была создана для решения проблем, связанных с продвижением профессии менеджмент-консультанта, для организации и проведения совместных мероприятий.

Таким образом, становление и развитие управленческого консалтинга в России выдвигает целый ряд сложных проблем, которые могут быть успешно решены путем цивилизованного регулирования консалтингового рынка с целью формирования профессионально грамотного консультирования на уровне мировых стандартов качества. Главным критерием эффективности должен стать уровень удовлетворения потребности клиента в реализации разработанного управленческого решения в рамках конкретной организации.

### **Использованная литература**

1. *Балыкин А.* Консалтинг для российских предприятий // Управление компанией. 2002. № 9.
2. *Данилова Е.* Клиент созрел. Управленческий консалтинг в России наконец-то востребован // Компания. 2000. № 135.
3. Запад нам больше не помощник // Эксперт. 2001. № 14.
4. *Ковалевский В.* Когда исчезнут динозавры. Российский консалтинг: прошлое, настоящее и будущее // Известия. 2000. 25 окт.
5. Консалтинг в России: проблемы доверия // Сообщение. 2002. № 1.
6. Консалтинг по-взрослому // Эксперт. 2004. № 7.
7. Консультантами не рождаются // Эксперт. 2002. № 25.
8. *Кращенко Л.* Модель эффективного бизнеса // Эксперт. 2004. № 15.
9. *Кращенко Л.* Противостояние // Эксперт. 2004. № 7.
10. Особенности национального консалтинга // Эксперт. 2001. № 33.

11. *Петросян Д., Хубиев Р.* Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3.
12. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 1999.
13. *Пригожин А.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
14. Рынок консалтинговых услуг в России. Аналитическое исследование. 24 августа 2001 г. Инвестиционная компания АВК. <http://www.avk.ru>.
15. *Сваровский Ф.* Общие ошибки. Коллекция типичных заблуждений российских руководителей // Ведомости. 2002. 24 сент.
16. Сертификация в консалтинге: наболело, но готовы ли? // Управление персоналом. 2001. № 8.
17. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсант XXI: Альпина Паблишер, 2002.
18. Фабрика советов // Эксперт. 2002. № 14.
19. *Фисун А.А.* Консалтинг в России: проблема доверия // Со-общение. 2002. № 1.
20. *Хайнищ С.* 20 лет российскому управленческому консалтингу: некоторые уроки, размышления, парадоксы, иллюзии // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5. С. 106-112.
21. *Хохлова Т.* Становление и развитие управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 5.
22. X Всероссийский экономический форум: стратегия развития в XXI в. // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Назовите причины настороженного отношения к западным консалтинговым фирмам в начале 1990-х гг.
2. Каковы важнейшие особенности начального периода развития российского рынка управленческого консультирования?
3. Назовите признаки зрелости российского рынка консалтинга, проявившиеся в самое последнее время.
4. Каковы важнейшие направления, представленные на рынке российского управленческого консалтинга?
5. Назовите формы формализации консалтинговой деятельности, появившиеся в последнее время на российском рынке консалтинга.
6. Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?
7. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.
8. Какие можно выделить объективные экономические факторы, действие которых может определять спрос на консалтинговые услуги в самом ближайшем будущем?

## Глава 4. Консалтинговый процесс

### 4.1 Стадии процесса консультирования

Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии.

На *первой, предконтрактной, стадии* клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной диагностики делает предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультанту в уточнении формулировок проблемы, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели *контрактной стадии*: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного.

Заключительная (*послеконтрактная*) стадия связана с уходом консультанта и планами будущего сотрудничества. Назначение этой стадии – обеспечить необратимость полученных результатов.

В литературе можно найти множество подходов и разнообразие выделяемых этапов и подэтапов (процедур) процесса консультирования. Различные классификации не противоречат друг Другу, а отличаются

глубиной детализации. Например, К. Макхем выделяет три основных этапа выполнения консалтингового проекта [7]:

**1) подготовка** (знакомство, заключение контракта, организация работ) – вся работа, которую необходимо выполнить до начала проекта;

**2) исполнение** (сбор данных, анализ данных, диагностика, вмешательство) – выполнение основных работ, предусмотренных техническим заданием;

**3) завершение** (сдача-приемка, закрытие или продолжение договора, окончание работ) – окончание проекта.

Как отмечает В.И. Алешникова, выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентской, и для консультационной организации, так как дает [1]:

- структурированную основу для принятия решений;
- скоординированные коммуникации;
- мотивированную организацию проекта;
- ощутимые результаты;
- снижение непредсказуемости.

А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются не в форме разовых консультаций, а в форме консалтинговых проектов, включающих в себя следующие основные этапы:

- 1) диагностика (выявление проблем);
- 2) разработка решений;
- 3) внедрение решений.

Как отмечает А.П. Посадский, понятие «**консалтинговый процесс**» шире, чем проект, так как оно помимо проектной стадии включает в себя предпроектную и послепроектную. Он дает следующую структуру консалтингового процесса [9]:

**Предпроектная стадия:**

- осознание клиентом наличия проблемы;

- определение задач (техническое задание);
- техническое и финансовое предложения клиенту.

### **Проектная стадия:**

Начало реализации контракта 1 -й этап – диагностика:

- сбор данных на объекте и их обработка;
- систематизированное определение проблемы. 2-й этап – разработка

решений:

- определение поля допустимых решений;
- выбор рекомендуемых решений;
- представление решений руководству клиентской организации. 3-й

этап – внедрение решений:

- разработка программы внедрения;
- внедрение;
- контроль за внедрением;
- оценка результатов проекта;
- окончательное завершение;
- выход консультанта из организации клиента. Конец реализации

контракта

### **Послепроектная стадия:**

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;
- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Все указанные подходы основаны на том, что:

- 1) связанные задачи группируются вместе;
- 2) все этапы равны по степени значимости (но не по времени их реализации и привлеченным ресурсам);
- 3) этапы разрабатываются от общего к частному;

4) каждый этап завершается принятием решения, вытекающего из его целей.

Структуру и содержание консультационного процесса предопределяет модель консультирования. Конечной же целью консультирования является оказание помощи клиенту в решении возникших в организации проблем и осуществление прогрессивных изменений в организации.

Подчеркнем еще раз, что в настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) – «партиципативное» консультирование.

Однако степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект различается как в зависимости от видов консалтинговых услуг и типа решаемых проблем, так и от этапа или фазы осуществления консалтингового проекта. Вместе с тем в любом случае эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Увеличение вовлеченности клиента в процесс консультирования приводит к росту эффективности консалтинга. Однако степень вовлеченности клиента повышает эффективность лишь до определенного момента, после которого эффективность начинает падать. Это происходит тогда, когда клиент как бы начинает выполнять за консультанта его работу.

Как отмечает В.И. Алешникова [1], нельзя не обратить внимания на сходство модели процесса консультирования с моделью решения управленческих проблем. Это обусловлено тем, что консультирование является видом управленческой деятельности, формой помощи и способом решения проблем управления. Вместе с тем есть и определенные отличия моделей процесса консультирования и решения управленческих проблем:

- процесс консультирования – это результат взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта;
- он начинается с приглашения консультанта и завершается его уходом (на любом этапе);

- роль консультанта и клиента на разных этапах консультационного процесса, в разных моделях консультирования меняется. Сведение участия хотя бы одной из сторон к нулю означает прекращение процесса консультирования.

О важности определения места клиента в иерархии говорит то, что, по мнению одного из консультантов, в *McKinsey* есть только одна иерархия: клиент, фирма, ты (в убывающем порядке). Когда вы работаете с клиентской командой, отмечают специалисты, вы и команда должны работать вместе или не работать совсем. Необходимо убедиться, что члены клиентской команды понимают, почему их усилия важны для вас и выгодны для них [см. 11].

И. Расиел отмечает, что прежде всего при работе с клиентской командой необходимо перетащить ее на свою сторону и удостовериться, что они хотят помогать вам. В *McKinsey* поняли, что ключом к удержанию клиентской команды на своей стороне является превращение их целей в цели консалтинговой компании. Члены клиентской команды должны помнить, что если их миссия потерпит неудачу, то миссия консультантов тоже провалится, и наоборот. Консультанты должны также понимать, что работа с *McKinsey* приведет к росту их квалификации, что они как минимум узнают о вещах, о которых они не узнали бы никогда, и это поможет в их карьере. Им надо объяснить, что они также получают шанс добиться реальных изменений в своей организации, – а это достаточно редкий опыт в трудовой жизни большинства людей.

Деятельность по консолидации команды действительно улучшает результаты работы с клиентскими командами. Так как клиентская команда не имеет такого же опыта, как команда *McKinsey*, то социальное взаимодействие между двумя командами может сделать совместную работу намного более эффективной. Даже поход в боулинг или ужин в ресторане может помочь участникам каждой команды понять, что другие – такие же реальные люди.

Однако можно также обнаружить, что не все участники команды клиента имеют такие же способности или цели, как вы. В этом случае



необходимо попытаться по возможности избавиться от мешающих вам участников команды; в противном случае, отмечает И. Расиел, постарайтесь привлечь их на свою сторону.

Можно выделить два типа мешающих участников клиентской команды: просто бесполезные и активно враждебные. Возникает вопрос: что же делать с тем, кто или туп, или некомпетентен для выполнения требуемой от него работы? Первая и простейшая тактика – это попытаться заменить мешающих вам на кого-нибудь получше. Однако сделать это удастся не всегда. В этом случае вам придется иметь дело с бесполезным прежним членом клиентской команды. Тогда поработайте с ним. Выделите ему участок работы, которую он может сделать. Удостоверьтесь, что эта работа не критична для проекта и ее могут сделать и другие члены команды. Вам надо полагаться на других участников, чтобы они смогли поддержать вас.

Работа с любым враждебным участником команды значительно сложнее. И в этом случае наилучшая тактика – исключить его из команды, но это не всегда осуществимо. Само его присутствие в команде часто означает, что кто-то могущественный в этой организации хочет этого. Следующее хорошее решение – это обработка подобных членов команды. Необходимо использовать их таланты, где можно, но держать наиболее важную информацию от них подальше. Если вы знаете, кто стоит за «шпионом», попробуйте узнать, каковы его планы, – возможно, вам удастся использовать это тогда, когда придет время продавать свое решение.

Если клиент не поддерживает вас, подчеркивает И. Расиел, ваш проект успешным не станет. Необходимо постоянно привлекать клиента к работе, чтобы преуспеть в качестве консультанта по управлению. Вовлеченность в процесс означает поддержку ваших усилий, предоставление ресурсов и внимание к результатам. Если вовлеченность определить именно так, трудно представить себе, как любой проект может быть успешным без вовлеченного клиента.

Что же является первым шагом в этом процессе? Это понимание планов клиента. Естественно, что клиенты будут поддерживать вас только в том случае, если будут считать, что ваши усилия соответствуют их интересам. Однако их интересы могут изменяться во времени. Поэтому частые контакты и регулярное обновление дадут возможность остаться в контакте с клиентом, а вашим проектам – среди его приоритетов. Долговременные итоги работы консультанта будут намного результативнее, если его клиенты участвовали в получении решения, понимают его, чем если бы они сразу получили готовое решение.

Длительность воздействия полученного решения на бизнес клиента зависит от того, удастся ли получить поддержку на всех уровнях в клиентской организации. Работа не заканчивается, если вы нашли блестящее решение, логично структурировали его и представляете его своему клиенту ясно и точно. Если вы хотите добиться реальных изменений с продолжительным воздействием, ваше решение должны принять все, кого оно касается. Вы должны продать свое решение на каждом уровне организации, начиная с совета директоров и кончая линейными менеджерами. Поэтому, после того как вы представили свои рекомендации совету директоров, необходимо ознакомить с ними и менеджеров среднего звена, так как, скорее всего, именно они будут отвечать за их реализацию. Необходимо также помнить и о рядовых сотрудниках, поскольку именно на них окажут наибольшее влияние рекомендуемые вами изменения.

Чтобы изменения произошли, требуется масса работы. Укажем на несколько базовых моментов, которых консультанты *McKinsey* придерживаются при внедрении изменений. Прежде всего для воплощения главного изменения необходимо действовать по плану, содержащему максимальный уровень детализации того, что должно произойти и когда. Определите также, кто конкретно будет отвечать за реализацию решения. Будьте осторожны с этим выбором. Убедитесь, что эти люди имеют достаточно навыков для выполнения работы. Настаивайте на выполнении

сроков и не допускайте исключений, кроме крайних случаев. Удачный подбор исполнителей может сделать внедрение достаточно «гладким,» процессом.

## **4.2 Предпроектная стадия консалтингового процесса**

Основываясь на модели консалтингового процесса, предложенной А.П. Посадским [9], подробно рассмотрим этапы его осуществления.

Начинается консалтинговый процесс с предпроектной стадии.

Первым шагом этой стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить с помощью консультантов. Именно исходя из этого, клиент и обращается к консультанту. Обращение клиента именно к конкретному консультанту или консалтинговой фирме может определяться целым рядом причин – профессиональной репутацией консультанта или фирмы; рекомендациями других клиентов, удовлетворенных их работой; упоминанием консультанта или консалтинговой фирмы в прессе, справочнике или специальном издании; впечатлением от презентации, проведенной консультантом на конференции по управлению; предыдущей работой с данным консультантом или фирмой. При обращении к консультанту клиент может уже иметь формулировку проблемы, которую необходимо решить, а в ряде случаев у него есть даже техническое задание по ее решению. Клиентская организация в случае объявления конкурса может подготовить для консультационных фирм (консультантов) приглашение к участию в конкурсе и техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация:

- срок представления предложения;
- кому должно быть направлено предложение;
- рабочий язык проекта;

- критерии отбора консультационных фирм (консультантов). В техническом задании (в мировой практике принят англоязычный термин «*terms of reference*») формулируются задачи для консультантов, определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Техническое задание может быть подготовлено, как правило, в случае наличия в организации – потенциальном клиенте внутренних консультантов или мощного аналитического отдела, а также при осуществлении технической помощи, оказываемой правительственными организациями и фондами. При наличии технического задания по решению проблемы может быть объявлен тендер, в процессе которого и происходит отбор будущего консультанта или консалтинговой фирмы.

Основные разделы технического задания разрабатываются таким образом, чтобы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм получить ответы на следующие вопросы:

- Почему именно эта консультационная организация может качественно решить поставленную проблему?
- Как консультационная фирма может подтвердить положительный эффект от своих услуг?
- Какие конкретно результаты будут получены?
- Когда результаты будут получены?

Единой, стандартной формы технического задания нет. Его содержание определяется характером решаемой проблемы. Обычно техническое задание включает следующую информацию:

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;

- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- 6) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактное лицо.

Правильно составленное техническое задание – это документ, в котором определены наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат. Вместе с тем техническое задание не должно ограничивать свободу консультантов в выборе методического инструментария.

Получив техническое задание, консультационные фирмы или консультанты готовят свои предложения, которые представляют собой выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентской организации. При этом содержательная часть предложения называется техническим предложением, а обоснование стоимости консультационного проекта – финансовым.

Так же как и в случае технического задания, стандартной формы консультационного предложения не существует. Каждая консультационная фирма или консультант готовит его с учетом собственного опыта. Однако есть одно общее требование к консультационному предложению. Структура предложения должна соответствовать структуре технического задания. В этом случае, получая всю необходимую информацию, клиент не испытывает трудностей при сравнении предложений разных консультационных организаций.

Первые контакты консультанта и будущего клиента трудно переоценить. Как правило, клиент еще не произвел своего окончательного выбора, а консультант все еще ведет маркетинг своих консультационных услуг. От того, какое впечатление произведет консультант или какие

аргументы в пользу покупки именно его услуг он приведет, во многом зависит заключение будущего контракта на оказание консультационных услуг.

Исследования рынка консалтинговых услуг показывают, что в процессе поиска консалтинговой компании менеджерами чаще всего используются сеть Интернет, а также рекомендации референтных для менеджера лиц. Реже используются профессиональные журналы, конференции, ассоциации консультантов, справочники.

Для потенциальных клиентов основными критериями качества консалтинговой компании являются имиджевые (известность компании, позиция в рейтинге, опыт работы в консалтинге, результаты прошлых проектов компании), процессуальные (качество предложений и презентации, владение навыками продаж), стоимостные (соотношение «цена–качество») и личностные критерии (умение консультанта расположить к себе людей).

**Как выбирают клиенты.** Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Заместитель генерального директора ЗАО ПАКК В. Финогенов указывает на некоторые моменты, которые могут оказать помощь в этом выборе [8]:

- Прежде всего необходимо лично встретиться с потенциальным консультантом. При этом большое значение имеет то, о чем говорит консультант, – об абстрактных успехах своей фирмы или о конкретных реализованных проектах. Настораживающим моментом может послужить готовность консультанта «с порога» решить любую задачу.

- Большое значение имеет также то, как и что рассказывает консультант о своих клиентах. Профессиональный консультант никогда не позволит себе раскрыть конфиденциальные подробности или говорить о клиентах неуважительно.

- О многом могут сказать рекламные материалы консультанта, а также визитные карточки его сотрудников. Информативность и хорошее полиграфическое исполнение свидетельствуют о солидности фирмы.

- Документ, содержащий коммерческое предложение, должен быть хорошо структурирован и оформлен, отражать постановку задачи и методы ее решения.

- Предлагаемый консультантом состав команды для выполнения консалтингового проекта и описание предыдущего опыта компании должны убедительно свидетельствовать о способности компании успешно решить поставленную задачу.

- Надежным источником информации о консультанте и о консалтинговой компании являются отзывы предыдущих клиентов.

Получить заказ консультанту может помочь понимание того, что самым важным при продаже услуг, как отмечает Д. Майстер, является понимание процесса покупки с точки зрения клиента, а не процесса продажи [6]. Чем лучше специалист научится рассуждать, как клиент, тем проще ему будет найти нужные слова, чтобы получить заказ. Все профессионалы должны понимать, что происходит в процессе покупки. Задача развития практической деятельности, с точки зрения профессионала, делится на две стадии: маркетинг и продажа. С точки зрения покупателя, эти две стадии рассматриваются как квалификация и выбор.

Клиент в первую очередь стремится обозначить небольшой круг нужных фирм и профессионалов, которых он считает достаточно квалифицированными. Здесь имеет значение прошлый опыт, возможности фирмы, уровень квалификации, имеющиеся рекомендации и т.п.

В большинстве случаев это приводит к нахождению группы организаций или нескольких человек, которые могут успешно решить задачу. Однако дальше наступает самое сложное, когда после предварительного отбора остается несколько одинаково уважаемых и компетентных фирм и необходимо решить, в какую из них обратиться.

И здесь становится ясно, что если исключительные способности и навыки могут способствовать приглашению в группу финалистов, то окончательный выбор происходит по другим причинам. После первичного выбора, отмечает Д. Майстер, появляются неизбежные сомнения. Вместо вопроса: «Сможете ли вы сделать это?» – я спрашиваю себя: «Хочу ли я работать с вами?» В этом случае роль играют не институциональные характеристики организации, а характеристики личности, так как пришло время продавать себя.

Покупка профессиональных услуг редко бывает легкой. Ход рассуждений потенциального покупателя ясен: он ощущает личный риск. Ведь, нанимая кого-либо, он передает свои дела, дела своей фирмы в чьи-то руки, в результате чего приходится передавать и часть контроля. Среди всех претендентов на данную работу необходимо найти человека, заслуживающего доверия. Процесс найма на работу по своей природе, пишет Д. Майстер, является актом веры. Выбирая профессионала, не покупают услугу, а вступают во взаимоотношения. Поэтому задача профессионала – убедить клиента в том, что именно ему можно доверять.

Однако как определить, с кем можно иметь дело? Здесь мало значения имеют те обещания, которые все дают. Важно общее восприятие и впечатление, которое профессионал производит на клиента. А то, как консультант поведет себя после беседы, укрепит мнение клиента о нем. Процесс выбора, главным образом, основан на интуиции и собственных впечатлениях.

Первое, на что обращает клиент внимание, – это степень осведомленности консультанта. То, что некоторые из них спрашивают о различных фактах деятельности компании, о которых они могли бы узнать заранее, свидетельствует не об их лени, но подталкивает к мысли об отсутствии интереса к делу. Тот же, кто скажет: «Изучая ежегодный отчет вашей компании, я обратил внимание на то, что она недавно открыла новый завод. Какое это имеет отношение к вашему подразделению?», обратит на



себя внимание клиента, покажет, что вы проявили к клиенту интерес. Осведомленность профессионала – это возможность проявить себя в качестве инициативного специалиста.

Многие профессионалы, пытаясь произвести впечатление, постоянно говорят только о своих достижениях, о том, чего достигла их фирма, почему именно они смогут помочь в решении проблемы. Однако единственный способ привлечь внимание клиента – поинтересоваться, что его интересует, и предложить именно то, что он может купить. Несомненно, убедить клиента в том, что у него появились проблемы, будет чрезвычайно сложно. Прежде всего это объясняется тем, что клиент с опаской относится к консультанту. Поэтому сначала необходимо создать такие условия, при которых клиент почувствует себя уверенно.

Этого можно достичь, поинтересовавшись ходом дела, представив какую-либо новую информацию, рассказав о тех услугах которые вы предоставляете.

Иными словами, необходимо найти индивидуальный подход и стать полезным. А это неоценимое преимущество, так как нет лучшего способа завоевать доверие, чем стать полезным клиенту с самого начала. Тот, кто предложит клиенту пути выхода из создавшейся ситуации, не оказывая на него давления, скорее подойдет клиенту, чем тот, кто будет пытаться быть ему полезным, набивая цену. Если клиент действительно представляет интерес для консультанта, относитесь к нему так, как будто он уже был клиентом.

Хорошее впечатление создается у потенциального клиента, если вам удастся обучить потенциального клиента, рассказав ему о решении проблем подобного рода, с которыми сталкивались другие компании. Объясните недостатки и преимущества тех вариантов решения, с которыми будущий клиент уже сталкивался. Расскажите ему о том, чего он еще не знает. Если встреча, замечает Д. Майстер, заканчивается словами: «Это очень интересно. Я даже не думал об этом», считайте, что вы выиграли.

Если вы сможете продемонстрировать уровень знаний специфики отрасли, а также привести факты, цифры или описание последних событий, то клиент сможет понять, насколько хорошо вы разбираетесь в его бизнесе. Кроме того, чтобы избежать репутации высокомерного, напыщенного человека, старайтесь задавать больше вопросов, а не изрекать истины. Большое значение имеет манера консультанта говорить, то, как он строит фразы и предложения. Встреча должна представлять из себя обсуждение, а не доказательство правоты одной из сторон.

Постарайтесь показать в разговоре, что ваш клиент не юридическое лицо, а личность. Расспросите его о его роли в деятельности компании. Правильно сформулированные вопросы создают впечатление, что вы обращаетесь с потенциальным клиентом как с живым человеком, а не просто покупателем.

Умейте слушать своего клиента и не забывайте, что знающие свое дело профессионалы разговаривают долго, спрашивают и выслушивают. Проявите внимательность, пытаясь понять проблемы. Маловероятно, что клиент сразу расскажет вам о своих проблемах. Попытайтесь поподробнее узнать о них сами. Вместо вопроса: «В чем состоят ваши проблемы?» – скажите: «Кое-кто из моих клиентов сталкивался с подобными проблемами. Вы что-то предпринимаете для их решения?» Вопрос, заданный таким образом, дает возможность показать, что вы понимаете всю сложность ситуации.

Д. Майстер отмечает, что наиболее предпочтительной формой общения будет фраза: «Как вы думаете, насколько подходящим для вас будет, если...» – и дополните свой вопрос возможными вариантами, которые вы можете предложить для решения данной проблемы. Постарайтесь показать будущему клиенту те выгоды, которые он сможет получить, приняв ваши условия. Заинтересовавшись, будущий клиент, конечно, спросит о том, как вы собираетесь вести его дела. Однако не спешите дать четкий, ясный ответ: неизвестно, что клиент больше всего ждет услышать. Предоставьте ему на выбор несколько вариантов решения и объясните преимущества и недостатки

каждого из них. Пусть он сам выбирает, при этом вы становитесь профессионалом, который уважает суждения клиента и вовлекает его в процесс.

Важно также, вместо того чтобы пытаться продать что-либо, показать, что ваша основная цель – это достижение взаимопонимания. Однако, если вы начнете торопить клиента с принятием окончательного решения, ему будет казаться, что ваша цель – продать свои услуги, а не оказать ему помощь.

Большинство проектов продаются на начальном этапе: формальное предложение или презентация просто подтверждают (или разрушают) уже сформировавшееся решение.

Важным моментом предконтрактной стадии является формулировка консультантом предложения клиенту. Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, направленный:

- на сбор данных по определенной проблеме;
- анализ собранных данных и всей имеющейся предварительной информации с целью выявления основных вопросов;
- определение направлений дальнейшего исследования для решения этих вопросов;
- построение плана хода работ над проектом;
- определение необходимых исследовательских ресурсов (консультантов, материальных средств, оборудования и т.д.).

В определенной мере в некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом. Особенно, как мы уже указывали, в случае наличия у клиента мощного аналитического отдела или группы опытных штатных консультантов. Это может быть также и в случае, когда помощь консультанта нужна как помощь специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется в организации клиента. Но все же обычно предварительное исследование является первой стадией консалтингового

процесса, осуществляемого консультантом. В целом ряде случаев уже тем, что консультант установит проблему, он окажет значительную услугу своему клиенту.

Во время предварительного исследования важно определить саму проблему, а не ее симптомы. Довольно часто, приглашая консультанта, клиент как раз и выдает симптомы за причины, обусловившие ситуацию в организации.

На этапе предварительного исследования необходимо также оценить клиента, с которым консультант имеет дело, и определить характер рабочих взаимоотношений, которые должны будут сложиться между ними. Ему нужно будет определить, насколько хорошим клиентом для консультанта является данная организация; знакомы ли они с использованием услуг консультантов по вопросам управления и могут ли руководить консалтинговым проектом. Если такого опыта нет, то в дальнейшем консультанту придется уделить больше внимания управлению проектом и направлению клиента на более эффективное использование консультационных услуг.

В процессе предварительного исследования необходимо собрать достаточное количество данных для подготовки предложения, которое будет являться документом, очерчивающим круг полномочий по проекту.

При работе с клиентом впервые, вероятно, потребуется подробное предложение в письменном виде; но когда уже установлены хорошие консалтинговые отношения или когда консультант и клиент уже имеют совместный опыт решения каких-либо проблем, клиента может вполне удовлетворить короткое письмо-подтверждение, охватывающее ключевые вопросы, которые были ранее оговорены.

Во всех случаях, однако, ключевые вопросы должны быть подробно рассмотрены консультантом и согласованы, по крайней мере в принципе, с его клиентом. Это необходимо сделать как в случае их письменной

фиксации, так и в случае устной договоренности, чтобы избежать в дальнейшем различия в их понимании.

1. Необходимо изложить понимание проблемы консультантом. При этом лучше не просто изложить представленную консультанту информацию, а дать уже более глубокую ее интерпретацию.

2. Содержание и цели работы, обозначающие границы проекта, и то, что должно быть достигнуто в этих пределах.

3. Подход к решению.

4. Программа требуемых работ.

5. Краткое изложение ожидаемого эффекта от выполнения проекта.

6. Требуемые ресурсы. Речь здесь идет прежде всего о затратах рабочего времени консультанта и размере гонорара. Кроме того, так как практически все консалтинговые проекты требуют участия штатного персонала клиента, необходимо также указать на требуемые со стороны клиента ресурсы.

В предложение можно включить и набросок плана предстоящих работ.

Поскольку предложение является основой контракта между клиентом и консультантом, оно должно содержать следующие вопросы:

- работа, которую должен выполнить консультант, и поставляемые товары (и работа, которая выполняться не будет);
- ресурсы, которые должен обеспечить клиент;
- график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;
- принципы оплаты работы.

Естественно, что некоторые из этих аспектов могут быть пересмотрены в ходе проекта. При этом любые изменения требуют документального закрепления, например в письме клиенту, подтверждающем изменения.

Как отмечает К. Макхем [7], заключение договора также требует достижения понимания и фиксации таких вопросов, как:

- сроки;

- что включено в стоимость. Включены ли накладные расходы и налог на добавленную стоимость или они разделены? Кто будет обеспечивать секретарские и другие услуги и кто их будет оплачивать: клиент или консультант?

- могут ли ставки гонорара пересматриваться в ходе выполнения проекта;

- условия оплаты;

- условия расторжения контракта по желанию одной из сторон.

С юридической, формальной стороны контракты на оказание консалтинговых услуг не имеют каких-либо существенных отличий от других контрактов. Наиболее развернутые и детализированные контракты разработаны международными организациями, оказывающими консультационно-техническую помощь. Это прежде всего Европейский союз, Мировой банк, Международная организация труда и т.п. Типовые формы контрактов на консалтинговые услуги рекомендуются некоторыми национальными ассоциациями консультантов для своих членов. Порядок заключения контракта на консультирование зависит от юридической системы конкретной страны.

В России в качестве типовых форм контрактов при осуществлении консалтинговых услуг используются формы договоров, применяющиеся для осуществления научного обслуживания. Для консультационных фирм это договор на проведение научно-исследовательских работ, консультационно-информационное обслуживание, для группы консультантов – это договор подряда с временным трудовым (творческим) коллективом, для индивидуальных консультантов – это трудовое соглашение.

Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). То есть оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных

услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

При составлении договора консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон. С этой точки зрения можно выделить семь групп договоров [9]:

- **Продолжающийся (абонементный) договор** – договор, по которому клиент приглашает консультанта 1–3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п. При таком способе организации договорной работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена.

- **Договор по диагностике** заключается с группой консультантов из двух-трех человек. Диагностика может представлять собой разовый заказ или регулярное посещение организации консультантами с целью разъяснения проблем клиента, причин их появления и тенденций развития.

- **Договор по внедрению** заключается в случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения.

- **Договор по повышению квалификации руководителей** – договор на обучение руководителей и специалистов предприятия.

- **Договор по составлению проекта** – договор на разработку проектов по совершенствованию или созданию системы управления. Примером может служить заказ на составление организационного проекта для строящегося предприятия.

- **Договор по развитию организации** – заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы,

предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию развития организации.

- **Договор на разовую консультацию** – договор, при котором консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя.

В любом контракте оговариваются следующие ключевые моменты:

- 1) что будет делать консультант;
- 2) как он это будет делать;
- 3) когда он будет это делать;
- 4) что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта (информация, помещение, оборудование и т.д.);
- 5) цена.

После подписания контракта наступает так называемая проектная стадия консалтингового процесса. Проектная стадия осуществляется уже в рамках заключенного контракта.

### **4.3 Проектная стадия**

#### **4.3.1 Диагностика**

Она осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Для успешного проведения диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы. В зависимости от ситуации, с которой столкнулась организация-клиент, перед Консультантом могут поставить задачу исправления ситуации, которая ухудшилась (проблема коррекции), улучшить существующую ситуацию (проблема совершенствования) или создать качественно новую ситуацию (проблема творческого развития).



Для консультанта, имеющего дело с *проблемой коррекции* важным будет проанализировать данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы. Он старается восстановить как бы обратный порядок произошедших изменений, найти и ликвидировать причины, которые обусловили негативные последствия.

В случае *проблемы совершенствования* также проводится изучение предшествующих событий, но роль его будет менее важна, так как в этом случае основное внимание уделяется существующей ситуации.

И наконец, в случае *проблемы творческого развития* консультант имеет дело с наименьшим количеством исходной информации. Зачастую имеется лишь желание изменений и иногда очень общих идей. Так происходит в том случае, когда к помощи консультанта обращается преуспевающая компания. В этом случае перед консультантом ставится задача найти совершенно новые сферы бизнеса, отыскать качественно новые способы мотивации сотрудников, развить нетрадиционные для компании виды услуг и т.д. В этом случае консультант должен искать возможные модели будущего развития, используя свое воображение и творческое мышление.

Как правило, реальные проблемы, возникающие в организации, могут включать элементы всех трех типов проблем. Например, очень часто, прежде чем решить проблему коррекции, приходится найти нечто качественно новое, что ранее не существовало в организации, так как иначе невозможно остановить процесс ухудшения ситуации.

Консультант-исследователь рассматривает следующий круг вопросов [9]:

- Организация в целом (история, настоящее положение и традиции).
- Окружение (внешняя среда) организации.
- Цели и задачи организации.
- Финансы.
- Маркетинг.

- Производство.
- Опытно-исследовательская работа.
- Кадры.
- Эффективность деятельности.
- Менеджмент.

Решение любых проблем начинается с исследования. Перед тем как проектная группа выдвинет начальные гипотезы, перед тем как проблема будет разложена на компоненты и будут выделены ключевые факторы, необходимо собрать информацию. При этом существует множество приемов для быстрого начала исследования.

### ***Пример***

Рассмотрим некоторые из них, применяемые в компании *McKinsey* [11].

Над какой бы проблемой вы ни работали, существует вероятность того, что кто-то когда-нибудь уже делал что-либо подобное. Разыщите этих людей и задайте необходимые вопросы. Тем самым вы сэкономите свои силы и время, которое является чрезвычайно ценным ресурсом. Поэтому не тратьте его на изобретение колеса. Сама компания *McKinsey* поддерживает электронную базу данных под названием *PDNet*, плодотворно используемую сотрудниками фирмы.

У *McKinsey* есть и другие ресурсы, позволяющие консультантам работать эффективно, а не напряженно. Они включают в себя превосходную библиотеку, доступ к основным коммерческим базам данных, среди которых *Lexis/Nexis*, *Dun & Hradstreet*, *Datastream*. И, что более важно, в библиотеке работают сотрудники, специализирующиеся на поиске информации. Они помогают консультантам найти любые данные независимо от того, где они хранятся. У компании есть также данные по экспертам в своих областях знаний, которые практически незаменимы, учитывая то, что компания может один месяц работать с клиентом из банковской сферы, а другой – с клиентом, занимающимся производством реактивных двигателей.

Если вы работаете в большой организации, то, возможно, у вас в распоряжении своего рода «память компании», состоящая из баз данных, руководств и т.д. Также вы можете обратиться к вашим коллегам. Даже если вы работаете сами по себе, то вокруг вас циркулирует множество информации, которую вы можете почерпнуть из торговых журналов, газет и, что наиболее важно в наше время, из Интернета. Заглядывали ли вы в свою местную библиотеку? Наверняка, проведя там несколько часов в поисках, вы обнаружите множество информации и ценных источников.

Знайτε ваших конкурентов. Множество бизнесменов готовы поделиться информацией. Если вы, скажем, занимаетесь рекламой, то найдите в своем городе кафе, где любят собираться руководители этого бизнеса. Окунитесь в атмосферу своего бизнеса. Учитесь на чужих достижениях и ошибках. Эффективно используйте свое время и не изобретайте колесо.

И. Расиел приводит некоторые советы, доказавшие свою эффективность, для того чтобы быстро включиться в свое исследование.

Начните с годового отчета. Если вы хотите самым быстрым образом познакомиться с компанией, первое, что вы должны сделать, – это обратиться к годовому отчету. Его достаточно просто получить (в настоящее время многие компании публикуют его в Сети) и почерпнуть множество информации помимо чисто финансовых данных.

Просматривая годовой отчет, сразу же обратитесь к разделу «Сообщение для акционеров» или «Обращение Председателя совета директоров», который помещается обычно в самом начале документа. Если вы прочтете этот раздел более внимательно и отнесетесь к нему немного скептически, то вы найдете информацию о том, чего компания добилась в этом году, куда менеджмент собирается вести ее в следующем и какой стратегии она собирается придерживаться для этого. Там же вы обнаружите важнейшие финансовые индикаторы, такие, как стоимость акций, прибыль, выплаты в расчете на акцию. Двигайтесь дальше, и вы узнаете о том, какие у

компании есть подразделения, какова продуктовая линия, кто руководит компанией, где расположены ее представительства и производственные площадки. После этого вы можете погрузиться в анализ этих цифр. Ищите необычное. Когда вы собрали горы данных, относящихся к вашей проблеме, попытайтесь найти исключения, т.е. те цифры, которые особенно хороши или плохи.

**Ищите лучший опыт.** Есть такая старая поговорка: «Не важно, насколько ты хорош, всегда есть кто-то лучше тебя». Это так же верно в бизнесе, как и везде. Присмотритесь, что делают лидеры в отрасли, и постарайтесь имитировать их. Или, наоборот, сходным образом можно поступать, избегая действовать так, как это делают неуспешные компании.

Зачастую описание лучшего опыта вы сможете найти в публичной библиотеке. При этом вы должны творчески подходить к этому процессу. Если кто-то из ваших конкурентов имеет его, то они вряд ли раскроют вам все свои секреты. Поговорите с другими представителями отрасли: поставщиками, потребителями, аналитиками с Уолл-стрит, друзьями по бизнес-школе и т.д. Иногда вы можете найти лучшую практику у себя в компании. Кто-то либо какое-то подразделение может превосходить всех других в компании. Выясните причины этого. Определите, каким образом вы сможете применить секреты из лучшей практики, в результате вы добьетесь огромного успеха для своей компании.

Вид отбираемой информации и ее направленность будут зависеть от области, в которой проводится исследование, от понимания проблемы и постановки целей и задач. Другими словами, необходимо прежде всего провести соответствующий анализ, на основе которого вы сможете определить, какие данные собирать, и установить, что вы собираетесь делать с ними, когда вы их получите. Сбор данных требует времени, поэтому вы должны ограничиться сбором тех данных, которые действительно необходимы для ваших целей. В первую очередь консультант Должен Проанализировать характер проблемы и попыток выяснить, как ее можно

решить. Первоначально полученная информация должна использоваться для проверки гипотез и формулирования новых гипотез, дополняющих исходные.

**Источниками информации** для консультантов обычно служат:

- письменные источники, фильмы, микрофильмы, записи на магнитных носителях, графики, компьютерные файлы;

- наблюдения;

- личные впечатления людей, работающих в компаниях. Для того чтобы получить необходимую информацию, консультант может пользоваться различными способами. По существу, имеется лишь три таких способа:

- путем наблюдения;

- путем общения с людьми;

- путем изучения документов или других материалов. Генерирование данных может осуществляться с помощью разнообразных аналитических методов, и прежде всего с помощью:

- интервью – встречи с одним опрашиваемым;

- дискуссионной группы – встречи с несколькими людьми.

- анкетирования – метода создания документальной информации.

**Интервью** – это встреча один на один между консультантом и сотрудником организации клиента. Можно отметить как преимущества, так и недостатки этого метода [7].

*Преимущества:*

1. Позволяет установить личный контакт с персоналом клиента, который в ином случае невозможен.

2. Может быть использовано для сбора информации по неструктурированным вопросам.

3. Дает возможность персоналу клиента почувствовать, что он способствует исследованию.

4. Позволяет «прочувствовать» организацию и коллектив, так как интервью проводится в реальной среде организации.

5. Личный контакт может быть использован для получения дополнительной информации – как за счет доверительной атмосферы проведения интервью, так и за счет дополнительных источников, которыми владеет интервьюируемый.

*Недостатки:*

1. Отнимает много времени.

2. Трудно провести селекцию тех, кого необходимо проинтервьюировать.

3. Неструктурированный характер собранной информации затрудняет ее дальнейший анализ.

В каждом проекте кто-то из консультантов проводит интервью. В большинстве проектов команда консультантов проводит множество интервью. Всегда есть тот, кто владеет необходимой группой проекта информацией. Это может быть кто-то из управленцев клиента, менеджер продуктовой линии, поставщик, потребитель, эксперт в этой отрасли и даже конкурент. С помощью интервью консультанты заполняют пробелы в своих знаниях и дополняют их знаниями и опытом клиентов.

Проведение интервью – важная часть процесса работы над разрешением проблем во многих консалтинговых компаниях. Конечно, многое можно почерпнуть из журнальных статей, книг, научных изданий. Однако досконально узнать организацию можно, лишь задавая вопросы и получая ответы от людей, непосредственно работающих в организации. Для того чтобы проводить интервью, необходимо обладать рядом специфических навыков, которые имеются не у всех.

*Пример*

Большой интерес представляют некоторые моменты техники интервьюирования, разработанной в *McKinsey* [11].

**Готовьтесь: пишите предварительный план**

Идя на интервью, всегда необходимо иметь готовый план. Возможно, вам предстоит разговор с человеком, которого вы больше никогда не увидите. У вас может быть только тридцать минут на разговор, поэтому будьте готовы задать нужные вопросы. Составленный вами предварительный план проведения интервью является лучшим способом получить то, что вам необходимо, затратив при этом минимум времени.

Когда вы готовите свой план, то необходимо думать о двух важнейших вещах. Прежде всего – каковы те вопросы, на которые вы хотите получить ответы? Запишите эти вопросы в любом порядке. Далее, вы должны определить, что вам на самом деле нужно от данного интервью. Чего вы хотите достичь? Почему вы беседуете именно с этим человеком? Определение ваших целей позволит вам расположить вопросы в верном порядке и сформулировать их в нужной форме. Кроме того, значительно помочь вам может, если вы узнаете заранее о человеке, с которым вы будете проводить интервью.

В *McKinsey* нас учили, отмечает Итан Расиел, что мы должны начинать с общих вопросов и только потом двигаться к специфическим. Лучше всего начать с нейтральных вопросов, например с вопросов об отрасли в целом. Это даст возможность интервьюируемому привыкнуть к обстановке, а вам – наладить с ним контакт. Не стоит также сразу начинать с личных вопросов.

Далее, решив, какие вопросы необходимо задать, следует добавить к ним еще несколько таких вопросов, ответы на которые уже известны проводящему интервью. Такой прием очень полезен, так как позволяет убедиться в откровенности и компетентности собеседника.

Закончив составление плана, следует задаться вопросом: «Каковы три самые важные вещи, о которых необходимо знать к концу интервью?» Именно на них и следует сосредоточиться, приложив все усилия, чтобы узнать их к концу интервью. Иногда это удастся сделать легко, а в некоторых случаях это оказывается невозможным.

В заключение И. Расиел рекомендует добавить в план то, что называют типичным вопросом *McKinsey*: «Есть ли что-то еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?» Несмотря на то что, как правило, интервьюируемые говорят, что нет, но все же иногда случается, что вы находите «золотую жилу». Дело в том, что те, с кем вы разговариваете, значительно лучше вас знают свою организацию, подразделение и отдел. И иногда, если вам повезет, они могут подсказать нечто ценное.

### **Проводя интервью, слушайте и управляйте**

Задав вопросы, позвольте говорить своему собеседнику. Консультанты *McKinsey* проводят интервью для того, чтобы добиться знаний, информации и опыта, которые находятся в головах у других людей. Поэтому консультанты приходят на интервью, чтобы слушать, а не говорить. Как правило, люди любят говорить, особенно если они видят заинтересованность слушающего. Необходимо вести интервью в соответствии с составленным планом. При этом консультант должен помнить, что интервьюируемый может иметь иной план беседы, поэтому необходимо придерживаться своего плана. В случае необходимости следует прерывать собеседника.

Если вы хотите добиться получения информации, самое главное, о чем вы должны помнить, — это то, что вам необходимо, чтобы ваш собеседник чувствовал, что вы его слушаете и то, что он говорит, вам интересно. Поэтому всегда давайте ему знать, что вы заинтересованы в его ответах. Выражайте свой интерес словами, междометиями и даже языком тела. Всегда делайте записи. То, что в ваших руках всегда наготове ручка и бумага, показывает, что вы внимательно слушаете и готовы сразу же все записывать, если собеседник говорит что-то важное.

И наконец, если вы хотите, чтобы собеседник сказал сверх того, что уже сказано, если вы чувствуете, что у него есть что-то важное, но вы не знаете, что именно, — просто помолчите. Дайте «повиснуть тишине». Природа не терпит пустоты, точно так же и большинство людей. Существует вероятность того, что ваш собеседник начнет говорить, просто чтобы



заполнить эту тишину. Если все, что он раньше говорил, было домашней заготовкой, то тишину он не мог предусмотреть. Поэтому попробуйте этот прием, пишет И. Расиел. Он на удивление эффективен.

### **Семь советов для успешного интервью**

**1. Добейтесь того, чтобы начальник вашего собеседника организовал интервью.** Важно, чтобы он объяснил ему, что это важно. В этом случае ваш собеседник вряд ли станет уклоняться от дачи правдивых ответов.

**2. Проводите интервью парами.** Трудно провести эффективное интервью в одиночку. Ведение записи интервью может не дать вам времени задавать правильные вопросы. Вы можете упустить невербальные знаки со стороны вашего собеседника. В этом случае достаточно эффективно двум интервьюерам меняться ролями спрашивающего и записывающего, особенно в том случае, если один из них имеет какие-то специфические знания, о которых идет речь. Более того, всегда хорошо иметь несколько разных взглядов на то, что на самом деле происходит во время интервью.

**3. Слушайте, а не командуйте.** В большинстве интервью задаются вопросы, на которые не отвечают просто «да» или «нет». Нужны исчерпывающие ответы, содержащие как можно больше информации. Единственный способ добиться этого – слушать. Говорить необходимо как можно меньше, только лишь для того, чтобы остаться в рамках плана. Собеседник знает о своем бизнесе гораздо больше берущего интервью, и большая часть представленной им информации будет полезна. Кроме того, старайтесь задавать открытые вопросы, не подразумевающие лишь ответы «да» или «нет». Задавая открытые вопросы, вы всегда добьетесь лучшего результата.

**4. Перефразируйте, перефразируйте, перефразируйте.** Большинство людей не думают и не выражают свои мысли в законченной форме. Они блуждают, прыгают с одного на другое и смешивают важные вещи с незначительными. Если вы перефразируете их ответы, структурировав уже

сказанное, они смогут ответить, верно ли вы их поняли. Такой прием, кроме того, позволяет интервьюируемому добавить к сказанному еще что-то или развить важные пункты.

**5. Используйте косвенные подходы.** Будьте внимательны к тому, что ощущает ваш собеседник. Он может чувствовать угрозу. Поэтому воздержитесь от того, чтобы сразу же задавать сложные вопросы. Не волнуйтесь, если вам потребуется несколько минут, чтобы подвести разговор к ним. Это нормально. Необходимо дать собеседнику время, чтобы он почувствовал себя спокойно, как с вами, так и вообще в данной ситуации.

**6. Не задавайте слишком много вопросов.** Когда вы готовите план интервью, то старайтесь сузить круг вопросов, сфокусировав свое внимание на двух или трех наиболее важных. Это необходимо, поскольку быть интервьюируемым, особенно в контексте бизнес-проблем, не очень-то и приятно. Если к этому непростому состоянию вы добавите еще и чрезмерное давление, то можете добиться того, что ваш собеседник откажется сотрудничать и даже проявит враждебность.

**7. Применяйте тактику Коломбо.** Окончив свои размышления по поводу местонахождения убийцы в ночь убийства, Коломбо брал свой скомканный плащ и направлялся к двери. Достигнув порога и уже готовясь выйти, он оборачивался и, подняв палец к виску, говорил: «Извините, мадам, но я кое-что забыл у вас спросить». Такой способ спрашивать неизменно работал. Коломбо получал ответ, в котором он нуждался для того, чтобы выяснить, кто все же был убийцей. Подобное происходит и при интервью. Когда оно закончено, все чувствуют себя более расслабленно. Ваш собеседник уже не ощущает, что вы имеете какую-то власть над ним. Он с меньшей вероятностью займет защитную позицию и будет готов рассказать вам то, что вы хотите. Попробуйте этот прием, он работает. Можно поступить и несколько иначе. Вместо того чтобы сразу задавать вопрос, подождите день или два и после этого загляните в офис вашего собеседника, как будто вы только что вспомнили о вопросе, который забыли задать в

прошлый раз. В этом случае собеседник чувствует меньшую угрозу с вашей стороны и вам, возможно, удастся получить ту информацию, которая требуется.

### **Не оставляйте своего собеседника голым**

Для многих людей интервью, особенно касающееся проблем их бизнеса, достаточно нервное событие. Необходимо это учесть и не оставить у собеседника по окончании интервью ощущения, будто он стал предметом военного расследования. Ведь вам необходимо выяснить лишь два или три вопроса. Поэтому не стоит выжимать своего собеседника. Кроме того, необходимо быть особо осмотрительным с теми вопросами, которые, хотя и относятся к конкретной проблеме, могут затронуть глубоко личные мотивы. Например, никогда не стоит начинать с вопроса: «Чем конкретно вы занимаетесь?»

Вы должны показать, что интервью может принести пользу как собеседнику, так и процессу решения всей задачи, стоящей перед организацией. Тем самым вы сгладите возникшее напряжение.

Интервьюируемые делятся с вами информацией; и если у вас есть информация, которой вы также можете поделиться, то сделайте это. Большинство людей всегда хотят знать больше о том, что происходит в их организации.

### **Сложные интервью**

Проводя множество интервью, вы столкнетесь со сложными случаями. Некоторые из них будет легко преодолеть, если вы знаете как. Другие станут проверкой вашей силы.

Обычно консультанты *McKinsey* имеют поддержку со стороны высшего руководства и поэтому стоят над всеми остальными. Однако если человек, которого вы интервьюируете, имеет больше власти, чем тот, кто поручал вам этот проект, то вам, возможно, не следует слишком агрессивно добиваться своей цели и стоит «осадить назад».

Сложная ситуация возникает также, когда ваш собеседник отказывается делиться информацией. Он не отвечает на ваши вопросы или не представляет нужные документы. Когда такое происходит, то вам следует подняться над ситуацией, отмечает И. Расиел. Если вы уже в этой организации и задаете вопросы, значит, в ней есть кто-то, кому это нужно. Дайте им знать об этой ситуации. Если и это не сработает, то тогда используйте «тяжелую артиллерию». Если потребуется, тут же свяжитесь с начальником того, у кого вы пытаетесь взять интервью. Возможно, вам не придется этого делать и просто намек откроет вам двери к нужной информации.

Трудности могут возникнуть также и в случае, когда вы проводите интервью с теми, кого психологи называют пассивно-агрессивным типом. Такие люди будут говорить о чем угодно, но не о том, что вам нужно. Работа с такими людьми требует косвенных подходов. Зачастую самой действенной стратегией в этих случаях является попытка найти кого-либо еще в организации, обладающего сходной информацией. Если же такой человек является единственным источником, то вы должны попросить его начальника предварительно поговорить с ним.

И наконец, очень сложно проводить интервью один на один с тем человеком, который знает, что ваша работа приведет к его увольнению, особенно когда и вы об этом знаете. В таких ситуациях можно сделать совсем немного. Вы должны делать свою работу и понимать, что это интервью необходимо вам. Оно также призвано улучшить работу компании. В этом случае нет эффективной стратегии. Вы должны лишь успокоиться и пройти через эту ситуацию.

### **Всегда пишите благодарственные письма**

После того как кто-то уделил вам полчаса или более своего времени для того, чтобы дать интервью, вы должны найти время и поблагодарить этого человека. Возвратившись с интервью, напишите письмо с благодарностью. Прежде всего это вежливо и профессионально. Это

показывает, что вы цените время интервьюируемого так же, как и он сам. И это также профессионально. Посылая вашим собеседникам несколько подходящих слов на вашем фирменном бланке, вы представите свою компанию в выгодном свете. Кроме того, иногда вежливость работает в течение долгого времени.

Каждому новому сотруднику компании *McKinsey* рассказывают историю о том, как один консультант, намереваясь взять интервью - у старшего менеджера одной сельскохозяйственной компании где-то в самом центре Америки, связался с ним и получил неожиданно благожелательный ответ. Ему сказали, что он может прийти в любое время. Когда после долгого путешествия консультант прибыл на место, то менеджер показал ему закрепленное в рамке письмо с благодарностью от другого консультанта компании, проводившего интервью 15 лет назад. Это письмо занимало достойное место на стене его офиса вместе с дипломами об образовании.

**Дискуссионная группа** – это встреча, на которой присутствует более одного сотрудника организации клиента. Выделяют разновидность, называемую «сфокусированной группой». Она обычно более структурирована и чаще всего используется при исследовании рынка.

Можно выделить преимущества и недостатки дискуссионной группы, схожие с преимуществами и недостатками интервью [7].

#### *Преимущества:*

1. Прежде всего можно встретить гораздо больше людей при групповом обсуждении, чем при индивидуальном собеседовании.
2. Будучи более серьезным мероприятием, чем встреча один на один, групповое обсуждение может использоваться в целях поднятия престижа проекта или в качестве элемента программы изменений.
3. Осознавая, что и другие члены группы ведут себя открыто, люди могут чувствовать себя более уверенно при высказывании своих взглядов.

#### *Недостатки:*

1. Наличие большого количества людей в группе оставляет мало времени для высказываний каждого в отдельности, не давая возможности получить полные ответы. Кроме того, один или два человека вообще могут доминировать на протяжении всей дискуссии.

2. Необходимость высказываться перед коллегами может вызвать чувство скованности.

3. Собrania, как правило, проводятся в специально отведенных для этого помещениях, поэтому у вас не будет возможности увидеть офисы других.

4. По сравнению с интервью это более сложная работа: вам приходится одновременно составлять записи и регулировать дискуссию.

**Анкетирование.** Под термином «анкета» обычно понимается любой документ, разработанный консультантом с целью получения информации от респондента.

*Преимущества:*

1. При необходимости может быть опрошено очень большое число людей.

2. Ответы достаточно легко могут быть проанализированы.

3. Занимает меньше времени у опрашиваемого или более легко сочетается с его работой, чем интервью.

4. Облегчает проведение статистического анализа.

5. При большом числе опрашиваемых анкетирование дает возможность применять специальные символы, позволяющие обрабатывать анкеты с помощью компьютера.

*Недостатки:*

1. Дает возможность получать ответы только на те вопросы, которые сформулированы в анкете. Поэтому необходимо быть уверенным, что это именно те вопросы, на которые вы хотите получить ответ.

2. Отсутствует возможность пояснить вопрос. Поэтому он должен быть ясным и четким.

3. У респондентов может возникнуть чувство некоторой сдержанности при необходимости откровенного изложения своего мнения на бумаге.

4. Анкетирование не дает представления о силе чувств, которые испытывает респондент в отношении вопроса, если только это не было предусмотрено в анкете.

5. Маловероятно получить 100% ответов, поскольку люди могут проигнорировать анкету или медлить с ее заполнением. Результатом может быть несбалансированная выборка.

**Сбору и анализу данных** нередко уделяют недостаточно внимания. Однако выбор тех данных и проблем, которые следует искать и изучать, а какими можно пренебречь, во многом предопределяет правильность и качество предлагаемых решений.

Остановимся на необходимости обработки всех данных, собранных в ходе диагностики.

Во-первых, консультант должен систематизировать данные. Основными критериями классификации, используемыми в консультировании, являются время, место, структура, факторы влияния [9].

- Классификация **по времени** отражает общие направления движения, случайные и периодические колебания.
- Классификация **по месту** помогает при изучении проблем в различных подразделениях компании.
- Классификация **по структуре** использует определенное число критериев (работники, материалы, товары и т.п.).
- Классификация по **факторам влияния** является подготовительным этапом к функциональному и причинному анализу.

Во-вторых, консультант должен анализировать взаимосвязи и причины. Он может проверить, существуют ли особые зависимости между различными факторами и событиями, и если существуют, то рассмотреть их характер. В этом случае связи могут быть представлены в количественной форме и

определены в виде функции, а цель консультанта – обнаружить те из них, которые имеют систематический, а не случайный характер.

Другой способ выражения этих связей – коэффициенты эффективности, которые обычно используются для финансовой оценки организации.

В-третьих, консультант должен провести обобщение информации для того, чтобы окончательно сформулировать диагноз, т.е. определить существо и особенности проблем клиентской организации, систематизировав их в соответствии с задачами проекта.

Отчет о проведенных исследованиях подытоживает результаты диагностики и представляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу – этапу разработки решения.

#### **4.3.2. Разработка решений**

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем. Цель – найти правильное, комплексное решение проблемы. Этот период включает работу по альтернативным решениям, их оценку, выработку плана осуществления изменений и предоставление клиенту предложений для принятия окончательного решения.

Консалтинг существует для того, чтобы решать проблемы, связанные с бизнесом. Один из бывших менеджеров компании *McKinsey* так определил это:

«Если вы работаете в *McKinsey*, то решение задач – это не одна из ваших обязанностей, которые входят в вашу работу, это и есть ваша работа. Другими словами, с чем бы вы ни сталкивались, вы всегда должны искать пути улучшения этого. Вы всегда должны задавать вопросы: "Почему что-то сделано так, а не иначе? Является ли это лучшей возможностью для решения



проблемы?" Это должно стать вашей неотъемлемой частью. Вам необходимо быть профессиональным скептиком» [11. С. 18).

### ***Пример***

#### **Правила консультантов *McKinsey***

Итан Расиел приводит несколько правил, которые применяют консультанты *McKinsey* при работе над проектами.

**I. Правило 80/20.** Это одно из наиболее действенных правил как в консалтинге, так и в бизнесе в целом. Действенность его можно наблюдать повсюду. Например, 80% продаж приносят лишь 20% ваших маркетинговых усилий, 20% секретарской работы отнимает 80% времени, 20% населения контролирует 80% богатства. Анализ бизнеса с точки зрения этого правила, хотя действие его не абсолютно, обязательно приведет к возможности его улучшения.

Правило 80/20 применимо в том случае, если вы работаете с исходными данными. Итан Расиел советует задавать различные вопросы. При этом он отмечает, что если вы хорошо знаете свой бизнес, то вы знаете, на какие вопросы необходимо искать ответы. Когда у вас на руках есть все необходимые данные, поместите их в базу Данных и попробуйте «поиграть» с ними. Таким образом, вы сможете обнаружить различные структуры и группы данных, которые могут высветить те процессы в вашем бизнесе, о которых вы даже не догадывались. Такой анализ может указывать на существование проблем. Если 80% вашей прибыли обеспечивают лишь 20% ваших клиентов, это указывает на наличие возможностей улучшения вашего бизнеса.

**II. Не пытайтесь кипятить океан.** Существует огромное количество данных, относящихся к вашей проблеме, и вы можете проделать с ними большую аналитическую работу. Но вы должны игнорировать большинство из них. Работая, консультанты *McKinsey* собирают достаточное количество фактов, чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы и проведенный анализ. Здесь важно подчеркнуть, что именно достаточное, а не

избыточное. Необходимо всегда определять, когда следует остановиться. Вся работа сверх этого является бесполезной тратой драгоценного времени и сил. Не «пытаться кипятить океан» значит то, что не стоит пробовать провести анализ всего. Нужно быть избирательным, выделить приоритеты и знать, когда стоит остановиться. В ином случае вы потратите слишком много времени, пишет И. Расиел, и получите слишком маленький эффект от этого, как если бы вы «пробовали выпарить океан, чтобы получить щепотку соли».

**III. Найдите ключевые факторы.** Несмотря на то что на ваш бизнес влияет множество факторов, необходимо сфокусироваться только на основных факторах, являющихся действительно ключевыми. Важность этого правила объясняется тем, что если сложность проблемы возрастает вдвое, то время, необходимое для ее решения, увеличивается вчетверо. Поэтому **необходимо упрощать**. Фокусироваться же на проблеме означает, что необходимо рассматривать сущность проблемы, а не пытаться решить ее часть за частью. Тщательное применение этого приема к основанному на фактах анализу позволит вам добиться лучших результатов, избежать блуждания вслепую, сэкономить ваше время и силы, а также не «кипятить океан».

**IV. Лифт-тест.** Необходимо так хорошо овладеть своими рекомендациями, чтобы быть способным за 30 секунд четко и ясно изложить их суть клиенту. Если вы можете сделать это, значит, вы знаете свою работу достаточно хорошо, чтобы «продать» ее результаты.

Итан Расиел отмечает, что множество компаний используют тест «30 секунд» или что-либо подобное. Это позволяет максимально эффективно использовать время своих управленцев. *Procter & Gamble* предлагает своим менеджерам писать одностраничные предложения.

Голливудские продюсеры просят сценаристов представлять им только суть предлагаемого сценария. Полугодовую работу можно вместить в 30 секунд, если вы сразу начнете с основных пунктов, подготовленных вашей командой. Клиента интересует то, какие вы предлагаете рекомендации по

каждому пункту и что это ему сулит. В случае наличия многих рекомендаций необходимо сконцентрироваться на трех наиболее важных, обещающих наибольшую прибыль. Их документальное обоснование вы сможете привести тогда, когда у вас будет больше времени.

**V. Срывайте фрукт, висящий низко.** Иногда во время работы над проектом обнаруживаются новые возможности, позволяющие достигнуть немедленных улучшений. Необходимо использовать такие возможности. Важность их состоит в том, что они помогают одерживать маленькие победы, поднимают дух и позволяют добиться большего доверия со стороны тех, кто считает, что вы разбираетесь в своем деле. Это правило приобретает особое значение, если вы работаете консультантом по долгосрочному проекту. Такие маленькие победы помогают и вам, и вашим клиентам.

**VI. Ежедневно делайте заметки.** Работа над решением проблем каждый день приносит что-либо новое. Необходимо зафиксировать это на бумаге. В результате процесс мышления становится более эффективным. Позже вы можете использовать или не использовать свои записи, но, сформулированные и записанные на бумаге, они уже не будут забыты.

Потратив полчаса вечером, отмечает Итан Расиел, спросите себя: «Какие три наиболее важные вещи я узнал сегодня?» Потом изложите их в виде схемы. Даже аккуратность не имеет значения. Если ваши факты не укладываются в схему, просто запишите их в ряд. Позже, приступая к анализу, вы сможете вернуться к своим заметкам и решить, насколько они помогают вам найти решение.

**VII. Концентрируйтесь на одном.** Вы не можете делать все сразу, поэтому даже и не пытайтесь. Делайте то, что от вас требуется, и делайте это хорошо:

- Невозможно всегда все делать самому. Проблемы, связанные с бизнесом, сложны. Очень немногие люди имеют достаточно квалификации и энергии, чтобы играть в одиночку.

- Если вам все же удастся это сделать однажды, вы породите необоснованные надежды у других по отношению к себе.

- Не оправдав однажды чьи-то ожидания, очень сложно вернуть доверие к себе.

**VIII. Посмотрите на всю картину.** Время от времени необходимо делать мысленный шаг назад независимо от того, чем вы занимаетесь. Это дает вам возможность не потерять основную цель среди множества задач, которые надо решить прямо сейчас. Если вы почувствуете, что начинаете тонуть в многообразии проблем, отступите назад, советует Итан Расиел, и постарайтесь определить, чего же вы пытаетесь достичь. Взгляните на «всю картину», т.е. на те пункты, которые составляют ваши гипотезы. Как то, над чем вы работаете, подходит к этой картине? Обозначайте ваши приоритеты, ведь ваше время всегда ограничено. Ничто так не огорчает, как понимание того, что, вернувшись назад на день или неделю, обнаруживаешь, что ты ни на шаг не приблизился к конечному решению, а сделал лишь бесполезную с точки зрения проекта работу.

**IX. Просто скажи: «Я не знаю».** Один из важнейших аспектов профессиональной этики – это честность. Честность с клиентами, с командой консультантов и с самим собой. Честность включает в себя признание того, что у тебя нет доказательств. Такое признание лучше, чем попытка блефовать.

**X. Не соглашайтесь, когда кто-то вам говорит: «У меня нет идеи».** У людей всегда есть что сказать, стоит только копнуть поглубже. Если удастся задать несколько целенаправленных вопросов, то вы изумитесь тому, сколько они знают. «Добавьте к этому свои догадки, и вы на правильном пути к решению стоящей перед вами задачи».

Точно так же, как вы не должны принимать «У меня нет идеи» от других, вы сами не должны так отвечать, ибо это обратная сторона «Я не знаю». Подумав и поискав ответ немного тщательнее, вы найдете подходы к стоящей перед вами проблеме.

Говоря о разработке решения, И. Расиел отмечает, что, когда команда консультантов впервые встречается, чтобы обсудить поставленную клиентом задачу, все знают, что решение будет:

- основано на фактах;
- строго структурировано;
- базироваться на выдвижении и анализе гипотез.

1. В процессе решения проблем **факты имеют особое значение**. Они являются «друзьями» консультантов. Факты дают возможность проложить путь к решению поставленной задачи, и они же помогут выстроить опоры, поддерживающие это решение.

Процесс решения проблем всегда начинается с рассмотрения фактов. В этом может помочь просмотр публикаций и внутренних исследований фирмы для того, чтобы собрать вместе достаточно фактов. Цель этой работы – дать каждому возможность рассказать о своей части задачи на первом собрании группы проекта.

После формулировки начальной гипотезы команда консультантов сосредоточивает все свое внимание на сборе фактов, которые потом должным образом анализируются и дают подтверждение или опровержение гипотезы. Таким образом, сбор и анализ фактов является основной задачей консультанта. Один из бывших сотрудников компании *McKinsey* описал это так: «Если вы отбросите большую часть того научного языка, с помощью которого компания описывает процесс своей работы над проектами, вы обнаружите, что за ним находится чрезвычайно аккуратный, высочайшего качества анализ составных частей проблемы, основанный на энергичном отношении к сбору фактов».

Важность фактов обусловлена двумя причинами. Первая – факты компенсируют отсутствие «шестого чувства», которое существует у узкого специалиста в этой узкой области и может подсказать им решение проблемы в течение десяти секунд.

Вторая причина – факты позволяют добиться доверия. Это верно как в случае необходимости представить свой анализ руководству крупных компаний, так и в тех случаях, когда младшие менеджеры представляют свои предложения начальству.

2. Для того чтобы при решении проблемы мысли были **четко структурированы**, необходимо полностью освободиться от путаницы и повторений. Говоря об этом, Итан Расиел особо подчеркивает значение принципа *MECE* (аббревиатура от «взаимно исключаящие, совместно исчерпывающие» – *Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive*). Этот принцип лежит в основе всей работы над проектами в *McKinsey*.

Все документы, включая внутренние записки, презентации, почту или голосовые сообщения, должны быть составлены в виде *MECE*. Этот принцип, по мнению сотрудников компании, структурирует мышление с максимальной полнотой и ясностью (и поэтому с минимумом неточностей). С *MECE* начинается работа по определению самого общего уровня проблемы.

Составляя список пунктов, описывающих важнейшие аспекты стоящей перед вами проблемы, используйте *MECE*. Когда вы думаете, что у вас уже есть определенный план решения задачи, взгляните на него еще раз. Все ли аспекты проблемы разделены и четко определены? Если это так, то вы добились взаимного исключения. Взгляните еще раз. Все ли аспекты следуют один за другим (именно один за другим)? При этом подумали ли вы обо всех аспектах? Если и это так, значит, ваши пункты совместно исчерпывающие.

3. Исходная гипотеза. Выдвижение ее должно происходить уже на первой же встрече консультантов. Решение сложной проблемы похоже на длительное путешествие. И исходная гипотеза служит своего рода картой в этом путешествии.

Отправная гипотеза – это третий столп, на котором базируется процесс решения проблем в *McKinsey*. Можно разбить эту часть на три элемента:

- определение исходной гипотезы;

- развитие исходной гипотезы;
- проверка исходной гипотезы.

### *1) Определение исходной гипотезы*

Основная задача этой гипотезы – придать очертания решению проблемы еще до того, как вы приступите к ее решению. Исходная гипотеза похожа на предварительно набросанную карту, которая должна привести к решению задачи. Если ваше начальное предположение верно, то решение проблемы будет похоже на нанесение деталей на пустые места карты при помощи анализа фактов.

Гипотезы – это только теоретические предположения, которые нужно доказать или опровергнуть. Если начальные гипотезы верны, то через несколько месяцев работы они будут первым слайдом вашей презентации. Если же они окажутся неверными, то, обнаружив это, вы будете иметь достаточно информации, чтобы сразу же перейти к правильному решению. Записав ваши основные гипотезы на бумаге и определив, какой анализ вам необходим, чтобы доказать или опровергнуть их, вы создаете себе карту, следуя которой вы придете к окончательно обоснованному решению.

### *2) Развитие исходной гипотезы*

Исходная гипотеза возникает из комбинирования и структурирования фактов. Поэтому всегда нужно начинать со сбора и анализа фактов. Однако не следует глубоко рыться в фактах, пока неизвестно, где копать. Для развития начальной гипотезы не нужно знать всех фактов, достаточно нескольких, которые позволяют иметь хороший обзор отрасли и непосредственно самой проблемы. Однако только фактов не всегда достаточно. Для успешного решения проблемы их необходимо структурировать.

Чтобы структурировать вашу проблему, разбейте ее на основные компоненты. Следующий шаг – рассмотрите воздействие каждого фактора и выработайте по каждому рекомендации, которые могут быть применимы. Это чрезвычайно важно. Для того чтобы сделать следующий шаг, вы должны

все задачи первого уровня разбить на более мелкие задачи следующего уровня. Если предложенные рекомендации правильны, то какие последующие вопросы они вызывают? Рассмотрите подходящие ответы для каждого вопроса. Затем продолжайте спускаться на низшие уровни. Решите, какой следует провести анализ, чтобы доказать или опровергнуть ваши предположения. Конечная цель этого – составить «дерево гипотез». Другими словами, вы начинаете с первичной гипотезы и разбиваете ее на более мелкие составляющие. Создав «дерево гипотез», вы имеете перед собой схему для решения вашей проблемы. Это достаточно простая задача. Сложная часть начинается тогда, когда вы принимаетесь копать глубже, чтобы доказать свое предположение.

### *3) Проверка исходной гипотезы*

Говоря о проверке исходной гипотезы, Итан Расиел делает важное замечание, отмечая, что исходная гипотеза, сформулированная в результате групповой работы, гораздо лучше, чем гипотеза, сформулированная кем-то одним. Почему это так? Большинство из нас не могут критически оценить собственный стиль мышления. Нам нужен кто-либо еще, для того чтобы отсортировать наши идеи. Команда из трех или четырех ярких консультантов прекрасно подходит для такой ситуации.

Итак, проводя первую встречу группы проекта, «позвольте цвести всем цветам», отмечает И. Расиел. Все должны иметь свои собственные мысли по поводу начальной гипотезы. Все должны быть готовы к обсуждению и проверке идей других членов команды. Если вы возглавляете группу, старайтесь быть мыслящим лидером. Попробуйте найти различные подходы к высказываемым предположениям.

Однако, отмечает И. Расиел, простого применения подходов, основанных на фактах, структурирующих и выделяющих основные гипотезы, недостаточно.

- **Прежде всего необходимо учитывать, что проблемы не всегда являются проблемами.** Иногда клиенты сами формулируют задачу,



которую необходимо решить. Однако зачастую их формулировки весьма туманны. «Единственная возможность узнать, является ли на самом деле поставленная перед вами задача истинной проблемой, – это рассмотреть ее более подробно». Для этого постарайтесь прояснить ее, внимательно рассмотрите факты, задайте вопросы, загляните во все уголки. Обычно, если вы на правильном пути, вы поймете это быстро. Скорее всего, вам быстро удастся все прояснить. В противном случае вы потеряете гораздо больше ресурсов, чем в том случае, если бы вы осмотрелись в начале работы. При этом вы должны объяснить клиенту, что та проблема, которую вам поставили, не является основной. Для того чтобы на самом деле решить задачу, необходимо решить другую проблему.

- **Не изобретайте колесо**, пишет И. Расиел. Многие бизнес-проблемы имеют больше общего, чем различного. Это значит, что, используя ограниченное количество методик, вы можете решить множество различных задач. Такие подходы могут уже иметься где-то внутри консалтинговой организации, либо уже зафиксированные на бумаге, либо в головах у консультантов. Если же это не так, то используйте свой собственный опыт для создания собственного набора. Любая консалтинговая компания разрабатывает множество методов для работы над решением бизнес-задач. Эти приемы чрезвычайно полезны и помогают консультантам превращать сырой материал в отчетливый план, позволяя им проникать в самую сущность природы проблем клиентов, сфокусировав внимание на ключевых аспектах проблемы и начав работать над ее решением. В качестве примера И. Расиел приводит структуру, называемую «Движущие силы». Она доказала свою наибольшую ценность в начале проекта, когда особенно сильно давление со стороны клиента. Этот метод заключается в выделении сил, влияющих на бизнес клиента. Составляется список из позитивных и негативных влияний на бизнес со стороны поставщиков, покупателей, конкурентов и товаров-заменителей. Далее изучаются изменения в природе этих сил и то, как это влияет на бизнес клиента. Также выделяются ключевые

факторы, влияющие на состояние отрасли, в которой работает наш клиент, стараясь определить, какие из выделенных факторов имеют наибольшее влияние на структуру бизнеса, структуру производства, систему дистрибуции, продажи и сервис. Каким бы бизнесом вы ни занимались, такая структура поможет вам не только зафиксировать текущее положение в конкурентной среде, но и поможет вам в понимании того, как эта среда способна меняться.

- **Каждый клиент уникален.** Многие бизнес-проблемы похожи друг на друга, но это не означает, что они имеют одинаковые решения. Некоторые думают, отмечает И. Расиел, что у *McKinsey* и в целом у консультантов по управлению есть своего рода полуфабрикаты из готовых ответов на любые вопросы. Но это не так. Если бы дела обстояли таким образом, то *McKinsey* никогда бы не добились таких успехов, утверждает Джейсон Клейн, бывший сотрудник компании. Действительно, инструменты для работы над решением задач могут не меняться от проблемы к проблеме, но весь вопрос состоит в том, как их применять. Вывод из этого заключается в том, чтобы избегать шаблонных решений и быть осторожным, когда ваше шестое чувство что-то нашептывает вам. По мере того как вы становитесь более опытными, решая все больше и больше проблем, вы обретаете четкое понимание, что применимо в вашей отрасли, а что нет.

- **Не подгоняйте факты под готовое решение.** Необходимо избегать искушения использовать исходную гипотезу как окончательное решение. Нельзя превращать весь процесс рассмотрения задачи лишь в упражнение, направленное на ее доказательство. Необходимым качеством консультанта является гибкость и открытость для новых идей. Какой бы оригинальной и блестящей ни была первоначальная гипотеза, всегда нужно быть готовым к тому, что факты не подтвердят ее.

- **Убедитесь, что предлагаемое вами решение подходит для клиента.** Самые прекрасные решения, основанные на анализе огромного количества данных, будут бесполезны, если ваш клиент или его бизнес не

будет способен внедрить их. Необходимо знать сильные и слабые стороны клиента, а также то, на что способен менеджмент, а на что нет. В бизнесе работает множество людей, которые имеют свои недостатки, свои сильные и слабые стороны. И эти люди способны на ограниченные действия при ограниченных ресурсах. Некоторые вещи не могут быть приняты либо по политическим причинам, либо из-за отсутствия ресурсов или способностей.

- **Иногда вы должны дать решению прийти самому.** Как и любые правила, правила решения проблем в *McKinsey* имеют исключения. Не всегда возможно сформировать исходную гипотезу. Иногда клиент знает, что у него есть проблема, но не знает, в чем она заключается. В другой раз рамки вашей проблемы будут настолько расплывчаты или широки, что, приступив к выдвижению исходной гипотезы, вы просто потеряете время. Может случиться и так, что вы столкнетесь с совсем незнакомой вам темой. Главный совет, отмечает И. Расиел, – не паникуйте. Решение придет само, если вы соберете вместе факты и структурируете их. Если нет исходной гипотезы – не отчаивайтесь. Консультанты *McKinsey* скажут вам, что ни у одной из бизнес-проблем нет защиты против анализа, построенного на фактах. Соберите вместе достаточно фактов, добавьте к этому немного творческого мышления, и вы придете к решению.

- **Некоторые проблемы вы не можете решить... но решайте их в любом случае.** Путь к решению проблемы всегда полон препятствий. Необходимые вам данные могут быть потеряны или представлены в ненадлежащем виде. Иногда клиенты понимают, что им необходима помощь, слишком поздно. И консультанты из *McKinsey* или другой компании приглашаются уже тогда, когда бизнес обречен. Самое большое препятствие – политика, а самое важное, что необходимо знать о политике, – это как она может мешать и помогать вам делать свое дело. Все это происходит потому, что бизнес состоит из живых людей. Меняя организационную схему, вы ломаете чьи-то судьбы. Как заметил один из бывших консультантов компании, «очень редко случалось так, чтобы во время проекта не

оказывалось такой группы сотрудников в компании клиента, которая бы не хотела избавиться от нас и не желала бы, чтобы мы нашли верный ответ». В таких случаях вам нужно выбирать из нескольких вариантов поведения, что не всегда просто.

***Пересмотрите проблему.*** Если вы с самого начала перейдете от одной проблемы к другой, вы продемонстрируете великолепное бизнес-чутье. Если же вы попытаетесь сделать это после нескольких недель работы, то вас могут обвинить в непрофессионализме.

***Растяните время на внедрение решения.*** Иногда вы предлагаете клиенту рекомендации, которые он не в состоянии внедрить. Особенно это касается проектов, связанных с изменениями организационной структуры. Не так сложно Придумать оптимальную структуру, но обычно всегда приходится иметь дело с теми сотрудниками, которые уже есть у клиента. Когда такое происходит, необходимо расширить временные горизонты внедрения рекомендаций. Пусть вас не волнует, что именно сейчас их невозможно будет применить. По мере того как люди будут покидать компанию, ваше решение будет претворено в жизнь.

***Учитывайте ситуацию.*** Большинство бизнесменов действуют рационально. По крайней мере в том, что относится к их бизнесу. Поэтому, сталкиваясь с противодействием, вы можете быть уверены, что реализация ваших рекомендаций негативно отразится на ком-то. Для того чтобы делать свое дело, несмотря на противоречия, вы должны задуматься, как предложенное вами решение повлияет на людей внутри организации. Затем вы должны придумать такое компромиссное решение, которое бы учитывало интересы различных группировок внутри компании. Это может потребовать от вас изменения содержания ваших рекомендаций. Но лучше сделать это, так как от предложенного вами великолепного решения не будет никакой пользы, если клиент откажется принять его.

Следующий шаг консультанта – **разработка предложений о способах улучшения** положения клиента. Для этого он:

а) применяет знания о способах улучшений, полученные из различных источников:

- из опыта самого консультанта при выполнении предыдущих проектов, а также из архивной документации и картотеки консультационной фирмы;
- из опыта его коллег в консультационной фирме, которые сталкиваются с подобными ситуациями;
- от работников других подразделений компании-клиента, которые обладают знаниями по конкретному процессу;

б) использует свои творческие способности находить или разрабатывать что-либо новое, а также и другие методики, такие, как «мозговой штурм».

Процесс **представления предложений клиенту** зависит в основном от типа предлагаемого проекта и рабочих отношений между консультантом и управленческим персоналом клиента. Цель этого представления – получить одобрение клиентом своих рекомендаций.

При этом консультант должен объяснить:

- чем новая ситуация будет лучше существующей;
- возможный риск;
- условия, которые клиент должен создать для внедрения рекомендаций.

Важный аспект планирования действий – разработка стратегии и тактики осуществления изменений. Важно, например, рассчитать все необходимые финансовые и материальные ресурсы, уточнить влияние изменений на персонал и его ответную реакцию. Решение, принятое по предложению консультанта, может быть конечным этапом проекта, если клиенту не потребуется дальнейшая помощь консультанта.

#### **4.3.3. Внедрение решений**

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений следующим образом:

- обеспечивать советами персонал, ответственный за реализацию;
- корректировать некоторые детали выработанных ранее решений;
- обучать персонал клиента.

На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой. Консультант разрабатывает также временной график и систему мер, обеспечивающих изменения, и форму их контроля.

Обучение новым методам работы предполагает проведение семинаров, дискуссий, создание специальных проектных групп и т.п. На этом этапе консультирования тщательно проверяется правильность и выполнимость предложений, подготовленных консультантом в сотрудничестве с клиентом. Намечаемые изменения становятся реальностью. Здесь могут возникать новые проблемы и трудности, выявляются неверные предложения или ошибки в планировании. Соппротивление изменениям способно существенно отличаться от того, что ожидалось на стадии диагностики и планирования. Возможно, приходится корректировать первоначальный проект и план действий.

Внедрение решений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта, для того чтобы избежать возможных отступлений от намеченных решений. При отсутствии контроля возможности модифицировать организацию и развить изменения могут быть не использованы.

Постепенно ответственность консультанта в осуществлении проекта становится все меньше, а ответственность персонала клиента возрастает, цель этого – завершить пребывание консультанта в организации к тому моменту, когда ее персонал сможет работать самостоятельно в новой ситуации.

#### **4.4 Послепроектная стадия**

Заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций. Работа консультанта во время выполнения задания, использованные методы, внедренные новшества, а также полученные результаты должны быть оценены как клиентом, так и консультирующей организацией. В это время представляются и принимаются заключительные отчеты. Если появляется интерес продолжать сотрудничество, ведутся переговоры относительно будущих контрактов и дальнейшей работы. После завершения всех этих операций консультант покидает клиента, а задание по консультированию или проект завершается по взаимному соглашению. Таким образом, эта фаза консалтингового процесса заключается в анализе происшедших в клиентской организации изменений, в решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами – либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта.

В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта с целью осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

В идеале все клиенты должны быть удовлетворены результатами консалтингового проекта, однако в печати довольно часто появляются критические статьи, содержащие примеры некачественного выполнения работы консультантами. Согласно данным, приводимым в печати, многие известные фирмы демонстрируют низкие качественные параметры решения проблем клиентов. Претензии к фирмам возникают как по причине действительно некачественного выполнения работы, так и в результате того, что с самого начала у клиента и консультанта было разное видение того, что должно быть достигнуто в результате осуществления проекта. Обвинения в адрес консультантов звучат со всех сторон, но дело в том, что в рыночной

экономике критика во многих случаях должна быть направлена в сторону клиента.

Помогают ли консультанты по менеджменту руководить фирмами? Или они приводят компании к краху? У второй точки зрения есть свои сторонники. Некоторые из них были непосредственно заняты в консалтинговом бизнесе и знают всю его подноготную.

В своей книге «Демоны-советчики» («*Consulting Demons*» с подзаголовком: *Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting* – «Внутренняя сторона беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга») бывший консультант Льюис Пино (*Lewis Pinault*) пишет, что консультантам нравится считать себя стратегами, собирателями информации, носителями миссии, друзьями исполнительных директоров.

По его мнению, было бы правильней охарактеризовать их как «мастеров притворства и хвастовства; шарлатанов, фабрикующих сведения; шпионов и оппортунистов; любителей раздувать угрозу и предрекать опасности; специалистов по тактике «партизанской войны»; экспертов, не разбирающихся ни в чем, кроме как в увеличении собственных продаж и улучшении своего благосостояния» [16].

В паре телевизионных документальных фильмов прозвучали схожие заявления: что консультанты по менеджменту – это опора для несведущих директоров; что знания консультантов в тех отраслях и вопросах, по которым они дают советы, ничтожны; что реальная их цель – сделать так, чтобы у них было как можно больше прибыльной работы.



## Использованная литература

1. *Апешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Василетко Е.И., Эмих О.К.* Развитие концептуальных подходов к процессу консультирования // Управление персоналом. 2001 №8.
3. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. – М.: Дело 1998.
4. *Капустин П.* Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы / Под ред. А.П. Посадского. – М., 1998.
6. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. *Макхем К.* Управленческий консалтинг. – М.: Дело и Сервис, 1999.
8. Особенности национального консалтинга // Эксперт. 2001. № 33.
9. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 1999.
10. Пригожий А.И. Методы развития организаций. – М., 2003.
11. *Расиел И.* Метод *McKinsey*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
12. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсант XXI: Альпина Паблишер, 2002.
13. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
14. *Уткин Э.А.* Консалтинг. - М.: ЭКСМОС, 1998.
15. Handbook of management consulting services. Ed. By Barcus III. S.W., Wilkinson J.W. McGraw-Hill, 1995.
16. *Pinault L.* Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting. HarperBusiness, 2001.
17. *Ron Tepper.* How to Become a Top Consultant: How the Experts Do It. John Wiley & Sons, 1987.

18. *Standish C. Getting Value from Professional Advisers.* – London: Kogan Page, 1993.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Выделите стадии процесса консультирования. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.
2. Расскажите о работе над проектами консультантов *McKinsey*.
3. Опишите предпроектную стадию консалтингового процесса.
4. Опишите стандартную формальную процедуру поиска и отбора консультантов.
5. Что такое тендер, техническое задание?
6. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру)?
7. Какие можно выделить группы договоров на проведение консультационной работы?
8. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.
9. Какие приемы применяют консультанты *McKinsey* для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?
10. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных – интервью, дискуссии, анкетирования.
- И. Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании *McKinsey*.
12. Какова методика разработки решения проблемы компанией *McKinsey*?
13. Назовите основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.

## **Глава 5. Методы анализа и решения проблем**

При анализе различного рода проблем, с которыми сталкивается консультант, его сила и эффективность проявляются, кроме всего прочего, в знаниях и опыте решения аналогичных проблем в различных клиентских организациях. Основой конкурентного преимущества консультантов является разнообразие методического инструментария, обогащающегося от проблемы к проблеме, от проекта к проекту.

Широкое распространение в консультировании нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках. К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п. Они достаточно полно и глубоко освещены в специальной литературе.

Динамичное изменение среды и условий функционирования организаций вызывает появление качественно новых проблем, что, в свою очередь, стимулирует разработку все новых и новых методов, методик, подходов. Весь этот инструментарий создается целенаправленно для решения конкретных задач. Выступая основой конкурентных преимуществ консультанта, методы держатся в секрете. Они становятся доступными лишь по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы. Важнейшим способом материализации предлагаемых услуг являются книги, статьи, семинары, где консультанты и раскрывают секреты своего мастерства, методы работы.

Существует множество подходов к классификации методов решения консалтинговых проблем [см. 2. С. 135-138]. Наиболее распространенным подходом к классификации является выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики, методы выработки решений, методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. Это привело к необходимости классификации методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

- на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;
- универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

Специфика применения и классификации методов консультирования в значительной степени в настоящее время определяется переходом консультационной деятельности на новый этап, получивший название «интегративный консалтинг». Характерной особенностью решения клиентских проблем становится их комплексный характер, требующий, в свою очередь, адекватных методов решения.

Остановимся на некоторых из методов, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое распространение.

### **5.1 Реинжиниринг бизнес-процессов**

Рассмотрим прежде всего реинжиниринг, под которым понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании. Процесс таких радикальных изменений должен происходить с применением определенного метода, который

позволил бы провести эти изменения с максимальной эффективностью. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов (*businessprocess reengineering – BPR*). BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга. Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» был введен Майклом Хаммером в 1990 г. в статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте», который определяет этот вид деятельности как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы» [33]. За несколько лет реинжиниринг превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики.

Сегодня можно говорить и об использовании консалтинговых услуг и инструментария по реинжинирингу и на российском рынке. Отечественная практика применения реинжиниринга показала, что этот метод необходим, особенно в условиях проведения экономических реформ и активного внедрения России в мировую экономическую систему. В западном мире (в первую очередь в США) реинжиниринг приобретает все большую и большую популярность. Чтобы проиллюстрировать эту тенденцию, приведем несколько цифр.

Результаты опроса, проведенного *Ernst & Young* среди финансовых директоров 80-ти крупнейших компаний США, показали, что основным мотивом проведения реинжиниринга было улучшение сервиса и качества

продукции (услуг), а также снижение расходов [8]. По мнению М. Хаммера, *BPR* предстает как революция в бизнесе, знаменуя собой отход от базовых принципов построения предприятий и превращая конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Это становится возможным благодаря новейшим достижениям в области информационных технологий.

Билл Гейтс в книге «Бизнес со скоростью мысли», говоря о реинжиниринге, пишет о необходимости создания «нервной системы предприятия», чтобы большинство обычных процессов на предприятии, как в живом организме, происходило на уровне рефлексов, оставляя голову свободной для творчества и реакции на внештатную ситуацию. Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован не на функции, а на процессы.

Разработаны и другие методы консультирования, которые можно рассматривать либо как частные случаи *BPR* (если в основе этих методов лежит управление процессами), либо как автономные концепции (если они базируются на иных принципах) [8]:

- *Автоматизация бизнес-процессов* приводит к ускорению существующих бизнес-процессов. В этом случае происходит лишь автоматизация существующих процессов со всеми их недостатками и не ставится задача проектирования нового процесса в целях кардинального повышения эффективности.

- *Реинжиниринг программного обеспечения*. В этом случае на основе современных технологий производится переписывание устаревших информационных систем без изменения самих автоматизируемых процессов.

- *Уменьшение иерархической размерности (downsizing)* предприятия и численности персонала. При этом происходит уменьшение возможностей компании, вызванное снижением требований рынка.

- *Реорганизация (reorganizing) предприятия*. В этом случае предметом деятельности являются только организационные структуры, а не процессы.

- *Улучшение качества (quality improvement – QI), глобальное управление качеством (total quality management – TQM).* В этом случае также не происходит замена существующих процессов на новые, а лишь их изменения.

- *Реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering).* Для иллюстрации приведем выдержки из статьи М. Хаммера [33]: «Серьезные инвестиции в информационные технологии принесли разочаровывающие результаты во многом из-за того, что компании применяют технологию, чтобы механизировать старые способы ведения дел. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры, чтобы просто их ускорить. Однако ускорение процессов не может исправить фундаментальный недостаток производительности. Устройство рабочих мест, потоки работы, механизмы управления и организационные структуры были разработаны в эпоху, когда не существовало ни сегодняшних конкурентов, ни сегодняшних компьютеров, они создавались в расчете на эффективность и контроль. Однако ключевые концепции нового десятилетия – это инновация и скорость, обслуживание и качество...

В каждой компании есть великое множество неписаных правил: "решения о выдаче кредита принимает кредитный отдел"; "для качественного обслуживания клиентов необходим локальный склад"; "формы следует заполнять полностью и по порядку" и т.д. Цель реинжиниринга – порвать со старыми правилами организации и ведения бизнеса. Реинжиниринг включает в себя выявление этих правил и отказ от некоторых из них в пользу новых способов выполнения работы. Из вновь разработанных процессов возникнут и новые правила, соответствующие духу времени. Только так можно достичь значительного повышения производительности».

### ***Пример***

Рассмотрим пример из книги Хаммера и Гампи [26]. В начале 1980-х гг., когда американская автомобильная промышленность находилась в депрессии, руководство компании *Ford* решило среди других реформировать

отдел кредиторской задолженности в поисках возможностей для сокращения издержек. Кредиторской задолженностью только в Северной Америке занимались более 500 человек. Руководство полагало, что путем рационализации процессов и установки новых компьютерных систем можно будет снизить число сотрудников примерно на 20%.

Энтузиазм прошел, как только специалисты *Ford* проанализировали работу компании *Mazda*. В то время как *Ford* пытался уменьшить численность сотрудников до 400, отдел кредиторской задолженности в *Mazda* состоял из пяти человек. Разница в цифрах была потрясающей. Даже принимая во внимание меньший размер *Mazda*, выходило, что отдел кредиторской задолженности в *Ford* примерно в пять раз больше чем нужно. Специалисты *Ford* понимали, что дело тут не в производственной гимнастике, не в пении гимна компании и не в низких учетных ставках в Японии.

Руководство *Ford* переформулировало задачу: отдел кредиторской задолженности должен был справляться со своими обязанностями при уменьшении числа служащих не на сотню, а на несколько сотен. Затем начались мероприятия по ее осуществлению. Прежде всего руководство проанализировало существующую систему. После того как отдел закупок выписывал заказ, его копия направлялась в отдел кредиторской задолженности. Позднее, когда отдел входного контроля получал материалы, копия документа о получении также направлялась в отдел кредиторской задолженности. Тем временем сам отдел кредиторской задолженности получал счет от поставщика. Задача отдела, таким образом, состояла в том, чтобы сличить заказ, документ о получении и счет. Если документы соответствовали один ; другому, отдел осуществлял платеж.

Больше всего времени, однако, тратилось на расхождения, когда заказ, документ о получении и счет имели различия. В таких случаях служащий отдела кредиторской задолженности обязан был выявить причину



расхождения, задержать платеж, написать несколько документов – таким образом, работа замедлялась.

Один из способов улучшить состояние вещей – помочь служащему быстрее выявить причину несоответствия. Однако лучший выбор – вообще предотвратить расхождения. Чтобы этого добиться, в *Ford* ввели «обработку без счетов». Теперь, когда отдел закупок дает заказ, информация о нем вводится в базу данных. Копии заказа никому не посылаются. Когда товар прибывает на разгрузку, приемщик проверяет базу данных, чтобы выяснить, соответствует ли этот товар какому-либо неисполненному заказу. Если да, производится приемка, сведения о которой также заносятся в базу данных; если нет, заказ просто возвращается поставщику.

Для *Ford* оказались недостаточными скромные приросты, которые планировались первоначально. Компания выбрала радикальные изменения и достигла значительного улучшения – количество сотрудников уменьшилось на 75%, а не на 20%, как прогнозировалось ранее. Поскольку теперь не существует разночтений между финансовым и материальным учетом, входной контроль значительно проще, а финансовая информация – точнее.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления – отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Базовыми понятиями *BPR* являются бизнес-система, бизнес-процесс, деловая процедура [8]:

- Бизнес-система – это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы.
- Бизнес-процесс – это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

- Деловая процедура – это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

Бизнес-процессы, происходящие на предприятии, можно разделить на производственные и управленческие. Каждый из процессов характеризуется технологией реализации, определяется общей структурой бизнес-системы и оборудованием, средствами автоматизации и др., обеспечивающими реализацию процесса.

На основе опыта компаний, успешно проводивших у себя реинжиниринг, можно определить этапы и мероприятия, обеспечивающие успех. В результате сравнительного тестирования более чем 150 компаний в течение 24 месяцев были выявлены факторы успеха реинжиниринга [19]:

- содействие со стороны руководства компании (постоянное и полномасштабное участие в работе);
- координация стратегии (со стратегическими целями компании);
- план действий (поставить задачи, выполнение которых Можно контролировать);
- проверенная методология (включающая в себя механизм прогнозирования);
- эффективное управление изменениями (вопросы трансформации корпоративной культуры);
- принятие изменений (сознательное сотрудничество и система отчетности);
- оптимальный состав рабочей группы (численность и необходимые квалификации).

Реинжиниринг бизнес-процессов базируется на нескольких основных принципах [8]:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);

- исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);
- шаги процесса выполняются в естественном порядке;
- процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);
- работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
- единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Появление методики реинжиниринга – это следствие жестокой конкурентной борьбы, выдержать которую можно только путем внедрения новых, наукоемких инновационных технологий. Большинство компаний, проводивших реинжиниринг своего бизнеса, были просто вынуждены это сделать, оказавшись перед лицом кризиса.

После выхода в 1993 г. книги Дж. Чампи и М. Хаммера «Реинжиниринг корпораций» многие в разных странах попытались применить на практике рекомендованный авторами подход. Однако опыт внедрения реинжиниринга вызвал волну разочарований и критики. По мнению большинства авторов, анализировавших практику применения реинжиниринга, в подавляющем большинстве случаев такие попытки приводили к отрицательному результату. Джеффри Беннет из *BoozAllen&Hamilton*, анализируя причины провала реинжиниринга, считает, что фундаментальной причиной неудач является утопическая философия, лежащая в основе реинжиниринга. Эта

утопическая философия исходит из того, что каждый человек движим заботой об общественном благе, а задачей посвященных лидеров является обучение масс таким правилам поведения, которые позволяют достигать большего общественного блага. С точки зрения Беннета, утопическая философия реинжиниринга просматривается в его следующих принципах [32]:

- процесс изменений рассматривается как идеальный, которому каждый должен хотеть следовать, а не как результат выбора из нескольких альтернатив;
- реинжиниринг игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть;
- стоимость процесса перехода часто игнорируется или отвергается (нельзя сделать омлет, не разбив яиц);
- имеется склонность к радикальным и драматическим изменениям (реинжиниринг – это не осуществление возрастающих улучшений, а достижение квантового скачка в исполнении);
- существующие структуры и традиции не рассматриваются как ценные источники вклада (радикальный редизайн означает игнорирование всех существующих структур и процедур и изобретение полностью новых способов выполнения работы);
- существует вера в то, что группа экспертов, многие из которых не обладают предварительными знаниями в специфических процессах, играют ключевую роль в разработке детального плана, являющегося достаточно разумным, чтобы охватывать все мыслимые ситуации, которым данный процесс может противоречить;
- системы оплаты труда, если они вообще упоминались, рассматривались как способ вдохновения людей для следования новому процессу, а не как общая часть замысла или как первоначальная причина предшествующего неконструктивного поведения;

- путь к преодолению сопротивления заключается в коммуникации и обучении: как только новый процесс понят, люди увидят, что он является лучшим для всех. Сопротивление рассматривается или как следствие непонимания, или как следствие недостатка убеждения.

На практике, как и все другие идеи, связанные с радикальной перестройкой, реинжиниринг бизнес-процессов нередко заканчивается провалом – по статистике в 75% случаев. Основная причина неудач заключается в том, что высший управленческий аппарат не приемлет перемен, часть сотрудников отказывается серьезно воспринимать перестройку, отсутствует понимание необходимости корпоративной культуры. Тем не менее применение реинжиниринга бизнес-процессов повлекло за собой такие ошеломляющие результаты, что игнорировать документально подтвержденные факты просто невозможно. Очевидно, что техника реинжиниринга служит катализатором далеко идущих изменений в стандартах и культуре компании.

Необходимо обратить внимание на два момента, по вполне понятным причинам старательно замалчиваемых сторонниками реинжиниринга.

Во-первых, определенные типы компаний и производств имеют значительно больше шансов на успех в реинжиниринге, чем другие. Самыми восприимчивыми к реинжинирингу являются компании, в которых затраты на собственно производство составляют относительно небольшую часть структуры затрат. В них преобладают накладные расходы, в которых не уделяется должного внимания клиентам или не развиты информационные технологии.

Во-вторых, надо понимать, что серьезные попытки внедрения реинжиниринга проводятся только под руководством специалистов-консультантов. Мода на этот метод способствует быстрому росту количества консультантов, что привело к возрастанию стоимости их услуг и отрицательно сказывается на их качестве. Многие консультанты низводят реинжиниринг бизнес-процессов до уровня обычных мероприятий по

сокращению численности персонала или до давно известных методик. Отсюда незаслуженная дискредитация метода.

## 5.2 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark* – начало отсчета, зарубка) – это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями Других, более успешных, фирм.

Бенчмаркинг можно применять во всех сферах деятельности предприятия. В последние годы этот метод получил широкое распространение и, по мнению многих исследователей, входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом. Объясняется это довольно просто – бенчмаркинг помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Бенчмаркинг – метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями. Его широко используют такие компании, как *Xerox* («Ксерокс») *General Electric* («Дженерал электрик»), *DuPont* (Дюпон») и многие другие. Как пишет Р. Кох, бенчмаркинг – одно из ключевых слов менеджмента 1990-х гг. [12].

### ***Пример***

Американская авиакомпания *Southwest Airlines* поставила перед собой задачу улучшить свои финансовые показатели [5]. Опрос клиентов показал, что более удобное расписание и увеличение числа рейсов могут сделать обслуживание и работу компании более привлекательными для клиентов. Осталось найти способ, как более эффективно использовать имеющийся авиапарк. Подсчитав время заправки самолета, технического обслуживания и пр., менеджеры пришли к выводу, что необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но сделать это непросто, так как компания по времени обслуживания самолетов

и сейчас вне конкуренции. Однако кому-то из служащих пришло в голову, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Изучив специальную литературу и основные принципы командной работы техников, менеджеры авиакомпаний внедрили эти же принципы у себя. Конечно, скорость обслуживания самолетов не могла быть такой же, как в «Формуле-1», однако время на эту процедуру сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось. Эта история показывает, как использовать инструмент под названием «бенчмаркинг» для повышения эффективности и конкурентоспособности.

Родоначальниками бенчмаркинга считают японцев, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене. При этом японцы успешно переносили технологии и ноу-хау из одной сферы бизнеса в другую.

На Западе бенчмаркинг стал активно использоваться с конца 1970-х гг. Это было время, когда японским предприятиям удалось сильно потеснить американские компании во многих сферах производства. Компания *Xerox*, в частности, стала искать причины резкого уменьшения своей доли рынка копировальных аппаратов. Стремясь детально исследовать опыт японской компании *Fuji* («Фуджи»), топ-менеджеры *Xerox* *лаж* переехали на какое-то время в Японию. Они стремились изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Используя изученный опыт, компания *Xerox* смогла снизить издержки и повысить производительность труда. Бенч-маркинг превратился в важную часть бизнес-стратегии *Xerox*.

Особенностью развития программ бенчмаркинга в Японии, США и других странах является то, что им оказывается существенная государственная поддержка. Считается, что благодаря обмену опытом

выигрывает экономика страны в целом. Для интенсификации бенчмаркинга создаются своеобразные «индустриальные бюро знакомств» – специально для поиска партнеров по бенчмаркингу (*globalbenchmarking.com*, *benchnet.com* и др.).

Если говорить о компаниях, которые учатся на лучших образцах, то польза здесь очевидна. Мотивы же передовых компаний к раскрытию информации о своем передовом опыте могут быть самые разные. Для многих является престижным публично выступать в качестве эталонной компании. Это, среди прочего, повышает их инвестиционную привлекательность. Кроме того, многие полагают, что если компания кого-то учит, то при этом развивается и сама.

Контрольное сравнение представляет собой процесс детального исследования производительности, качества и ценности подразделений фирмы и производственных операций, проводимого путем сравнения с существующими стандартами [12]. При этом используется (или создается) база данных эталонных показателей, которые выявляются в процессе наблюдения за деятельностью других отделов и компаний. Далее с ними сравниваются показатели эффективности работы подразделений фирмы – объекта анализа. В качестве простого примера можно привести сравнение количества бракованных деталей у рабочего одного из производственных цехов с аналогичным показателем рабочих других цехов и компаний. При серьезном отставании одного из цехов от других ясно, что, по всей видимости, есть возможность «подтянуть» его до общего уровня.

Иногда существует возможность воспользоваться готовыми аттестационными базами данных, позволяющими достаточно быстро оценить тестируемую компанию, службу, работника, используя показатели, полученные в ходе обширнейших многолетних исследований. Однако ценность подобных баз данных относительна, так как многие виды деятельности сравнивать значительно сложнее и труднее, поскольку они зависят от типа и структуры компании.



Как правило, выделяют **три метода контрольного сравнения** [12]:

**1. Образцовая практика.** Метод, с успехом применяющийся на протяжении почти 20 лет, позволяет сравнивать показатели работы различных подразделений одной компании. Например, выручку от продажи фруктового сока на один квадратный метр в гастрономах Москвы можно попытаться сравнить с аналогичным показателем работы гастронома в Санкт-Петербурге, принадлежащего той же торговой компании. Метод образцовой практики обычно дает большую дисперсию (несхожесть) результатов разных подразделений, что в какой-то степени объясняется спецификой работы каждого из них, но в основном является следствием лучших методов работы. Организация работы в образцовом подразделении может быть принята как эталон, по которому следует выверять работу других отделов.

**2. Относительная позиция по издержкам.** Метод заключается в исчислении удельных затрат на одну единицу выручки отдельно по каждому элементу структуры издержек (труд производственных рабочих и т.д.) и подсчете относительной позиции по издержкам фирмы А по отношению к ее конкуренту, фирме Б. Полный анализ относительной позиции по издержкам – дело достаточно сложное, но в конце концов приносит ощутимый результат как в плане снижения издержек, так и в плане построения конкурентной стратегии фирмы А.

**3. Образцовая практика партнера.** Метод аналогичен методу образцовой практики. Единственное отличие заключается в том, что сравнивается деятельность различных фирм (обычно не являющихся конкурентами), которые скооперировались для проведения совместного сбора и сравнения данных.

В самом общем случае целью контрольного сравнения может быть следующее:

- снижение издержек (обычно является основной задачей);

- увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;
- улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;
- выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу образцовой практики;
- решение об аутсорсинге, т.е. о необходимости передачи части производственных или административных функций компании на контрактной основе сторонней организации;
- проведение реорганизации компании.

Можно выделить **пять основных принципов концепции бенчмаркинга** [16]:

**1. Прежде всего это концентрация на качестве.** Под этим понимается непрерывная работа в области качества не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю, но и по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании. Персонал компании несет полную ответственность за качество производимой продукции и оказываемых услуг. Подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление. Данный подход зачастую требует глобальной перестройки корпоративной культуры компании.

**2. Второй основной принцип бенчмаркинга – важность бизнес-процессов.** Только сконцентрировав внимание на бизнес-процессах, можно выявить их глобальные недостатки. В этом случае становится явной необоснованность задержек, недостаток оперативного контроля, появляется возможность выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную реализацию. Тем самым для бенчмаркинга бизнес-процессы, протекающие в организации, намного

важнее, чем процесс функционирования таких классических функциональных подразделений, как финансовый отдел, отдел продаж и др. Любая компания предстает прежде всего как система функционирования основных и второстепенных бизнес-процессов.

**3. Необходимость учета несовершенства классической модели *TQMs* процессе планирования бенчмаркинговой деятельности.** Если говорить о классической модели *TQM*, то она базируется на нескольких основных принципах: необходимость постоянных улучшений (усовершенствований); важность покупателя; изменения в корпоративной культуре; групповая работа и важность вклада каждого. Принятие решения о необходимости разработки и реализации программы внедрения системы *TQM*, по сути, означает признание неэффективности управления компанией в прошлом. Поэтому методика оценки результатов внедрения концепции *TQM*, в основе которой лежит, во-первых, состояние в прошлом основных систем организации и, во-вторых, субъективная оценка степени выполнения поставленных целей и задач, по меньшей мере некорректна.

**4. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.** После того как персонал организации осознает необходимость и важность непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики и поймет важность внутренних бизнес-процессов, возникает необходимость объединения этих двух аспектов деятельности и создания единой системы и регулярного, скрупулезного анализа внутренних процессов, технологии, механизмов на базе их сопоставления с внешними эталонами. В результате такого систематического сопоставительного анализа появляется возможность создания основы для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

**5. Бенчмаркинг – основа выживания.** Пятый и последний принцип бенчмаркинга гласит: без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней среды невозможно.

В качестве основных **предпосылок успешной реализации концепции бенчмаркинга** необходимо выделить две наиболее важные: одобрение руководства и убежденность в необходимости изменений. Из практики известно, что множество бенчмаркинговых программ оказались неудачными по причине недостаточно тщательного и несистемного подхода к планированию и контролю. Эффективная реализация концепции бенчмаркинга требует предварительного планирования процесса его внедрения.

### 5.3 Аутсорсинг

Аутсорсинг – это одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска [25]. Популярный журнал *Wired* в своей «Энциклопедии новой экономики» определил аутсорсинг как новую стратегию управления. Журнал отмечает, что автомобильный завод Форда в момент своего основания 100% автомобилей и комплектующих выпускал самостоятельно. В настоящее время корпорация *Ford* две трети комплектующих и услуг заказывает на стороне, а компьютерные фирмы *Dell* и *Compaq* уже перешли к 100%-му производственному аутсорсингу. Использование аутсорсинга получило стремительный размах во всем мире в течение последнего десятилетия во многом благодаря бурному развитию информационных технологий.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*– использование внешних источников, или средств) – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. При этом подрядчик адаптирует свои универсальные средства и знания, учитывая конкретный бизнес заказчика, и использует их в интересах заказчика за оплату,

определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. Впрочем, известны и другие варианты. Например, в последнее время стало очень популярным участие в кросс-акционировании аутсорсинговых партнеров. Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, сервиса, финансов, обеспечения персоналом и даже производства.

Исторически первыми аутсорсерами были юридические фирмы в странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Широта предмета, популярность и необходимость судебного способа разрешения деловых споров, требовавшие высокой квалификации и специализации участников процесса, желательность привлечения специалистов, ранее выигравших похожее дело, – вот те факторы, которые создали в Соединенном Королевстве и его колониях почву для появления независимых юридических компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем и аутсорсинговыми.

Исследования американского Института аутсорсинга (*Outsourcing Institute*) показали, что развитие рынка аутсорсинговых услуг в последние годы происходит экспоненциально. При этом специалисты института в своих исследованиях разграничивают ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

Старейшая специализированная ИТ-аутсорсинговая компания *EDS* (*Electronic Data Systems Corporation*) была основана в 1962 г. в Далласе удачливым бизнесменом и неудачливым кандидатом в президенты США Россом Перро. Клиентами компании были несколько техасских банков, у которых существовала потребность в оперативной компьютерной обработке большого потока данных. Персональных компьютеров еще не было. Чтобы рассчитать банковские процессы, *EDS* приходилось арендовать ночное машинное время мэйнфреймов (больших ЭВМ) на стороне. Располагая собственными программами для обработки больших массивов информации, *EDS* уже утром была способна предоставить банкам готовые результаты.

Когда же *EDS* взяла на себя сопровождение всех информационных потоков корпорации *General Motors* и принесла ей годовую экономию в 44% (больше 4 млрд. долл.), то Перро понял все многообещающие перспективы этого нового бизнеса.

Самые крупные потребители услуг аутсорсинга в области информационных технологий – правительства. Правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорсинговое обслуживание. Штат Коннектикут заключил аутсорсинговый контракт на обслуживание всех своих информационных систем. В США даже федеральные налоги собираются с помощью аутсорсинга.

Как отмечает П. Тиздейл, вице-президент *EDS* в СНГ и глава представительства недавно созданной в России компании «ЭДС-ЛАНИТ», аутсорсинг – это не субподряд в чистом виде [20]. Работая с заказчиками, *EDS* применял а свои программные средства. Эти программы постепенно приобретали ту или иную специализацию, направленность в зависимости от спроса на услуги компании. И довольно скоро стало ясно, что это совершенно новый вид услуг. В компании стали накапливать собственный технический потенциал. В конечном счете некоторые предприятия и организации, понимая, что компания *EDS* располагает мощным парком собственных технических средств, программным обеспечением и высококвалифицированным персоналом, стали передавать свои информационные ресурсы полностью в ее ведение. Более того, передавался не только набор информационных систем – основные фонды, но и штат специалистов, который обслуживал эти системы. *EDS*, таким образом, полностью брала на себя ответственность за информационную деятельность заказчика, давая ему весьма заметный выигрыш, снижая затраты и улучшая качество информационного обслуживания.

По договору на аутсорсинг заказчик платит фиксированные суммы, что в любом случае намного дешевле, чем информационная организация бизнес-процессов своими силами. Мощные информационные ресурсы самой

корпорации *EDS* включаются в работу на корпоративного клиента. У заказчика исчезает необходимость проводить обучение своего персонала. Да и для специалистов заказчика по информационным технологиям сам принцип аутсорсинга довольно полезен. У них появляется масса новых возможностей для повышения квалификации. Работая же в своей организации, специалисты по ИТ быстро достигают определенного пика в своем развитии, и уходят. Заказчику приходится снова нанимать людей, которые, естественно, не сразу войдут в курс дела. Естественно, их квалификация не будет изначально соответствовать тому уровню, который необходим нанимателю. Эту часть специалистов по соглашению *EDS* принимает к себе. У них появляется масса новых возможностей для повышения квалификации. А главное, люди продолжают работать на ту же организацию.

На Западе аутсорсинг привлекает клиентов тем, что по договору заказчик вправе осуществлять контроль, следить за процессом выполнения работ, направлять в нужное русло совместные технические усилия. Это приводит к тому, что обе стороны оказываются одинаково заинтересованными.

Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг) – это передача специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных веб-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования; офшорное программирование.

Исследования показали, что основная отдача от ИТ-аутсорсинга состоит в значительном повышении эффективности финансового менеджмента, причем средством получения этой отдачи являются богатые

технические возможности аутсорсеров и высокая квалификация персонала; кроме того, наблюдается тенденция роста числа контрактов, заключаемых сразу с несколькими поставщиками с целью дополнительного снижения издержек. Одной из разновидностей ИТ-аутсорсинга является офшорное программирование (разработка программного обеспечения на заказ иностранной компанией), которое составляет довольно значительную часть общего объема рынка ИТ-аутсорсинга.

Аутсорсинг позволяет решить сразу несколько задач [9]. Во-первых, повысить прозрачность бизнеса: акционерам и инвесторам становятся ясны затраты на подрядные работы, упрощается их учет. Во-вторых, за счет проведения тендеров среди организаций, оказывающих услуги, снижается стоимость и повышается качество этих услуг. Согласно опросу, проведенному Институтом аутсорсинга в США, в качестве основной причины использования аутсорсинга респонденты называют снижение и контроль операционных издержек (48%), а также концентрацию на профильной деятельности. По данным международной исследовательско-консалтинговой компании *Gartner Data Quest*, почти половина всех организаций в США передали в аутсорсинг по крайней мере один бизнес-процесс. Совокупные годовые расходы промышленности США на аутсорсинг к концу 2006 г. вырастут до 12 млрд.

Аутсорсинг не всегда пользовался столь высокой репутацией. «Пять-шесть лет назад к нему прибегали только самые крупные корпорации, да и то лишь в качестве крайней меры», – утверждает Ф. Касале, исполнительный директор Института аутсорсинга. Однако преимущества использования аутсорсинга делают его все более популярным. Называют десять основных достоинств аутсорсинга: концентрация на приоритетных направлениях; доступ к самым лучшим техническим возможностям; ускорение реинжиниринга; разделение рисков; высвобождение ресурсов на другие цели; расширение финансовой базы; увеличение оборотных средств;



снижение операционных издержек; получение ресурсов, отсутствующих внутри компании; уменьшение количества объектов контроля [3].

Можно сформулировать цели, которые ставит перед собой компания-производитель, решая проблему «покупать или производить»:

- повышение качества товаров и услуг;
- снижение цен на предоставляемые услуги и реализуемую продукцию;
- увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации издержек.

Существуют следующие основные ресурсы ИТ-аутсорсинга [29]:

- профессиональный;
- производственно-технологический;
- финансово-административный;
- географический.

**Профессиональный аутсорсинг.** Причина сосредоточения профессиональных ресурсов у ИТ-аутсорсера достаточно ясна, так как систематическая работа с достаточно близкими, но в то же время различными процессами корпоративных деловых процедур требует постоянного повышения квалификации сотрудников.

**Производственно-технологический аутсорсинг.** В США для размещения корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний строятся специальные аутсорсинговые центры, защищенные от длительных перебоев в подаче электроэнергии и механического разрушения. Создаются также виртуальные офисы.

Широко распространен ИТ-аутсорсинг в области обслуживания сетевой инфраструктуры. Конкуренция здесь велика. На этом рынке действуют большие консалтинговые компании, специализированные ИТ-компании, интеграторы, крупные производители вычислительной техники, провайдеры Интернета.

Другая разновидность ИТ-аутсорсинга – разработка для предприятий заказных автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением.

**Финансово-административный аутсорсинг.** Это наиболее развитая в мире форма аутсорсинга. В случае корпорации, находящейся в критическом положении, аутсорсинг может выразиться в приглашении временной команды руководителей. Корпорации также прибегают к финансовому аутсорсингу в форме лизинга. Отмечают, что в США более 90% компьютерного оборудования производственного назначения приобретается в лизинг.

**Географический аутсорсинг.** Перенос производств в регионы Юго-Восточной Азии с их дешевой рабочей силой, льготными налогами и низкими военными расходами, по существу, явился одной из первых форм географического аутсорсинга. В настоящее время обсуждается тема размещения заказов на разработку и сопровождение программного обеспечения за рубежом. Этот вид аутсорсинга исторически называется «офшорная разработка программного обеспечения». Примером географического аутсорсинга может быть передача контрактов на разработку программного обеспечения из США в Индию (однако после испытаний Индией ядерного оружия все контракты начали сворачиваться).

В самом общем виде **аутсорсинг бизнес-процессов (АБП)** включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими. Например, на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика.

По мнению уже упомянутого американского института, аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом, причем наибольший рост аутсорсинга наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Исследование, охватившее 600 фирм и проведенное в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому

моменту 1/5 опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 4/5 фирм – часть административных функций.

Быстро развивается одна из разновидностей аутсорсинга – аутсорсинг кадровых процессов. По данным исследования, проведенного компанией /DC, в 1998 г. объем рынка аутсорсинга кадровых бизнес-процессов в США составлял 6,7 млрд. долл., причем во всех странах замечается тенденция резкого роста этого вида аутсорсинга. В связи со все большим усложнением кадровых бизнес-процессов сейчас оказались востребованными поставщики услуг, способные предложить полноценные эффективные и экономичные решения проблемы управления кадрами, основанные на самых современных технологиях, что дает возможность компаниям сконцентрироваться на своей основной деятельности.

Однако нужно учитывать, что при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, хотя это и увеличивает издержки. Кроме того, первостепенное значение имеет нахождение добросовестных партнеров, отлично зарекомендовавших себя на рынке услуг, и грамотное заключение с ними контрактов с фиксацией всех необходимых условий. Другой опасностью является потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения. При работе с аутсорсерами может упасть производительность собственных сотрудников, так как они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как измену.

Компания в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, может столкнуться еще с одной неприятностью – необходимостью срочно искать новых партнеров или

начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих. Помимо перечисленных недостатков возможно и увеличение издержек при передаче второстепенных функций как расплата за стремление сосредоточиться на основной деятельности и даже снижение качества при недобросовестности аутсорсера. Эти проблемы особенно остро стоят на неразвитых рынках, в условиях недостаточно сильной конкуренции, когда аутсорсер, заключив контракт, будет «накручивать» цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг, т.е. когда аутсорсер будет фактически монополистом на рынке.

Остановимся подробнее на **производственном аутсорсинге**. Его суть заключается в том, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Исследования Американской ассоциации менеджмента (*American Management Association*) показали, что уже в 1997 г. более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса [31]. Так, компания *Toyota* в настоящий момент занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими предприятиями. Причем такой способ ведения бизнеса уже давно используется практически всеми японскими изготовителями автомобилей. Автомобильные компании этой страны благодаря гибкости и мобильности своего бизнеса начиная с 1970-х гг. стали стремительно отвоевывать рынок у «большой тройки» автомобильной промышленности США – компаний *General Motors*, *Ford* и *Chrysler*. К началу 1990-х гг. эти три компании потеряли 25% американского

рынка автомобилей. И только создание альянсов с японскими компаниями и передача части бизнеса, причем не только вспомогательных процессов, но и основных, позволили им улучшить положение [30]. По данным ВТО, в 1998 г. лишь 37% стоимости каждого выпускаемого в США автомобиля производилось на родине. При этом 30% стоимости автомобилей направлялось в Южную Корею за сборку машин, 17,5% стоимости шло в Японию на покупку комплектующих и современных технологий, 7,5% – в Германию за дизайн, 4% – на Тайвань и Сингапур за мелкие детали, 2,5% – в Великобританию на рекламу и маркетинг, 1,5% – в Ирландию и Барбадос за обработку данных.

### ***Пример***

Французский концерн *Alcatel* избавляется от своих заводов [см. 13]. Причина отнюдь не в рецессии. Просто компания решила: пусть производят другие, мы же будем придумывать и продавать. Пять лет назад в составе промышленной группы *Alcatel* было 250 предприятий, в 1998 г. их осталось уже 200, а к июню 2001 г. – 100, причем было заявлено о намерении продолжить сокращение. При этом заводы сначала получают производственную и экономическую самостоятельность, а затем продаются производителям электроники.

Объявляя о грядущих изменениях, Серж Чурук, гендиректор компании, отметил, что *Alcatel* стремится как можно быстрее превратиться в «непроизводственную компанию». Отказавшись от производства, французский концерн тем не менее намерен остаться одним из лидеров телекоммуникационной отрасли с огромным объемом продаж. Способом достижения этого для *Alcatel* должен стать аутсорсинг – использование услуг сторонних компаний для выполнения собственных, внутрикорпоративных задач, причем компания решила использовать аутсорсинг для производства. Такой подход позволит сконцентрировать силы и ресурсы на разработке инноваций, маркетинге и продаже конечной продукции.

Обращение компании *Alcatel* к аутсорсингу было вызвано несколькими факторами. Во-первых, еще в конце 1990-х гг., в «золотое время» для телекоммуникационного сектора, спрос на продукцию временами превышал производственные возможности компаний отрасли. Они были просто вынуждены прибегать к услугам сторонних производителей. Отсюда основным для материнских компаний становится развитие технологии, поскольку теперь именно технология дает конкурентное преимущество.

Во-вторых, *Alcatel* теперь необходимо более гибкое производство, поскольку время массовых товаров в телекоммуникационном секторе уже прошло, спрос диверсифицируется. Стало значительно проще размещать небольшие заказы на отдельных предприятиях-производителях, чем заниматься перестройкой производственного процесса в крупной компании. Кроме того, внедрять в производство инновации значительно проще и быстрее на небольших предприятиях.

К аутсорсингу прибегают и другие компании, производящие телекоммуникационное оборудование, поскольку замедление в темпах роста рынка коснулось и конкурентов французского концерна. Например, финская *Nokia* продала два своих завода компании *SCI Systems*, специализирующейся на производстве электроники, и в ближайшее время планирует использовать аутсорсинг при производстве 20% своей продукции. Вместе с тем, стремясь снизить издержки, *Nokia* переводит собственные производства в страны с дешевой рабочей силой.

Еще одна компания – производитель телекоммуникационного оборудования, американская *Motorola* также, постепенно превращается в высокотехнологичную «компанию-оболочку», избавляясь от ряда производственных мощностей. Компания подписала контракты по аутсорсингу с несколькими крупными поставщиками электроники. Все эти меры дали возможность на 30% сократить число занятых в некоторых подразделениях *Motorola*. По мнению специалистов, шведский *Ericsson*

также вскоре прибегнет к аутсорсингу в такой сфере, как производство мобильных телефонов.

Применение аутсорсинга в телекоммуникационной отрасли во многом напоминает недавние события в других высокотехнологичных секторах, и прежде всего в производстве электроники. Бум производственного аутсорсинга в этой сфере пришелся на 1980-е гг., когда такие компании, как *Sony*, *Philips*, *Mitsui* и другие, передавали производство небольшим компаниям, чаще всего в странах с более дешевой рабочей силой (Юго-Восточная Азия, Латинская Америка). Начало 1990-х гг. ознаменовалось аналогичными процессами в производстве полупроводников и сборке компьютеров. Продолжая развивать основные идеи и технологии, ведущие компании США и Японии передвигали производство в новые, в основном азиатские страны. Аутсорсинг постепенно превращается в универсальную характеристику высокотехнологичного бизнеса.

Отметим, однако, и неудачи во внедрении аутсорсинга [6]. Компания *Dell* возвращает службы технической поддержки настольных ПК *Optiplex* и ноутбуков *Latitude* на места прежнего «базирования» в штатах Техас, Айдахо и Теннесси. Такое решение было принято после того, как участились жалобы клиентов по поводу некачественного обслуживания их телефонных запросов на получение технической поддержки, которые в течение некоторого времени перенаправлялись в отделение *Dell* в Индии.

Есть и другие проблемы. Например, как сообщает *CNews.ru*, продажи индийского ПО и услуг обеспечения офисов за границу выросли на 30% в течение 2003 финансового года (апрель 2003 – март 2004 г.) и составили 12,5 млрд долл. Из них 70% были экспортированы в США. Президент Индийской национальной ассоциации софтверных и сервисных компаний Киран Карник (*Kiran Karnik*) отметил, что рост продолжается, несмотря на то что США все больше озабочены использованием аутсорсинга. Передача заказов за границу, в страны третьего мира, несомненно, выгодна для компаний, однако может сказаться пагубно на экономике страны и породить рост безработицы.

Озабоченность возникающими проблемами привела к тому, что недавно в Калифорнии был подготовлен законопроект о запрете аутсорсинга при выполнении госзаказов. Все это, однако, вряд ли помешает частным компаниям США использовать удаленных иностранных работников.

В России аутсорсинг пока еще не получил такого мощного развития, как в остальном мире. Компании, которые предоставляют аутсорсинговые услуги, как правило, еще не вычленили этот бизнес в отдельное направление. Но тем не менее тенденция увеличения спроса на аутсорсинг в России схожа с мировой. Постепенно приходит понимание, что аутсорсинг является эффективным способом снижения издержек, доступа к новейшим технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности. Начинает создаваться среда для его успешного внедрения.

В той или иной степени аутсорсингом занимаются российские компании, имеющие опыт более традиционной системной интеграции, в частности *IBS*, «Анкей» и «АйТи». Довольно трудно оценить реальный объем рынка российского ИТ-аутсорсинга – как в силу традиционной закрытости, так и потому, что многие крупные контракты заключаются за рубежом. В любом случае можно отметить, что российские компьютерные фирмы пока не готовы самостоятельно выступать аутсорсерами для ведущих отечественных заказчиков. Зато российские программисты пользуются широкой популярностью как ресурс аутсорсинга. К их услугам систематически прибегают *IBM, Intel, SAP, Parametrics, Firepond* и др.

Опросы показывают, что к тем или иным консалтинговым и аутсорсинговым услугам в области ИТ обращаются 70–80% российских предприятий. В подавляющем большинстве случаев речь идет о налаживании бухгалтерского программного обеспечения. Сразу же за ним следует техническое обслуживание компьютерного, телефонного и копировального оборудования. Более 70% предприятий, имеющих до 25 компьютеров, и почти 20% предприятий, имеющих 25–100 компьютеров, вообще не держат в



своем штате технических специалистов. Так что мелкий технический аутсорсинг является вполне типичным для наших условий.

Благодаря различию экономических моделей, избранных разными странами СНГ, даже не самое преуспевающее российское предприятие может испытать себя в приятной роли богатого заказчика для иностранного аутсорсера (программного обеспечения, разумеется). Так, такие компании, как «Мебиус», «Галактика», *IBM*, *SAP*, широко используют квалифицированных белорусских программистов для решения своих задач. И все же широкому использованию аутсорсинга этими категориями до сих пор мешает целый ряд факторов. Так, в России пока нет аутсорсинговых компаний, уровень которых удовлетворял бы высоким запросам таких клиентов, как зарубежные компании и банки, а переходу на аутсорсинг в государственных учреждениях зачастую мешает инертность мышления их руководства. Использование аутсорсинга информационных технологий крупными российскими компаниями и банками затруднено вследствие наличия у них собственного штата специалистов по автоматизации и из-за сложности перехода к новому для них типу управления информационными технологиями, поэтому безболезненно ИТ-аутсорсинг может быть осуществлен только во вновь создаваемых банками филиалах.

Кроме того, российские компании, как, впрочем, и зарубежные, опасаются доверять информацию посторонним, боясь потерять контроль над ситуацией. Однако в России такое недоверие к аутсорсингу усугубляется неразвитостью рынка и непроработанностью законодательной базы. Мало того, что на рынке существует лишь небольшое количество компаний, занимающихся аутсорсингом, еще меньше имеется компаний с устойчивой хорошей репутацией. Компаниям сложно найти партнеров, в которых можно быть уверенными, а несовершенство законов не всегда гарантирует выполнение условий соглашения, причем уклонению от их выполнения также способствует и низкая степень добросовестности соблюдения договорных обязательств в России. В нашей стране есть и еще одна

особенность ведения бизнеса: многие компании не просто заботятся о конфиденциальности информации, но и не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как зачастую бухгалтерский учет носит полулегальный характер.

Одним из важнейших требований к компании-аутсорсеру является обеспечение конфиденциальности информации клиента, для чего она должна быть достаточно крупной, чтобы оставаться неподкупной, и достаточно известной и закрепившейся на рынке, чтобы дорожить своей репутацией. Она должна быть устойчивой и надежной, чтобы возможность ее неожиданного банкротства и поиска клиентом нового аутсорсера была минимальной. И кроме того, такая компания должна быть гибкой, способной полностью понимать задачи клиента и быстро перестраиваться в соответствии с его запросами. Пока таким требованиям в России удовлетворяют лишь немногие компании.

В качестве общей тенденции развития рынка российского аутсорсинга можно отметить увеличивающиеся объемы и спектр предоставляемых услуг. Развивается рынок, спрос превышает предложение, цены растут. Традиционно первыми в освоении новых технологий и сервисов идут ИТ-специалисты. Константин Ушаков пишет, что история российского аутсорсинга началась в 1998 г., когда компания «ЮКОС», в те времена еще «Менатеп», искусственно сформировала рынок, переведя практически весь штат своих сотрудников отдела автоматизации в компанию *IBS*, одновременно заключив с ней договор на предоставление услуг аутсорсинга в области обслуживания компьютерных систем [4].

Сегодня на рынке аутсорсинга – как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей – можно встретить фирмы самого разного масштаба. Конечно, наибольшие объемы потребления услуг аутсорсинга приходятся на крупные российские предприятия. Однако быстрыми темпами растет и количество малых предприятий, активно пользующихся аутсорсингом.

Если проанализировать сегментацию рынка, получается, что крупные заказчики выбирают себе в партнеры сравнительно мелких провайдеров, а малые предприятия предпочитают обслуживаться у крупных поставщиков услуг. Это объясняется тем, что крупные заказчики любят «привязывать» поставщика услуг к себе и требовать высокого качества невзирая на цену. В противоположность этому, малые предприятия предпочитают покупать стандартизированные услуги по низкой цене. Первые за счет аутсорсинга пытаются решить проблемы улучшения качества работ, услуг, доставки, т.е. платят за то, что не умеют эффективно управлять обслуживающим персоналом сами. Вторые за счет аутсорсинга добиваются сокращения издержек.

Потребление услуг аутсорсинга, вызванное желанием сократить расходы и улучшить качество работ, мы наблюдаем на российском рынке уже сегодня. Спрос на услуги аутсорсинга, обусловленный другими причинами, возникнет в ходе совершенствования систем управления российских компаний, что вызовет появление на рынке новых продуктов – специфических услуг.

Сегодня наибольший объем услуг аутсорсинга приходится (в порядке убывания):

- на информационные технологии;
- бухгалтерский учет;
- налоговое планирование.

Вместе с тем специфика российского бизнеса ставит на пути развития рынка аутсорсинга целый ряд достаточно серьезных препятствий, вызывающих достаточно скептическое отношение к нему [28]:

- **НЕ надейтесь, что российский аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса.** Происходит это потому, что российские подрядчики и поставщики услуг стремятся переложить на заказчика все свои издержки, связанные с рисками неисполнения обязательств другими заказчиками или с неэффективным управлением собственным бизнесом. В

качестве примера можно привести доставку корреспонденции силами курьерских компаний. Несмотря на кажущуюся эффективность аутсорсинга в этой сфере, многие фирмы содержат свой собственный штат курьеров. Происходит это потому, что собственная курьерская служба обходится дешевле. Возглавляет ее один менеджер, и она более управляема и придерживается корпоративных норм общения с клиентами.

- **НЕ рассчитывайте, что российский аутсорсинг позволит руководителям уделять больше времени основному бизнесу.** Дело здесь в том, что взаимоотношения с российскими подрядчиками требуют неусыпного контроля. Однако российские управляющие не умеют этого делать. Кроме того, всегда существует опасность негласного сговора поставщика услуг (подрядчика) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика с целью присвоения части прибыли.

- **НЕ верьте, что российская аутсорсинговая компания позволит вам использовать чужой опыт.** Препятствует использованию чужого опыта российская нелюбовь к прозрачности и «открытости». С партнером заключается соглашение о конфиденциальности, в том числе и ограничивающее передачу любой информации о заказчике третьим сторонам. Тем самым создаются серьезные препятствия тиражированию успешного опыта.

- **НЕ обольщайтесь обещаниями предоставить вам самые эффективные решения и гарантировать их соответствие лучшей в отрасли практике.** Проблема состоит прежде всего в том, что «лучших практик» аутсорсинга в России, т.е. действительно эффективных решений, которые можно тиражировать, просто не существует. Каждая отрасль, каждый регион и каждая фирма стремятся разработать свои эксклюзивные схемы.

- **НЕ уповайте на повышение качества и надежности обслуживания вашей информационной системы.** Сотрудники компании, которой вы передали в аутсорсинг обслуживание вашей информационной системы,

страдают теми же недостатками и так же относятся к делу, как и ваши штатные сотрудники.

• **НЕ пребывайте в плену иллюзий, что рост вашего бизнеса не создаст проблем в обслуживании ваших процессов российской аутсорсинговой компании.** Стремление набрать побольше контрактов приводит к тому, что о возможности резкого роста потребностей клиента сегодня предпочитают не задумываться. Любимый подход российских предпринимателей и управленцев – решение проблем «по мере их поступления».

Каковы же наиболее типичные **причины использования аутсорсинга** [29]:

- стремление повысить прибыльность бизнеса за счет снижения издержек по обслуживанию бизнес-процессов;
- концентрация руководителей на основном бизнесе;
- использование чужого опыта;
- внедрение передовых технологий;
- повышение качества и надежности обслуживания;
- улучшение управляемости, так как аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- укрепление потенциала роста.

Наиболее типичные **причины отказа от аутсорсинга**:

- опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- обучение чужих специалистов вместо своих;
- угроза утечки важной информации.

Последняя проблема остро стоит не только в России. Когда *Swiss Bank Corp.* заключила договор с *Perot Systems* на ИТ-аутсорсинг, то позаботилась, чтобы фирма Росса Перо имела дело исключительно с зашифрованными данными и никогда не получила доступа к ключам.

Эксперты отмечают, что уровень сложности задач, передаваемых в аутсорсинг, невероятно возрос [3]. При этом важно понимать, что не следует проводить аутсорсинг только для того, чтобы сэкономить деньги. «Не делайте этого, чтобы сэкономить 15%. Делайте это только для повышения конкурентоспособности», – считает Касале, исполнительный директор Института аутсорсинга.

В Институте аутсорсинга отмечают, что управление аутсор-синговыми контрактами превращается в сложную и новую область профессиональной карьеры. Должность директора по ресурсам, в чью компетенцию входит мониторинг аутсорсинговых контрактов, называют одновременно экспертом по контрактации, бизнес-стратегом, управленцем высокого ранга.

Несмотря на все недостатки и ограничения в эпоху жесткой международной конкуренции, аутсорсинг видится многим как идеальный ответ на вопрос, как обеспечить сокращение издержек, высокое качество и, самое главное, высвободить ресурсы для концентрации на основном направлении бизнеса фирмы. У России есть предпосылки к активному внедрению новой стратегии ведения бизнеса – аутсорсинга. Однако для его успешного применения необходимо учитывать не только обычные в мировой практике трудности перехода на аутсорсинг, но российскую специфику: неразвитость рынка, несовершенство законодательства и слабую культуру договорных отношений. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяет предположить бурный его рост в стране уже в ближайшее время.

#### **5.4 Всеобщее управление качеством**

Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством» (англ. *Total*

*Quality Management, TQM*), встречается также название «глобальное управление качеством». В основе такого подхода находится работник, понимающий, что такое качество, и стремящийся «сделать свою работу с первого раза». Такой подход выгодно отличается от контроля качества специальными отделами технического контроля, проверяющими качество работы после того, как она уже выполнена [12. С. 402].

Эта философия управления качеством успешно стартовала много лет назад в Японии и США с практики присуждения наград компаниям, демонстрирующим наивысшее качество производимой продукции. Хотя идеология *TQM* появилась в США, однако впервые массовое применение она получила после Второй мировой войны в Японии, куда была завезена американцами, в частности одним из основоположников науки управления качеством Уильямом Демингом. В Японии в 1951 г. впервые была учреждена национальная премия в области качества имени У. Деминга. Его работы стали основой развития новых методик управления качеством.

В середине 1980-х гг. в США была учреждена национальная награда в области качества им. Малкольма Болдриджа (министра торговли правительства США). Критерии, по которым присуждается эта награда, включают в себя семь направлений: руководство; стратегическое планирование; целенаправленная работа с заказчиками и рынками; информация и анализ; эффективная работа с кадрами; управление производственными процессами и итоги коммерческой деятельности. Программа награждения находится в ведении Национального института стандартов и технологий при Министерстве торговли США. В 1992 г. Европейским фондом по контролю качества и Европейской организацией по качеству была учреждена Европейская награда за качество. Она присуждается компаниям, которые достигли высших показателей по следующим критериям: лидерские способности; управление человеческими ресурсами; политика и стратегия; ресурсы; процессы; удовлетворение потребителей и заказчиков; воздействие на общество; результаты ведения

бизнеса. Участие в конкурсе принимают компании разного уровня из многих стран мира. Первая премия была вручена в Мадриде европейскому отделению американской фирмы *Xerox – Rank Xerox Limited*. Цель Европейской премии качества состоит в том, чтобы стимулировать и мотивировать деятельность европейских компаний по повышению качества товаров и услуг.

Несмотря на то что Европа немного запоздала с учреждением наград в области качества, она явилась инициатором создания международных, признанных во всем мире стандартов качества ИСО 9000, которые регламентируют производство, тестирование продукции, обучение персонала, ведение документации и определение дефектов. Процесс получения сертификата качества ИСО 9000 включает в себя проведение аудиторской проверки качества раз в 6 месяцев, которое осуществляется уполномоченным экспертом Международной организации стандартов.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих – продукта, организации, персонала – позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании.

Как полагают японцы, управление качеством во многом помогло их стране потеснить американские и европейские промышленные товары. С их точки зрения, *TQM* можно представить с двух сторон: технической и идеологической. Прежде всего для повышения качества продукта компании нужно не просто отсеивать или исправлять брак на выходе, но и следить за безупречным исполнением всех операций и бизнес-процессов. Тем самым исключается сама возможность появления брака. Однако для этого необходима такая организация производства и мотивация персонала, когда



каждый сотрудник не только понимает, насколько от него зависит качество конечного продукта, но и желает это качество повысить.

Организация кружков качества, в которых после работы занимались наиболее активные сотрудники, стала в Японии одной из таких мотивирующих мер для персонала компаний. Участие в их работе дало возможность выделять среди работников энтузиастов, которые предлагали руководству свои решения по улучшению качества. Японские топ-менеджеры стали активно проводить в жизнь идею о том, что любой работник, находящийся даже на самой низкой ступени карьерной лестницы, должен думать, что делает.

Идеология *TQM* послужила основой появления в Японии одной из наиболее известных технологий управления качеством «точно в срок» (*Just in time, JIT*), которая позволила японским компаниям, прежде всего крупным производителям автомобилей, электроники и бытовой техники, управлять работой поставщиков. Компания выделяет своего менеджера-контролера, который следит за качеством продукции и сроками поставок каждым поставщиком сырья и комплектующих. Возможность долгосрочных контрактов и скидок вынуждает партнеров соглашаться на такой контроль.

1970–80-е гг. ознаменовались на Западе возрождением интереса к идеям управления качеством. При этом в рамках идеологии *TQM* появились свои собственные технологии качества. Прежде всего это относится к методу неуклонного снижения количества рабочих ошибок, разработанному компанией *Motorola* и получившему название «Шесть сигм». Теперь эту технологию помимо *Motorola* используют и многие другие крупные компании, работающие в разных отраслях.

Можно выделить следующие элементы *Total Quality Management* (рис. 5.1).

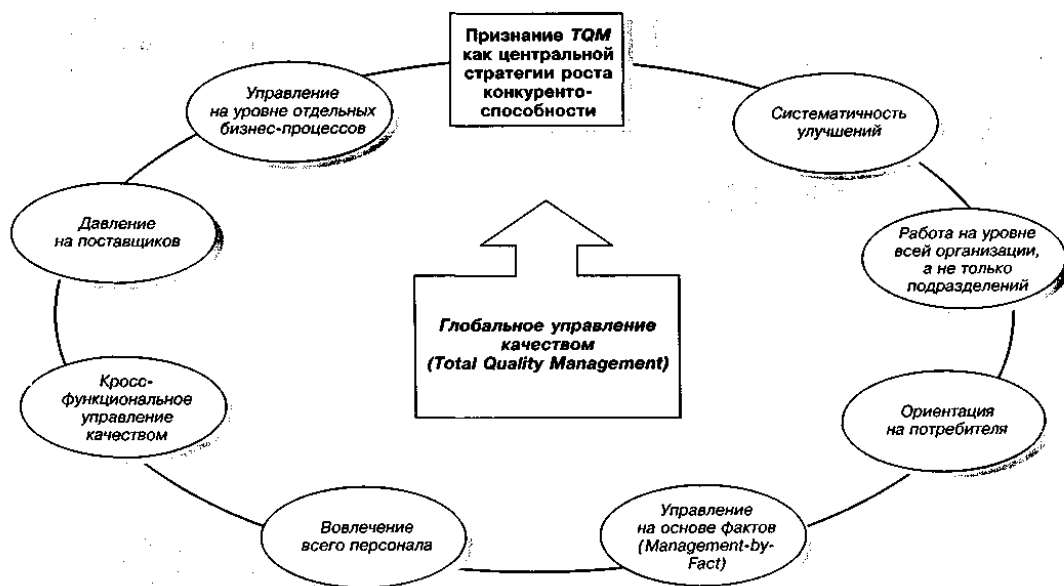


Рис. 5.1. Элементы «всеобщего управления качеством»

- Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху. Фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании) считается наиболее близко соответствующим духу *TQM*.
- Систематичность улучшений. Необходимо постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений.
- Работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.
- Ориентация на потребителя. Другими словами, это использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство (*partnering*) – более глубокая, чем в традиционном смысле, интеграция клиентов и компании.
- Управление на основе фактов (*Management-by-Fact*). Систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании.
- Вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании. При этом оно нацелено в первую очередь не на

реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности.

- Кросс-функциональное управление качеством. На всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают.

- Давление на поставщиков. Руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы. Другими словами, менеджеры должны проявлять большую заинтересованность в работе своих поставщиков.

- Признание *TQM* как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка. Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успеха можно достичь только при наличии серьезного стремления у менеджмента всех уровней к реализации намеченной цели.

Несмотря на усилия правительственных органов, международных и национальных организаций по пропаганде и продвижению принципов *TQM*, реализация которых способствует подъему национальной конкурентоспособности, существует множество компаний, которые либо не знают о *TQM*, либо не желают следовать его принципам [18].

Если говорить о причинах такого отношения руководства компаний к этой проблеме, то они в первую очередь связаны с тем, что внедрение *TQM* – это долговременный процесс, требующий значительных усилий для освоения всех его тонкостей, выработки соответствующей системы взглядов и условий их реализации. Кроме того, это требует и значительного интеллектуального вклада со стороны высших руководителей компании, четкой стратегии и организации.

По мнению одного из идеологов *TQM* Т. Конти, одна из причин того, что в более чем 90% случаев результат внедрения методов *TQM* оказывается неудачным, заключается также в том, что менеджеры не желают согласиться с доминирующей ролью потребителей.

### **5.5 Концепция «Шесть сигм»**

Система контроля качества «Шесть сигм» родилась в компании *Motorola* и была впервые введена при производстве пейджеров и мобильных телефонов в 1987 г. Проблема, с которой столкнулась компания *Motorola* в середине 1980-х гг., заключалась в слишком высоком проценте бракованных транзисторов. Чтобы исправить ситуацию, компания разработала методику статистического анализа процесса, в которой учитывался процент бракованных изделий в динамике.

Постоянный сбор данных о статистике дефектов позволил установить среднестатистический процент брака и определить количественные цели по повышению качества процесса. Иными словами, было проведено нормирование процесса по числу бракованных изделий и были поставлены задачи по снижению этой нормы.

Анализ динамики изменения числа дефектов позволил определить процессы с большим числом дефектов и адресно направить усилия по исправлению именно этих процессов. Кроме того, удалось спрогнозировать и спланировать динамику улучшения качества производственного процесса и тем самым обеспечить снижение себестоимости. Концепцию предложил старший инженер подразделения средств связи Билл Смит. Его побудили к этому жалобы торговых агентов на местах, сообщавших об участившихся случаях предъявления претензий по гарантийным обязательствам. Смит создал новый подход к стандартизации методов учета дефектов. В идеале производство, организованное с учетом данной методологии, должно было обеспечить выпуск продукции, практически не имеющей изъянов.

В результате компания в 1988 г. стала первым лауреатом премии за качество продукции им. Малкольма Болдриджа (*Malcolm Baldrige National Quality Award*). Компания за четыре года добилась экономии в 2 млрд. долл. Подобная сумма не могла не привлечь внимание отрасли, и у методологии «Шесть сигм» начали появляться последователи, например компании *General Electric* и *AlliedSignal* (теперь *Honeywell International*). *General Electric* поощряет своих руководителей продвигать «Шесть сигм», связывая проекты этого рода с размером компенсации: 40% премий 7000 руководителей высшего звена зависит от степени реализации этой системы, что свидетельствует о ее значимости для организации и стимулирует вовлеченность руководителей всех уровней. В настоящее время эту систему кроме *Motorola*, *General Electric* используют *Du Pont*, *Citibank*, *Federal Express*, *J.P. Morgan*, *Johnson & Johnson*, *ABB*, *Honeywell* и *Lockheed Martin* и др., в основном американские компании.

Однажды директор-распорядитель одной крупной корпорации спросил Грега Брю, автора книги «Шесть сигм для менеджеров» [7], может ли он за 30 секунд, пока они будут подниматься в лифте, объяснить ему сущность системы. Грег Брю ответил так: «Шесть сигм – это технология решения проблем, в которой используются ваши человеческие активы, показатели, измерения и статистика для выявления нескольких жизненно важных факторов, работа с которыми позволяет снизить потери и устранить дефекты, одновременно повышая степень удовлетворенности потребителей, прибыль и курс акций вашей фирмы».

Концепция «Шесть сигм» – это способ управления всей компанией или отдельным подразделением. Она ставит на первое место потребителя и помогает находить оптимальные решения, опираясь на факты и данные. Эта концепция нацелена на решение трех основных задач:

- повысить удовлетворенность клиентов;
- сократить время, требуемое для выполнения одного операционного цикла;

- уменьшить число дефектов.

Несмотря на то что концепция включает в себя измерение и анализ бизнес-процессов в области качества, она охватывает весь бизнес и направлена на совершенствование каждой области деятельности с целью удовлетворения меняющихся нужд потребителей, рынка и технологий с выгодой для сотрудников, клиентов и акционеров [17].

«Шесть сигм» представляет собой хорошо структурированную, управляемую с помощью показателей методологию, целью которой является устранение дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции, сфере услуг, в управлении и других направлениях деятельности. Строчная буква греческого алфавита «сигма» обозначает в статистике способ описания величины вариации в наборе данных, группе изделий или процессе. Величина сигмы показывает, насколько вы соответствуете требованиям потребителя. Другими словами, определяется соответствие процесса идеалу. На языке данной концепции требования и ожидания потребителя считаются критичными для качества, которое измеряется по всем параметрам, его отражающим, а не только по одному или двум. Методология «Шесть сигм» базируется на хорошо обоснованных статистических методах управления качеством, процедурах анализа данных в сочетании с систематическим обучением персонала на всех уровнях организации. Процесс можно назвать «процессом Шести сигм», если он не выдает больше чем 3,4 дефекта на миллион возможностей воспроизвести дефект.

Понятие «Шесть сигм» является очень важным в программах улучшения качества. При этом признается, что всегда есть некоторая возможность появления дефектов. Но если работать на уровне шести сигм, дефекты во многих процессах и продуктах будут практически отсутствовать. За годы работы по программе «Шесть сигм» компания *Motorola* достигла показателя 5,7, что означает отсутствие дефектов в 99,99996% случаев.

Большинство современных компаний США действуют на уровне качества, соответствующего трем-четырем сигмам. Другими словами, в

каком-то процессе допускается слишком большой брак, на устранение которого требуются время и усилия, а также появляются недовольные потребители. Такой брак вызывает потери до 25% от общих доходов. Данное положение, вполне естественно, не является удовлетворительным.

Основная идея управления на основе «Шести сигм» заключается в том, что если вы можете измерять число дефектов в процессе, то можете определять и способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком. Если попытаться изложить сущность концепции «Шесть сигм» предельно кратко, то ее можно трактовать следующим образом. Это:

- статистическая основа для измерений: 3,4 дефекта на миллион возможных;

- » философия и цель: быть настолько совершенным, насколько это практически возможно;

- методология;
- символ качества.

### ***Пример***

Рассмотрим, как используется метод «Шесть сигм» в банке *Citibank* [22]. В работе с клиентами, например, существует ряд обязательных операций. Сотрудники банка должны проверить подпись клиента на принесенном им платежном поручении, правильность оформления документа и совершить множество других операций. Все документы проходят разные отделы. Какая-либо мелкая ошибка, кажущаяся на первый взгляд незначительной, может произойти в каждом отделе. Однако эта ошибка способна повлиять на скорость или качество обслуживания клиента. При перемещении документа из одного отдела в другой его могут случайно помять. Тогда в следующем отделе другому сотруднику, перед тем как запустить документ в компьютер, придется его расправлять. На это уходит дополнительное время. Кто-либо по неаккуратности может пролить на документ кофе. В этом случае бумагу придется переделывать заново. Все это

ведет к тому, что клиент будет ждать дольше, чем обычно. Если не проследить всю цепочку, то на выходе сбой кажется случайным. Но падает качество работы в целом.

Для устранения возможности таких сбоев необходим четкий контроль за каждой, самой незначительной операцией. Контроль этот осуществляют сами сотрудники. Существуют специальные базы данных по ошибкам. В случае опоздания сотрудник, получивший документ, открывает такую базу данных и записывает, что тогда-то и во столько-то такой-то документ был принесен с опозданием. В другом отделе, перебирая бумаги, сотрудник обнаруживает, что один из документов залит кофе. Фиксируется и это. Всякая мелочь, вызывающая сбой в работе, имеет значение. Обычно раз в неделю или раз в месяц (зависит от частоты операций в процессе) специальный менеджер проверяет все сделанные ошибки, сравнивает вероятностное количество удачных операций и реальную их долю и видит все слабые места процесса. Подобный учет ошибок дает возможность проследить связь крупного сбоя на выходе с мелкими сбоями внутри процесса. Можно проследить, что тормозит процесс, и понять, как его ускорить. Выяснив, где слабое звено, менеджер организует исправление ошибок.

Существенным отличием концепции «Шесть сигм» от внешне похожих программ прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта. При этом происходит активное обучение. Но само по себе обучение – еще не система менеджмента. Система менеджмента включает в себя как отчеты по результатам, так и постоянный анализ с целью поддержания этих результатов. При наличии отчетности и регулярного анализа менеджеры могут использовать этот метод в качестве руководства для управления своим бизнесом.



Пит Панде и Лари Холп приводят пример компании *Starwood Hotels*, где была запущена первая в гостиничном бизнесе программа «Шесть сигм» [17]. Менеджеры всех уровней отчитываются по следующим показателям:

- удовлетворенность потребителей;
- результаты ключевых процессов;
- системы показателей деятельности компании;
- отчеты о прибылях и убытках;
- отношение сотрудников.

Эти показатели – обратная связь о качестве работы отдельных отелей и региональных представительств компании. Регулярно проводя совещания, менеджеры анализируют ключевые показатели деятельности своих отелей и в зависимости от результатов запускают новые проекты «Шесть сигм», нацеленные на их совершенствование. Например, если наблюдается рост претензий посетителей отеля, его менеджеры собирают команду «Шести сигм» для обнаружения причин и разработки корректирующих воздействий. Кроме того, хорошее решение, найденное в одном отеле, может быть сообщено другим и принято ими в качестве лучшего (*bestpractice*), в результате чего улучшается обслуживание посетителей и в других отелях сети *Starwood*. Конечный итог – сделать «Шесть сигм» средством решения критичных вопросов бизнеса, а также способом интегрирования проактивного (*proactive*) менеджмента и ориентации на потребителя в повседневную практику бизнеса.

Учитывая, что идеи, решения, «находки» процесса и улучшения, которые являются результатом реализации системы «Шесть сигм», используются на «переднем крае» организации, компании, применяющие систему «Шесть сигм», стремятся делегировать как можно больше ответственности людям, работающим непосредственно с потребителями. Короче говоря, «Шесть сигм» – система, соединяющая в себе сильное лидерство, энергию коллектива и всеобщее участие.

Можно привести шесть элементов, составляющих квинтэссенцию концепции «Шесть сигм»:

\* **Ориентация на потребителя.** Концепция ставит высшим приоритетом ориентацию на потребителя. Все показатели в схеме «Шесть сигм» начинаются с показателей, относящихся к потребителю, а совершенствование измеряется через увеличение ценности и удовлетворенности потребителя.

• **Управление на основе данных и фактов.** Концепция «Шесть сигм» поднимает идею «управления на основе фактов» на новый, более серьезный уровень.

• **Центральным средством успеха является процесс.** Вне зависимости от того, нацелена ли концепция «Шесть сигм» на проектирование изделий и услуг, оценку показателей работы, улучшение эффективности, повышение удовлетворенности потребителей или даже на управление бизнесом, ключевым средством успеха считается процесс.

• **Проактивный менеджмент.** Действовать проактивно – значит не реагировать на события, а стараться их предупредить.

• **Безграничное сотрудничество.** Возможности, открывающиеся при улучшении сотрудничества внутри компаний, а также с поставщиками и потребителями, огромны.

• **Стремиться к совершенству, но не бояться поражений.** Эти две идеи дополняют друг друга. Ни одна компания не сможет даже приблизиться к уровню шести сигм без претворения в жизнь новых идей и подходов, которые всегда содержат определенную степень риска. Однако любая компания, которая делает концепцию «Шесть сигм» своей целью, должна продолжать действовать энергично, чтобы еще ближе подойти к совершенству и одновременно быть готовой справиться со случайными неудачами и принять их.

Поскольку организации отличаются друг от друга, подходы к осуществлению перемен по системе «Шесть сигм» также отличаются.

Рассматривая эту систему как дорогу к новому и лучшему будущему организации, можно выделить три возможные отправные точки [17]:

- **Трансформация бизнеса.** Этот путь необходим для тех организаций, где ощущается потребность в преобразованиях, где есть видение и желание начать полномасштабный проект перемен. Среди компаний, которые решили двигаться в сторону «Шести сигм» посредством трансформации бизнеса, такие компании, как *General Electric, Ford, Starwood Hotels, Bombardier, 3M*.

- **Стратегия совершенствования.** Программа может быть сконцентрирована на отдельных бизнес-единицах или функциональных областях организации. Эту стратегию выбрали компании *Jonson & Jonson, Sears, American Express, Sun Microsystems*.

- **Решение проблем.** Это самый медленный путь к внедрению «Шести сигм». Он нацелен на решение болезненных, хронических проблем подготовленными людьми, владеющими набором инструментов «Шести сигм».

После того как определено, по какой дороге пойдет программа «Шесть сигм», начинается подбор лидеров организации и лидеров команд, их помощников и формирование команд. Самая важная фигура в этом процессе – сотрудник, все свое время уделяющий поиску интересных возможностей и получению результатов. Его называют «черный пояс». Этот сотрудник руководит, вдохновляет, управляет, наделяет полномочиями, обучает коллег, опекает их. Он становится экспертом в инструментах оценки и устранения проблем или в разработке процессов или продуктов. Именно благодаря сильному и неутомимому «черному поясу» команда «Шести сигм» работает эффективно.

В большинстве организаций «черные пояса» обучаются, наставляются и консультируются «мастерами черного пояса». «Мастер черного пояса» – серьезный эксперт в области аналитических методов «Шести сигм». Работая в качестве инструктора, «мастер черного пояса» следит, чтобы «черный

пояс» и его команда были на правильном пути, хорошо выполняли свою работу и решали ключевые задачи для каждого процесса в рамках проекта.

«Зеленый пояс», являясь членом или сменным лидером команды «Шести сигм», продолжает выполнять свою непосредственную работу. Роль «зеленых поясов» – привносить в программу новые идеи и новые инструменты, интегрируя их в текущую деятельность.

«Чемпион» – менеджер высшего уровня, продвигающий методологию «Шести сигм» в масштабах всей компании, и особенно в специальных функциональных группах. «Чемпион» отлично разбирается в методологии «Шести сигм», владеет способами ее реализации, отбирает проекты, устанавливает поэтапные цели, выступает в качестве тренера и наставника, устраняет препятствия и выделяет ресурсы для поддержки «черных поясов». «Чемпион» отвечает за процесс и полностью «владеет» им, активно проводя для этого мониторинг проекта и измеряя полученную экономию.

«Чемпион» должен понимать, над чем работают его «черные пояса», так как без этого он не сможет им помочь должным образом. «Чемпион» как минимум должен быть готов к следующему [7]:

- знать методы отбора проектов;
- владеть основами статистики;
- проводить анализ потенциала процесса;
- анализировать измерительные системы;
- составлять карты процесса;
- осуществлять проверку гипотез;
- разрабатывать методику экспериментов и т.д.

Если «чемпион» знает, что делают его «черные пояса», то он может лучше понять их выводы в заключительных отчетах и в свою очередь представить и объяснить эти результаты вышестоящему руководству. «Чемпион» при этом сам должен хорошо владеть всеми инструментами и методическими приемами подхода «Шесть сигм», поскольку без этого нельзя быть по-настоящему эффективным «чемпионом».

Лидер реализации, называемый иногда вице-президентом по «Шести сигмам», – это либо опытный профессионал в области совершенствования деятельности или качества, либо уважаемый руководитель, хорошо знающий организацию и обладающий лидерскими качествами и административными способностями. Лидер организации – это главный ответственный за практическое выполнение планов реализации.

### ***Пример***

В *General Electric* на базовую подготовку менеджеров для этой программы уходит четыре месяца и еще два года нужно для достижения уровня профессиональной подготовки. Таким людям необходимо прекрасно разбираться в статистике, уметь обращаться с таблицами Парето, чартами *Chi 2*, уметь работать с компьютерной программой *Minitab*. Для того чтобы получить квалификацию мастера, «черный пояс» должен отработать минимум в 20 успешных проектах.

На подготовку персонала для внедрения программы «Шесть сигм», для обучения нескольких тысяч менеджеров *General Electric* в 1997 г. потратила 325 млн. долл. Но отдача от программы составила 600 млн. долл. Чистая прибыль – 200 млн. долл. Прибыль второго года реализации программы – 700 млн. долл. В краткой информации для акционеров по итогам 1999 г. указано, что программа в 1999 г. принесла компании более 2 млрд. долл. прибыли.

Компания *Allied Signal* («Элайд сигнал») сообщила об экономическом эффекте в 800 млн. долл., полученном между 1995 и 1997 гг. за счет осуществления инициативы совершенствования под знаком «Шесть сигм». Вот как определяет концепцию «Шесть сигм» фирма *General Electric* в своем кратком глоссарии: «Шесть сигм» – это видение (мечта, *vision*) качества, имеющего показатель всего лишь 3,4 дефекта на миллион возможностей для любой продукции или услуги. Стремление к совершенству» [1].

Самый заметный элемент программы «Шесть сигм» – это команда, занимающаяся совершенствованием, решением проблем и проектированием процессов. Каждой командой руководит «черный пояс» или «зеленый пояс».

Собирая эту разноплановую команду, чрезвычайно важно разработать единый процесс ее работы, получивший название *DMAIC* и состоящий из пяти шагов: *Define* (определяй), *Measure* (измеряй), *Analyze* (анализируй), *Improve* (совершенствуй), *Control* (проверяй). Жизненный цикл практически всех команд *DMAIC* состоит из одинаковых стадий:

- **Определение и выбор проекта (проектов).** На данной стадии менеджеры рассматривают список потенциальных проектов «Шесть сигм» и выбирают из них наиболее эффективные. Для каждого проекта обычно выбирается свой «чемпион» или спонсор.

- **Формирование команды.** Одновременно с определением проблем идет формирование команды и выбор ее лидера («черного пояса» или «зеленого пояса»).

- **Создание программы.** Программа включает обоснование выбора проекта, его цель, базовый план реализации, область применения и др.

- **Обучение команды.** Главная цель обучения – научиться работать по методологии *DMAIC* и применять ее инструменты.

- **Работа по *DMAIC* и реализация решений.** Команда должна разработать планы проекта и обучения сотрудников, планы «пилотных» внедрений и процедур реализации. Она отвечает как за начало, так и за обеспечение устойчивой работы в дальнейшем.

- **Передача дел.** Передача дел происходит, когда новый официальный «владелец процесса» принимает на себя ответственность за устойчивую работу на новом достигнутом уровне.

Остановимся на основных шагах процесса *DMAIC*: *Первый шаг* в процессе – «определяй» – представляет наибольшую трудность для команды, так как он направлен на определение целей проекта и выявление ключевых вопросов, требующих внимания. Ответ на эти вопросы дает возможность начинать разработку программы *DMAIC*. При этом вначале разрабатывается план, нацеленный на то, чтобы определить и направить проект в конкретную сторону, прояснить, каких результатов мы добиваемся, подтвердить ценность

проекта для бизнеса, установить его границы и ресурсы, которыми располагает команда, помочь команде сообщить эти цели и планы другим. Следующей важной и сложной задачей команды является работа по определению «голоса потребителя». Команда должна прислушиваться к голосу потребителя и уметь переводить желания потребителей в четкие требования. Далее составляется крупноблочная диаграмма процесса, над которым собирается работать команда.

*Второй шаг* – «измеряй» – логически продолжает предыдущий шаг и нацеливает на сбор информации о текущем положении дел, получение ключевых данных о производительности и на оценку масштаба проблем.

*Третий шаг* – «анализируй» – служит для обнаружения фундаментальной причины проблемы с качеством.

*Четвертый шаг* – «совершенствуй». Его цель – применение специальных средств устранения основных причин, выявленных на предыдущем этапе. На данной стадии «совершенствование» становится «реализацией». Процесс реализации должен быть управляемым, а решения – подвергаться проверке. При этом следует начинать с небольших, «пилотных» проектов перемен.

*Пятый шаг* – «проверяй». Его цель – не дать проекту вернуться назад, к прежнему состоянию.

Процесс решения проблем *DMAIC* идет совместно с проектным циклом и представляет собой итеративный процесс.

### ***Пример***

Приведем в качестве иллюстрации два примера из книги П. Панде и Л. Холпа «Что такое "Шесть сигм"? Революционный метод управления качеством» [17].

### **«Починка» ремонтной фирмы**

У крупной организации по ремонту бытовой техники возникла необходимость соблюдения сроков возврата отремонтированных изделий. Весьма часто ремонт не удавалось завершить вовремя. В результате

потребители, которые или звонили, или приезжали забрать свой видеомаягнитофон, газонкосилку или компьютер, были крайне недовольны.

Многоуровневая команда *DMAIC* решила вначале заняться только двумя приемными пунктами и внимательно проанализировала все причины задержек. Анализ показал, что время, затрачиваемое на ремонт, влияло на задержки лишь частично. Существенную роль в нарушении сроков ремонта играло время на доставку приборов в ремонтный центр и из него – потребителю.

На основе этих фактов и проведенного анализа затрат и результатов команда *DMAIC* при помощи коллег из этих двух «пилотных» приемных пунктов изменила и оптимизировала процесс ремонта таким образом, чтобы увеличить число приборов, возвращаемых потребителю вовремя.

### **Отмена строительства нового завода**

Одна из фармацевтических компаний весьма преуспела в продажах своего болеутоляющего средства и решила удвоить объемы его производства, вложив 200 млн. долл. в строительство нового завода. Когда этот проект только начинался, команда программы «Шесть сигм» решила найти способ увеличения производства на существующем заводе. Собрав данные, они в первую очередь обнаружили недостатки в процессе упаковки: только 40% выпуска лекарств соответствовало необходимым стандартам. В дальнейшем они нашли причину. Она заключалась в том, что способ запайки ампул был неудовлетворительным: одни из них запаивались не полностью, а ножки других оказывались такими длинными, что не входили в коробку.

Спланировав эксперимент, команда провела несколько испытаний и определила наилучшую комбинацию значений таких факторов, как температура, время, расстояние и др., чтобы обеспечить наилучшую запайку ампул. Реализовав данные изменения и купив за 50 долл. несколько деталей для регулировки оборудования для запайки ампул, команда быстро увеличила выход пригодной для реализации продукции до 85%. Рост



мощностей сделал ненужным строительство нового завода и стал отправной точкой дальнейшего повышения производительности.

Важным моментом успеха проекта «Шесть сигм» может стать вовлечение в проект поставщиков продукции, которая активно используется в производстве и которая влияет на показатели. Необходимо подготовить поставщиков, чтобы они быстрее начали реализовывать этот проект у себя и могли устранять дефекты до того, как бракованная продукция прибудет к вам. Партнерство с поставщиками – это отличный источник совершенствования процессов и экономии: за счет обмена приемами, методами, а также обеспечения денежной экономии обе стороны получают большие выгоды. Такой подход позволяет получить и краткосрочные, и долгосрочные результаты.

### ***Пример***

Грег Брю в своей книге «Шесть сигм для менеджеров» [7] приводит следующий пример.

Ему пришлось консультировать крупного производителя бытовых приборов, у которого была хроническая проблема со стиральными машинами: их центрифуги часто не соответствовали заданным требованиям. Установка центрифуги, возложенная на одного сотрудника, была трудоемким процессом и часто требовала участия двух человек, которым приходилось монтировать ее, используя физическую силу. Разумеется, в конечном счете за это отклонение (дефект) расплачивались пользователи: стиральные машины с такими центрифугами работали не лучшим образом. Если механики-ремонтники не могли отыскать причину сбоев, затраты на плохое качество росли, так как машину приходилось возвращать на завод. Ежегодно затраты по этой статье составляли около 1 млн. долл.

«Черный пояс», выделенный для решения этой проблемы, поинтересовался, почему одни центрифуги работают нормально, а другие нет. Он изучил все аспекты этой проблемы и выяснил, что вес центрифуги не всегда одинаков. Оказалось, что поставщик никогда не взвешивал

центрифуги! Было решено привлечь поставщика к устранению проблемы в самом ее зародыше, т.е. до того, как центрифуги прибывали на сборочное производство.

Концепция «Шесть сигм» постепенно начинает использоваться и в России. Лидер мировой химии компания *Du Pont* внедряет эту систему качества на ростовском лакокрасочном заводе «Эм-пилс». Входящий в финансово-промышленную группу «Новое содружество», завод «Эмпилс» является российским лидером в производстве лакокрасочных материалов. Продукции завода, выпускаемой под торговыми марками «Ореол», «Эмпилс» и «Расцвет», принадлежит наибольшая доля отечественного потребительского рынка лаков и красок. «Эмпилс» и компания *Du Pont* приступили к совместной деятельности по внедрению на ростовском предприятии международной методологии контроля качества «Шесть сигм». Первый визит специалистов *Du Pont* продлился около недели. За это время был проведен полный мониторинг всех технологических процессов в цехах предприятия. В итоге компания *Du Pont* представила топ-менеджерам «Эмпилса» модель, позволяющую внедрить международную методологию качества и оптимизировать взаимодействие производственных подразделений. Вместе с тем специалисты *Du Pont* отметили хороший базовый уровень бизнес-процессов на ростовском предприятии, возможность перспективного развития и профессионализм управленческой команды «Эмпилса», умеющей ставить четкие цели и быстро достигать нужного результата.

### ***Притер***

Приведем еще пример небольшого завода «Инструм-Рэнд» из города Павлове Нижегородской области, который вошел в число поставщиков одной из ведущих компаний мирового автомобильного рынка [24]).

В 2004 г. концерн *Mercedes-Benz* планировал поставить на конвейер очередную модель автомобиля класса А с рулевой колонкой принципиально новой конструкции, созданной их американским партнером. Новизна

конструкции состоит в том, что во время аварии руль автомобиля складывается и не травмирует человека. Вместе с тем водитель имеет возможность продолжать управлять машиной. Результаты испытаний, проведенных в 2001 г., показали, что эта рулевая колонка является наиболее надежной в своем классе. Взявшись за разработку рулевой колонки для нового «Мерседеса», американская компания поставила перед немцами условие: «Производство будет размещено в России, на заводе компании «Инструм-Рэнд» из города Павлове Нижегородской области».

Для немцев это было полной неожиданностью, они решили, что над ними издеваются. Однако, приехав в марте 2002 г. в Павлове, аудиторы *Mercedes-Benz* в области качества пришли к выводу, что вариант, предложенный американцами, в принципе возможен, а в июле начали проводить аудит. Они обследовали все технологические линии, начиная с проектного управления и заканчивая продукцией на выходе, и отметили, что и где необходимо доработать.

По стандарту предприятие должно обеспечить возможность отслеживания каждого компонента, поступающего на завод и выходящего за его пределы: изделие, поставщик, номер партии, номер плавки, в какое изделие ушло и т.п. Такая тщательность обусловлена тем, что *Mercedes-Benz* требует на каждый элемент поставки 15-летней гарантии и «нулевого» показателя износа при пробеге 250 тыс. км по сельским дорогам.

Ежедневно на «Инструм-Рэнде» выпускали информационный листок «Вести с линии фронта», гендиректор сам писал обращения к коллективу, в которых объяснял текущие задачи. Принимать результаты аудита приехал директор по качеству сборочного производства *Mercedes-Benz*, поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Когда подвели итоги, оказалось, что, по оценке аудиторов, завод набрал 86 баллов из возможных 90 и 92,8% из 100%, проходя сертификацию на соответствие стандарту.

Для совершенствования внутренней организации на «Инструм-Рэнде» с 2001 г. применяют известную систему «Шесть сигм». Достижения «Инструм-

Рэнда» выглядят особенно впечатляющими: на сегодняшний день компания достигла уровня качества «пять сигм».

В своем интервью генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» Вадим Сорокин отметил, что на рынок завод, выпускающий гайковерты, вышел под собственной, никому не известной торговой маркой в 1993 г., когда внутреннего спроса из-за спада производства почти не было. Оценив ситуацию, американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем продавать за границей. Но тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. Стало предельно ясно: если не постараться удовлетворять требованиям клиента, то завтра у завода не будет работы.

На заводе проанализировали причины дефектов с применением известных статистических методов, в частности анализа Парето. На первом этапе удалось достичь сокращения дефектной продукции за счет выявления тех самых 20% процентов проблемных операций, которые дают 80% брака. Произошло снижение уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Для начала на заводе отказались от сдельной оплаты труда и системы внешних стимулов в виде поощрений и наказаний. Вместо этого каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия.

На заводе использовали идеи Деминга и его классическую модель управления качеством, которая широко используется в современных технологиях. Она базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Действительно, человек идет на работу не для того, чтобы работать с браком. Его цель – хорошо работать и хорошо зарабатывать. Однако качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии. И если он сделал дефектную деталь, всем важно понять, почему так получилось, а не наказать

крайнего. Так родилась концепция «бриллианта». Это деталь, не соответствующая требованиям чертежа.

Слово «брак», отметил В. Сорокин, несет негативный заряд. Необходимо было найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация – это и есть самое дорогое для завода. Наш бриллиант. Поэтому дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов», сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился брак. Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень брака опустился до 1%.

Концепция «бриллианта», отмена сдельной оплаты труда и наказания за брак позволили предприятию выполнить задачу номер один – отделить хорошие детали от плохих и не допустить плохие в приемку. Эта задача была выполнена: у компании пятый год вообще нет претензий со стороны клиентов, показатель брака на выходе – ноль.

Задача номер два – сделать так, чтобы и внутренних потерь не было вообще. А они пока значительны – 0,03%. Это 300 бракованных деталей на миллион возможностей. Но для того чтобы и дальше снижать показатель потерь, уже недостаточно вовлекать персонал, нужно использовать научные методы. Качество изделия начинает зависеть от качества организации. Когда уровень внутренних потерь достигает такой величины, то методы, которые базируются на командном опыте и командных знаниях (мозговом штурме, например), уже не действуют. Дальнейшее развитие процессов требует применения методов статистики. На заводе стали искать новый инструмент, позволяющий находить решение проблем. Как раз в это время, в 2001 г., американский партнер *Mercedes* начал внедрять методологию «Шесть сигм», и завод из Павлове, являясь частью компании, попал в эту программу.

Обучение в Академии «Шесть сигм» во Франции на уровень «чемпион» прошли генеральный директор и управляющий производством, и

еще два специалиста получили «черный пояс». Внутри компании обучили 16 сотрудников на уровень «желтый пояс» и 8 человек на уровень «зеленый пояс».

Улучшая организацию по системе «Шесть сигм», удалось снизить уровень внутренних потерь с 1 до 0,03%. И когда внедряли процедуры *Mercedes-Benz*, тоже занимались повышением качества процессов, а не деталей. А в результате внутренние потери снизились до 0,024%.

В январе 2004 г. началась «Программа популяризации и продвижения системы "Шесть сигм" в России». Программа разработана и реализуется исходя из убеждения, что в ближайшем будущем система «Шесть сигм» обязательно будет востребована передовыми российскими предприятиями. Планируется создать структуру, способную обеспечить заинтересованных пользователей полной и достоверной информацией о системе «Шесть сигм» и практике ее реализации. Организаторы программы надеются объединить российских и иностранных сторонников системы «Шесть сигм» и, таким образом, содействовать развитию российской практики внедрения системы. Основные направления действий программы в ближайшей перспективе:

- популяризация системы «Шесть сигм» в российской бизнес-среде;
- формирование образовательной программы по системе «Шесть сигм»;
- реализация информационной поддержки пользователей системы «Шесть сигм»;
- продвижение услуг и товаров по системе «Шесть сигм»;
- реализация консультационных услуг по системе «Шесть сигм»;
- содействие интеграции системы «Шесть сигм» в российскую систему организации труда и управления. (Материалы программы представлены на сайте [www.six sigma.ru](http://www.six sigma.ru))

О системе «Шесть сигм» ходит множество мифов. Этот подход достаточно сложен для понимания. Можно услышать одно из следующих утверждений [7]:

- система работает в производственной сфере;

- не учитывает требований потребителя;
- это всего лишь по-другому преподнесенное комплексное управление качеством;
- требует многочисленных статистических манипуляций;
- это просто бухгалтерские ухищрения, не дающие реальной экономии;
- это новое название для профессиональной подготовки сотрудников;
- это волшебная палочка, не требующая значительных усилий для применения.

Однако, отмечает Грег Брю, несмотря на сложившуюся мифологию, «Шесть сигм» в действительности активно направляет сотрудников на постоянные усилия для получения результатов, которые намечены. Независимо от отрасли, вида бизнеса, товара или услуги при применении метода вы обязательно увидите наглядные результаты, полученные от реализации проекта.

## 5.6 Коучинг

«*Coaching*» в переводе с английского означает «тренерство», «сопровождение». В бизнес-консультировании коучингом называют личностную тренировку на достижение наивысших результатов в минимальные сроки.

Американским автором, оказавшим огромное влияние на процесс возникновения профессии коуча в менеджменте, был Тим Голлуэй, выпустивший в 1974 г. книгу «Играя в теннис внутри себя». Одна из заключенных в книге мыслей о том, что всем великим теннисистам был необходим тренер, обеспечивающий высокий уровень их подготовки и результатов, стала важнейшим сообщением, которое было несложно связать с управлением стандартами и навыками деятельности профессионалов. Философия Голлуэя, согласно которой «успех в профессиональной деятельности = потенциал – помехи», заключала намек на то, что задачей

деятельности коуча в первую очередь является освобождение самопознания и потенциалов, скрытых в каждом работнике. Ключ к решению этой задачи – развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью.

Интересно, что именно известные спортивные тренеры превратились в гуру управленческого коучинга, став наиболее заметной группой, формировавшей начальную идеологическую базу и методы приложения коучинга к профессиональной трудовой деятельности. Среди главных представителей этой группы были Джон Уитмор, бывший чемпион-автогонщик, Дэвид Химери, обладатель олимпийских наград, и Дэвид Уайтэкер, тренер олимпийской хоккейной команды.

Отмечают, что коучинг как один из видов консультирования пришел в Россию около трех лет назад [14. С. 12]. Как многое новое, он возник на пересечении тренерства и психотерапии, по сути не являясь ни тем, ни другим.

Чаще всего пользуются услугами коучинга деловые люди, так как именно в бизнесе требуется постоянное новаторство и развитие, максимальный обзор и четкое представление перспектив. Традиционно бизнес – область, бросающая нам наибольший вызов. Но есть еще одна причина актуальности коучинга в бизнесе. В сегодняшней конкурентной борьбе главную роль играют уже не технологии, четкие процедуры и инструкции – это теперь может быть у всех.

То, что отличает вас от конкурентов и помогает обеспечить лидерство в бизнесе и преимущество на рынке, – человеческие ресурсы, которыми обладает компания, и умение их оптимизировать. Последнее напрямую зависит от системы управления и мотивации. Коучинг направлен на трансформацию устаревших представлений об эффективности деятельности как отдельного человека, так и целого коллектива, выработку новых стратегий поведения менеджера, коллектива. Суть коучинга состоит в раскрытии потенциала личности для максимизации собственной



производительности и эффективности. Он больше помогает личности обучаться, нежели учит [23].

Существует множество определений коучинга, отличающихся друг от друга. Но суть одна, которую можно выразить несколькими словами: партнерство, раскрытие потенциала, результаты [14. С. 71].

*Коучинг – это партнерское сотрудничество, раскрывающее потенциал и способствующее достижению результатов.*

*Коучинг – это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников.*

Управленческий коучинг (или бизнес-коучинг) представляет собой взаимодействие с клиентом на длительной, в идеале – на постоянной основе. Бизнес-коучинг – это работа с первыми лицами, менеджерским составом, перспективными сотрудниками или рабочими группами. Эта услуга широко распространена на Западе. Использование коучеров в бизнес-практике стало правилом хорошего тона. Практически принятие всех ключевых управленческих решений связано с личным консультантом менеджера. И это говорит о высоком уровне руководителя: он советуется с профессиональным консультантом и на практике готов к повышению эффективности своего бизнеса. Как писал журнал «*Newsweek*», «скоро будут спрашивать не есть ли у тебя коуч, а кто твой коуч». Коучинг не является всего лишь техникой, которая выручает и применяется в заранее определенных обстоятельствах. Это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия. Наступит пора, когда слово «коучинг» полностью исчезнет из нашего лексикона и это станет способом нашего отношения друг к другу не только на работе, но и везде, отмечает Дж. Уитмор [23].

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента. Результатом коучинга является принятие клиентом решений, важных для

ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

Совершенствование организационной культуры, изменение парадигмы мышления сотрудников и руководства – длительный процесс. И начинается эта работа, конечно, с владельцев и руководства компании. Коучинг может носить как ситуационный характер (разовые сессии по решению конкретных задач), так и проектный, т.е. представлять из себя ряд целенаправленных мероприятий для достижения заранее оговоренных целей. В последнем случае неминуема работа с отдельными служащими компании или целой группой сотрудников: персоналом отдела, сектора, подразделения.

Коучинг может быть индивидуальным и групповым. *Индивидуальное консультирование* может проводиться в различных формах:

- личные встречи;
- консультации по телефону;
- переписка по электронной почте.

Это специфическая работа практического психолога в качестве консультанта «первого лица». Руководителям, которые зачастую работают по 10–16 часов в день, объективно не хватает времени остановиться, подумать о себе, о своей миссии, им трудно посмотреть на свое дело со стороны. В окружении любого первого руководителя практически нет людей, которые не питали бы к нему прагматического интереса. Коуч-консультант не зависит от организации клиента, поэтому он может быть полностью объективным и ориентированным на его интересы.

Кто же нуждается в коучинге?

Во-первых, коучинг нужен не столько начинающим предпринимателям, сколько уже лидирующим, т.е. тем, кто уже практически получил ранг «чемпиона».

Во-вторых, побеждать и опережать такой предприниматель хочет не столько окружающих (конкурентов), сколько самого себя (себя сегодняшнего).

В-третьих, коуч не обучает бизнесмена «правильным» и распространенным в данном виде бизнеса «приемам игры»: для этого есть специализированное обучение разного уровня – как для начинающих, так и для достаточно продвинутых «пользователей». Коуч *помогает* человеку совершенствоваться и *максимально эффективно использовать его личные сильные стороны*, о которых большинство из нас или не догадывается, или догадывается, но не использует как основу для дальнейшего движения вперед [14. С. 40].

Таким образом, парадокс заключается в том, что дефицит управленческих навыков и качеств проявляется не только в слабо развивающемся бизнесе, но и в растущем чрезмерно быстро. Персональная работа с владельцем или руководителем компании (подразделения, сектора), ликвидируя этот дефицит, дает мощный импульс развитию всего бизнеса в целом и помогает:

- определению четких целей и направлений развития;
- выработке стратегий реализации планов;
- освоению необходимых навыков и техник управления делами и людьми.

В процессе взаимодействия со своим личным тренером (коучем) руководитель получает возможность:

- шире рассматривать ситуацию;
- расставлять приоритеты и формулировать цели;
- объективнее оценивать происходящее;
- реально оценивать собственные ресурсы и модели поведения,
- учиться делать выбор, принимать качественные решения;
- обучаться более эффективным формам управления ситуацией, собой и людьми.

Коуч помогает руководителю использовать такие стратегии и навыки, которые существенно повышают эффективность планирования, позволяют

обнаружить и мобилизовать имеющиеся ресурсы, найти выход из «безвыходной» ситуации.

От профессионализма персонала, приверженности корпоративным целям, ответственности и мотивации во многом зависит общий успех. Коучинг – это возможность синхронизировать цели перспективных и полезных сотрудников с целями компании, разработать план их карьерного роста, помочь адаптироваться в новых условиях (повышение в должности, ротация кадров) и максимально расширить их потенциал. В этом случае коучинг может рассматриваться как:

- повышение самомотивации сотрудника;
- награда или премирование за особый вклад или достигнутые показатели;
- мобилизация и фокусировка на достижении результата перед началом стратегически важного процесса;
- адаптация к новым условиям работы при повышении в должности или переводе в новое подразделение;
- индивидуальная тренировка с целью повышения конкретных навыков и компетенции.

Один из вариантов использования **технологии коучинга** – работа с группой, будь то совет учредителей компании, управленческая команда или проектная группа. Участие коуча в совещаниях и отдельная работа с группой могут значительно оптимизировать процесс работы и способствовать:

- созданию общего видения перспектив, постановке целей и выработке стратегий;
- нахождению консенсуса в спорных и конфликтных вопросах и ситуациях;
- более открытому и заинтересованному обсуждению планов работы всеми участниками;
- более взвешенному и объективному принятию решений;

- проведению креативных процессов и разработке идей. Участие коуча в практических встречах эффективно благодаря тому, что он:

- структурирует процесс обсуждения, помогает увидеть ситуацию с разных точек зрения;

- стимулирует максимальное использование потенциала каждого;

- дает полезную, беспристрастную обратную связь;

- способствует сплочению группы вокруг единой цели, созданию синергизма их действий;

- обучает эффективным формам взаимодействия между членами команды.

Этот процесс значительно отличается от распространенного вида работы с группой – тренинга, где в искусственно созданной атмосфере взаимодействия группа ненадолго сталкивается с практикой. Коучинг позволяет не только приобрести бесценный опыт, но и достигнуть высоких результатов в реальной работе при постоянной поддержке коуча, повысить главную энергию для движения – мотивацию.

Интерес к услугам коучей, как правило, возникает у крупных высокоразвитых корпораций или небольших компаний, директора которых (они же собственники) принимают решение повысить эффективность работы персонала. Как показывает общемировая статистика, средняя эффективность работы подавляющего большинства сотрудников составляет примерно 40–43%. То есть люди работают не так эффективно, как могли бы. Как только человек приступает к новой работе, уровень его эффективности достаточно высок, потом он, как правило, начинает снижаться. И очень многие топ-менеджеры в передовых компаниях мира сейчас озабочены, каким образом можно поднять эту эффективность. Материальное стимулирование на нынешнем этапе не всегда срабатывает. Менеджеры в западных компаниях стараются изыскать те способы, которые помогут использовать в работе внутренний потенциал сотрудника. И коучинг, по сути, и является средством, способствующим открытию самого лучшего, что есть в человеке.

Коучинг находится на стыке бизнес-консалтинга и психологии. Он включает в себя все многообразие процедур, существующих в корпоративном консультировании, но главное – это индивидуальная работа, диалог с первым лицом организации. Задачи коуч-консультанта: помочь клиенту сосредоточиться на наиболее важных, приоритетных моментах его деятельности; включить внутренние ресурсы; привести в действие систему мотивации; по-новому взглянуть на себя и свой бизнес; максимально эффективно (и в то же время безболезненно) увязать цели клиента с целями окружающих его людей и его организации, чтобы не возникло реакции отторжения; разобраться с кадровыми вопросами – с кем-то расстаться, кого-то мотивировать и т.д.

Работа коуч-консультанта напоминает работу спортивного тренера: тренер не может пробежать за спортсмена дистанцию, зато он может помочь ему актуализировать внутренний ресурс, «поймать свою игру», открыть в себе то сильное и уникальное, что свойственно только ему и что позволит добиться победы.

Иногда коучинг путают с психотерапией. Но это разные вещи. Психотерапевт концентрируется в основном на психологических проблемах и исследовании их корней, а значит, на прошлом, на ошибках пациента. Коучинг фокусируется на базовых жизненных ценностях, целях и путях их достижения, на успешных стратегиях клиента. Коучинг ориентирован скорее в будущее, чем в прошлое.

Как писал *«The Wall Street Journal»*, «такой коучинг высвобождает людей на то, чтобы они принимали более смелые, более рискованные и значимые решения, более выгодные проекты и действия. Коучинг поощряет людей взять на себя более смелые, более рискованные проекты, которые в итоге могут оказаться значительно более доходными, чем можно было вообразить вначале». Пока менеджер или коуч не поверит, что люди обладают большими способностями, чем они в настоящее время проявляют, он не сможет помочь им выразить эти способности. Он должен думать о

своих людях в терминах их потенциала, а не их сегодняшней производительности. Большинство оцениваемых организационных систем несовершенны именно по этой причине. Люди ограничены рамками производительности и эффективности, сформированными в их собственном сознании или в глазах их менеджеров.

Чтобы получить наибольшую отдачу от людей, нужно верить, что у них есть скрытые возможности. Но как можно понять, что они есть, каковы они и как их высвободить? Часть нашего скрытого потенциала может стать доступной благодаря коучингу, и производительность будет поддерживаться, возможно, не на сверхчеловеческом уровне, но определенно будет выше, чем обычно.

Для успешного использования коучинга мы обязаны принять намного более оптимистичную точку зрения, чем обычно, на скрытые способности людей, всех людей. В то же время одной решимости быть оптимистичными недостаточно, потому что наши истинные убеждения передаются другим множеством таких тонких путей, о которых мы и не догадываемся.

Коучинг – это взаимодействие партнеров, несущих равную ответственность за этот процесс. Взаимодействие направлено на достижение целей, обозначенных клиентом в начале совместного пути. И коучинг – действительно путь, движение к желаемому результату, который клиент и консультант проходят вместе. Часто руководителю трудно обсуждать какие-то вопросы с подчиненными в силу различных причин, а с руководителями своего ранга – в силу необходимости сохранять коммерческие тайны в условиях конкуренции. С консультантом возможно установление доверительных отношений в условиях полной конфиденциальности. Кроме того, технология коучинга такова, что не требует детализации и подробностей.

Коучинг отличается от наставничества, идея которого всегда была очень актуальной для России. Как отмечал Джон Уитмор, основатель бизнес-направления в коучинге, основополагающим принципом коучинга является

твердая уверенность в том, что практически все люди обладают гораздо большими внутренними способностями, чем те, что они выказывают в своей повседневной жизни. Коучинг же, по сути, и направлен на то, чтобы выявить все эти способности. Шефство же старших, более опытных коллег, безусловно, может быть очень полезным, но оно также способно и подавить тот самый, таящийся, внутренний потенциал, и поэтому прибегать к таким видам обучения следует крайне аккуратно.

Коуч стремится в каждом человеке «выстроить» глубокую уверенность в своих силах, а это возможно только в том случае, если такой человек ощущает полную ответственность за результаты своего труда. А когда другие постоянно говорят ему, что и как ему следует делать, этот внутренний «стержень» ответственности может и не образоваться. При этом важно отметить, что какой бы мы ни применяли термин: «коучинг», «консультирование» или «наставничество», если это делается хорошо, его эффективность в значительной мере обусловлена верой менеджера в человеческий потенциал.

Где и когда следует использовать коучинг и для чего? Наиболее очевидные варианты применения коучинга в работе – это [23]:

- мотивация персонала;
- оценка;
- делегирование полномочий;
- исполнение задач;
- решение проблем;
- планирование и контроль;
- регулирование взаимоотношений;
- развитие персонала;
- создание рабочих групп;
- работа в группах.

Этот список можно продолжить.



Коуч-преподаватель не является лицом, решающим проблемы, учителем, советчиком, инструктором или даже экспертом. Он (она) – это озвученный совет, это лицо, создающее психологические предпосылки и условия, повышающие осознание. Коуч является мастером, который обладает способностью выслушивать и задавать вопросы, цель которых – помочь клиенту обрести достаточно высокую степень ясности и принять решения, необходимые ему для достижения поставленных им же задач [14. С. 12].

Идеальный коуч-преподаватель должен быть [23]: терпеливым и упорным, независимым и беспристрастным, умеющим слушать, восприимчивым, осведомленным, внимательным, обладать хорошей памятью.

Этот список может быть дополнен такими качествами, характеризующими коуча, как компетентность в технических вопросах, знания, опыт, способность вызывать доверие, умение руководить.

Проанализировав работу и личность многих коучей, Дэвид Стил выявил, что успешные коучи характеризуются следующими особенностями [14. С. 97–98]:

**1. Увлеченность.** Очень успешные коучи любят свою работу. Их увлеченность видна невооруженным глазом и очень привлекательна для их потенциальных клиентов.

**2. Позитивная позиция.** Эти коучи всегда занимают позицию «Я могу». Они твердо верят в себя и считают, что всегда найдут способ обойти препятствия, выжить и даже процветать. И хотя они могут испытывать страхи и сомнения, у них никогда не будет оснований сказать «нет».

**3. Предпринимательская жилка.** Успешные коучи рассматривают свою практику как бизнес и заботятся о том, чтобы освоить и применять на практике бизнес-навыки, необходимые для достижения успеха. Они испытывают наслаждение от роли первопроходца в успешном коуч-бизнесе, который является выражением их талантов, миссии и цели.

**4. Игра.** Коучи, которые преуспевают в своей деятельности, всегда расширяют, развивают себя и свою практику. Они желают действовать как можно больше и используют для этого любую возможность. Они становятся нетерпеливыми и всегда находятся в активном поиске, чтобы максимизировать свое время, энергию, возможности и ресурсы.

**5. Креативность.** Преуспевающие коучи экспериментируют в своей работе с клиентами и своей коуч-практике. Им нравится творить на основе приобретенных знаний и испытывать радость от создания собственного подхода к практике, выражающего их талант.

**6. Ориентация на услуги.** Успешные коучи твердо желают изменить мир и благодарны этому миру за возможность служить своим клиентам. Им намного важнее выполнить свою миссию и цель, чем быть успешными в финансовом плане.

**7. Саморазвитие.** Успешные коучи верят в ценность коучинга, у них есть собственный коуч, они являются активными клиентами так же, как и коучами. Они тратят силы и время на развитие самих себя и создание такой жизни, о которой они действительно мечтают.

На российском рынке появляется много консультантов, предоставляющих услуги коучинга. В справочнике по коучинговым услугам в России упоминаются сотни компаний, хотя, безусловно, далеко не все они занимаются именно коучингом. Многие начинают себя называть именно так, потому что это модно (понятно, что о предоставлении этой услуги зачастую объявляется только для того, чтобы вызвать интерес клиента).

### ***Пример***

Посмотрим, какие направления коучинга предоставляет такая компания, как «Евроменеджмент». На сайте компании в Интернете упоминаются следующие направления коучинга: стратегическое планирование; тактическое планирование; управление своим временем (тайм-менеджмент); управление проектом; сопровождение проекта; управление изменениями; оргструктура; бизнес-процессы; делегирование

полномочий ответственности; как ставить задачи подчиненным и контролировать их выполнение; формирование команды; коммуникативная компетентность; технология формирования системы мотивации; как проводить эффективные совещания и собрания; поведенческие навыки руководителя; навыки эффективных переговоров; особенности переговоров по телефону; работа с возражениями и отказами; переговоры о сроках, ценах, скидках и других условиях взаимодействия; как предупреждать и разрешать конфликты; управление персоналом; подбор и адаптация персонала; обучение и развитие персонала; аттестация, оценка и оплата; мотивация; корпоративная культура; кадровая документация.

Длительность коучинга определяется исходя из потребностей клиента, его задач, необходимых для решения. При возникновении новых задач, проблем, горизонтов бизнеса клиента коуч помогает сориентироваться в этой ситуации, переориентировать реализацию менеджерского потенциала на новые направления. При возникновении ситуации, когда знаний коуча может не хватить для проведения профессиональных консультаций в данной предметной области, «Евроменеджмент» информирует об этом клиента и предлагает другого коуча. При этом сохраняется высокое качество услуг при самом широком охвате предметной области бизнеса клиента.

Стоимость этих услуг может быть выражена в виде почасовой оплаты или абонементного обслуживания. Второй вариант совмещает в себе плюсы внешнего и внутреннего консультирования, когда, с одной стороны, сохраняется независимое экспертное мнение, а с другой – возникают доверительные отношения, которые снимают вопросы конфиденциальности информации и особенностей работы конкретной организации. К тому же этот вариант значительно дешевле.

Как отмечает С. Чумакова, член Международной федерации коучинга, сегодня основная тенденция на российском рынке коучинга – это безусловное развитие, причем и в глубину, и в ширину [27]. Самый большой интерес к этой сфере проявляют корпоративные клиенты, которые

заказывают услуги по повышению квалификации своего менеджмента как высшего, так и среднего звена и внедряют в свой бизнес методики коучинга, Среди таких клиентов, как правило, западные или совместные компании, т.е. те, у кого налажены близкие контакты с западным менеджментом, кто осведомлен о последних веяниях в области управления бизнесом вообще и персоналом в частности.

### ***Пример***

Вот какие услуги оказывают консультанты «Тренинг-центра» Александра Савкина из Санкт-Петербурга.

**Личный коучинг** – совместная работа коуча и клиента, направленная на максимально быстрое и эффективное достижение клиентом его целей.

**Коучинг для команд** – особая технология групповой работы, в процессе которой сотрудники решают актуальные для организации задачи за минимальное время с максимальным эффектом. При этом используется весь интеллектуальный потенциал группы и каждый член группы берет на себя ответственность за принятые решения.

**Управление изменениями в организации в стиле коучинг** – уникальное сочетание индивидуальной работы с руководителями – инициаторами изменений, с группами и командами, продвижение различных процессов, сопровождение внедрения изменений.

**Семинары и тренинги** по различным направлениям психологии бизнеса (не являются психологическими в чистом виде), в которых используются знания и технологии из «смежных» областей: экономики, права, менеджмента, маркетинга. При необходимости привлекаются «узкие» специалисты в этих областях. Отбор и оценка персонала с помощью интерактивных методов, в ходе деловых, ролевых и ситуационных игр. Эксклюзив – подбор сотрудников «под руководителя».

Кроме того, уникальные программы:

«Коучинг как стиль менеджмента» – программа для руководителей различных уровней, нацеленная на формирование и развитие умения

стимулировать и мотивировать персонал без постоянного повышения заработной платы.

«Я – лидер» – цикл (серия) тренингов, проводящихся как в природных (близких к экстремальным) условиях, так и в зале и нацеленных на формирование и развитие лидерских качеств.

«Формирование команды и корпоративной культуры в экстремальных условиях».

Отличительными особенностями работы «Тренинг-центра» являются:

1) практичность программ, их соответствие целям организации: участники под руководством коуч-консультантов создают продукты: проекты, технологии, программы, отвечающие конкретным актуальным задачам организации, ее подразделений, и совершенно реальные, т.е. те, которые участники будут реализовывать в своей работе в дальнейшем. В процессе этой работы участники овладевают и необходимыми им знаниями и умениями;

2) универсальность рассматриваемых методов построения стратегии организационного развития как для крупных, так и для малых компаний, для компаний в целом и для отдельных структурных подразделений;

3) гибкость программ в зависимости от состава участников, уровня их знаний и умений; программа может меняться по ходу работы в случае необходимости.

Когда же имеет смысл обратиться в «Тренинг-центр»? Это стоит сделать, если:

- ваша компания растет, набирает новый персонал, создает новые структурные подразделения;
- вы планируете и осуществляете изменения в вашей компании;
- вы хотите взглянуть на свой бизнес «со стороны» и увидеть, где вы теряете свои деньги и своих клиентов;
- ваши работники не всегда действуют профессионально и эффективно;

- вы хотите улучшить взаимодействие между структурными подразделениями вашей компании, сплотить коллектив;

- вы хотите, чтобы вам было легко и приятно работать с коллегами и подчиненными.

Какие результаты можно получить от тренингов в «Тренинг-центре»?

Помимо достижения основной цели также можно получить и следующие позитивные результаты:

- уверенность участников в своих способностях;
- удовлетворенность своей работой;
- увеличение мотивации в повышении эффективности своего труда;
- возросшая лояльность сотрудников к своей компании.

А это означает: рост доходов компании; снижение затрат; увеличение производительности; улучшение отношений с клиентами; уменьшение текучести кадров; здоровый моральный дух в компании.

Все услуги центра направлены на то, чтобы клиенты имели стабильно развивающийся бизнес, профессионально работающий и лояльный персонал, чувство удовлетворения от своего труда и от сотрудничества с центром, подкрепляемое ростом.

Кроме того, в Санкт-Петербурге создан «Институт коучинга», первое в России образовательное учреждение по профессиональной подготовке коуч-консультантов, способных создавать себя в этой жизни и создавать жизнь вокруг себя; способных жить в процессе постоянных изменений и инициировать их в людях и организациях, помогая им развиваться и совершенствоваться соответственно быстроменяющимся реалиям жизни.

Целью обучения является формирование навыков индивидуального консультирования и консультирования в работе с командами и организациями в стиле коучинг. Выпускники института станут первыми в Санкт-Петербурге профессионально подготовленными коуч-консультантами.

В заключение перечислим, в чем полезность коучинга как метода, противоположного инструктированию, для менеджера и его сотрудников и в

чем его полезность для организации, принимающей то, что является культурой коучинга? [23. С. 148–149]:

**Улучшение продуктивности деятельности.** Это главное, для чего и применяется коучинг. Он проявляет лучшее в людях и коллективах, к чему инструктирование даже и не стремится.

**Развитие персонала.** Развитие сотрудников не означает всего лишь направление их на курсы один или два раза в год. Методы менеджмента могут либо развивать персонал, либо блокировать развитие. Выбор за вами.

**Лучшее обучение.** Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.

**Улучшение взаимоотношений.** Когда кому-то задаются вопросы, это позволяет дать оценку ему и его ответам. Если просто что-то сообщается, такого обмена нет. Как будто разговариваешь со стеной. По этому поводу Дж. Уитмор высказался так: «Я однажды спросил молчаливого, но подающего надежды юниора – игрока в теннис о том, что он думает о своем ударе справа. Он улыбнулся и сказал: "Я не знаю. Никто раньше не интересовался моим мнением". Это объяснило мне все».

**Улучшение качества жизни.** Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.

**Больше времени для менеджера.** Подготовленный методом коучинга персонал, который охотно принимает ответственность, которого не надо подгонять и за которым не требуется присматривать, освобождает менеджера для исполнения функций более высокого порядка, на что раньше он никак не мог выкроить время.

**Больше конструктивных идей.** Коучинг и создаваемая с его помощью обстановка поощряют конструктивные предложения от членов команды без опасений, что они будут высмеяны или что последуют «оргвыводы». Часто одна конструктивная идея приводит к появлению других.

**Лучшее использование мастерства и ресурсов идей.** Очень часто менеджер не представляет, какие скрытые ресурсы могут быть

высвобождены, до тех пор пока он не начнет практиковать коучинг. Вскоре он откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы, так же как решений практических проблем, которые могут быть найдены только людьми, регулярно занимающимися выполнением соответствующих задач.

**Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях.** В атмосфере, где люди ценятся, они готовы «вытаскивать лодку» даже до того, как их позовут это делать. Во множестве организаций, где не ценят людей, они делают только то, что им приказывают, причем настолько мало, насколько возможно.

**Большая гибкость и адаптивность к изменениям.** Вся суть коучинга направлена на изменения, формирование соответствующего отклика и ответственности. В будущем потребность в гибкости будет возрастать еще больше. Жесточайшая конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях сможет выжить только гибкий и адаптивный.

В одной из книг отмечается, что «в каждом из нас сокрыта область неограниченных возможностей. Когда вам удастся проникнуть в это удивительное место, вы получите совершенно уникальный опыт: вы поймете, что можете добиться всего, чего захотите. Именно здесь происходит волшебство» [14. С. 85]. Коучинг часто рассматривается как процесс создания подобного волшебства.

### **Использованная литература**

1. Адлер Ю.П., Шнер В.Л. «Шесть сигм»: еще одна дорога, ведущая к храму // [www.stq.ru](http://www.stq.ru).
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999.



3. «Аутсорсинг» и «нетворкинг» – запомни и используй // Новые рынки. 2001. № 1.

4. Аутсорсить так аутсорсить // ИнфоБизнес. 2003. № 10.

5. Бенчмаркинг – все лучшее себе // Секрет фирмы. 2002. № 1.

6. *Бруин Боб*. Две стороны одной победы // Computerworld. 2003. №48.

7. *Брю Г.* Шесть сигм для менеджеров. – М.: Гранд, 2004.

8. *Берников Г.* Что такое консалтинг? <http://consulting.ru>.

9. *Гладкова И., Ольховская Е.* Аутсорсинг в ауте // Эксперт-Урал. 2004.

26 янв.

10. Интервью с сэром Джоном Уитмором, основателем бизнес-направления в коучинге. <http://www.e-executive.ru>.

11. *Кадыев Т.* Материалы конференции «Управление в России: Отказ от иллюзий», <http://www.bkg.ru>.

12. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб.: Питер, 1999.

13. *Кокишаров А.* Постиндустриальное измерение//Эксперт. 2001. №26.

14. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. – СПб.: Речь, 2003.

15. *Мелия М.* Что такое коучинг? // Ведомости. 2002. 14 авг.

16. *Михайлова Е.А.* Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта// Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 3.

17. *Панде П., Холл Л.* Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

18. Причины невосприимчивости некоторых компаний к идеям всеобщего менеджмента качества (*TQM*) <http://www.stq.ru>.

19. Реинжиниринг: факторы успеха, <http://consulting.ru>.

20. *Рыбаков Н.* Аутсорсинг– это не мода // ИнфоБизнес. 1999. № 5-6.

21. *Сваровский Ф.* Всеобщий контроль// Ведомости. 2001. 12 сент.

22. *Сваровский Ф.* По закону 6 Sigma // Ведомости. 2001. 9 апр.

23. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практ. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
24. У руля «Мерседеса» // Эксперт. 2003. № 15.
25. Фурщик А. Организация аутсорсинга в корпоративном управлении // Инвестиции в России. 2002. №11.
26. Хаммер М., Гампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997.
27. Чумакова С. Коучинг по-русски, <http://www.e-executive.ru>.
28. Шесть нет аутсорсингу в России // [www.i2r.ru](http://www.i2r.ru)
29. Шешульский В. Все на аутсорсинг! // Эксперт. 1999. № 26.
30. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2000. Vol. 18 (3).
31. Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // European Management Journal. 1998. Vol. 16.
32. Bennett J.V. Constrained Change. Unconstrained Results // Strategy&Business (Booz-Allen&Hamilton). Third Quarter, 1998.
33. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. July–August 1990.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
2. Сравните реинжиниринг с другими методами реструктуризации.
3. Определите те виды поддержки, которые могут оказать руководители предприятия процессу реинжиниринга.
4. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
5. Опишите суть бенчмаркинга.
6. Расскажите о трех методах контрольного сравнения.

7. Выделите основные принципы концепции бенчмаркинга.
8. Поясните суть аутсорсинга.
9. Какие формы аутсорсинга вы знаете?
10. Каковы наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
11. Расскажите о всеобщем управлении качеством (*TQM*).
12. Выделите основные элементы *TQM*.
13. Опишите основные принципы концепции «Шесть сигм».
14. В чем суть коучинга?
15. Назовите основные формы проведения коучинга.
16. В чем различие между коучингом и психотерапией?

## **Глава 6. Поведение и коммуникация в консалтинге**

Процесс консультирования – это прежде всего взаимодействие двух партнеров – консультанта и его клиента. Поэтому успех консалтинговой деятельности во многом зависит от того, насколько удастся построить, а затем поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом. Это возможно лишь в том случае, если как консультанты, так и клиенты будут знакомы с человеческим и другими факторами, влияющими на их взаимоотношения. Необходимо также быть хорошо осведомленными об ошибках, которых следует избегать во время совместной работы при выполнении задания. Как консультанты, так и клиенты должны быть готовы сделать все от них зависящее, чтобы сконструировать такой тип взаимоотношений, который сделает эффективным вмешательство независимого профессионала.

### **6.1 Взаимодействие «консультант – клиент»**

Прежде всего необходимо отметить, что видение клиентом и консультантом результата и путей выполнения задания может существенно различаться. Здесь сказывается как слабое представление клиентом характера работы консультантов, так и масса различных историй о том, что консультанты намеренно стараются усложнить выполняемую задачу, преувеличивают необходимое для решения проблемы время и часто требуют непомерного вознаграждения. В любом случае, даже если отбросить все эти моменты, всегда есть риск недопонимания.

Для того чтобы максимально уменьшить уровень подобного риска, необходимо сделать так, чтобы определение проблемы стало в максимально возможной степени результатом совместной деятельности клиента и консультанта. Сопоставить определения проблемы клиентом и консультантом, постараться выработать общее понимание – значит заложить

основу для здоровых рабочих отношений на всем протяжении выполнения задания. При этом как консультант, так и клиент должны быть готовы доработать свои первоначальные определения и постараться выработать совместные. Однако и эти определения также не должны считаться окончательными. Результаты диагностики могут выявить новые проблемы, углубить достигнутое совместное понимание проблемы и тем самым привести к изменению первоначально согласованного определения.

Далее, консультант и клиент должны четко определить, каковы должны быть результаты решения проблемы и как их измерить. Этого можно достичь на основе обмена мнениями о том, как каждая сторона рассматривает процесс консультирования, насколько далеко должен продвинуться консультант в работе по согласованному заданию и какова его ответственность перед клиентом. Довольно часто возникают недоразумения по поводу роли консультанта в реализации принятых решений. Дело в том, что, несмотря на стремление консультанта принять в этом участие, у клиента может возникнуть желание начать реализацию или отказаться от нее только после ухода консультанта. При возможности консультант будет стараться принять участие в осуществлении проекта.

Большое значение имеет также вопрос о характере участия обеих сторон в выполнении задания. Здесь также могут возникнуть недоразумения, способные осложнить процесс консультирования. Необходимо четко определить ответы на целый ряд вопросов: каков характер ролей, выполняемых консультантом и клиентом? кто будет делать, что, когда и как? в чем будут заключаться их взаимные обязательства? желает ли клиент получить готовое решение от консультанта или он готов интенсивно работать и выработать с его помощью свое собственное? есть ли какое-либо деление предметной области на проблемы, подлежащие совместному анализу, или есть особые области, которыми должен заняться консультант без привлечения клиента? Обсуждение этих и аналогичных вопросов даст возможность понять, как обе стороны понимают управленческое

консультирование и какую роль может эффективно выполнять консультант. Все это будет способствовать выработке успешной как по стандартам клиента, так и консультанта стратегии осуществления задания.

Вместе с тем в процессе консультирования может потребоваться коррекция достигнутого понимания распределения ролей и организации работы. Упорство в стремлении сохранить первоначальное определение ролей при изменении существенных условий решения проблемы может отрицательно повлиять на эффективность и качество окончательного результата.

Определение ролей консультанта и методы вмешательства в функционирование организации будут зависеть от конкретной ситуации и ожиданий клиента. Тем не менее в любом случае основной целью всегда должно быть создание и поддержание **истинных отношений сотрудничества**. Это «золотое правило» консультирования. Как бы ни менялись степень и форма взаимодействия «клиент – консультант», всегда «должен сохраняться сильный дух сотрудничества, который характеризуется общим желанием успешно выполнить задание, доверием и уважением, а также пониманием технической и человеческой роли другого партнера» [4. Т. 1. С. 61]. Однако активное сотрудничество как условие взаимодействия консультанта с клиентом не воспринимается автоматически любым клиентом и может возникнуть необходимость развеять различные предубеждения.

Надо также учитывать и тот факт, что в некоторых странах бухгалтерская, финансовая, управленческая информация может рассматриваться местными деловыми кругами как строго конфиденциальная и подлежащая дозированию при предоставлении ее внешним субъектам. Подобная «непрозрачность» имеет культурные и исторические основания. В этих условиях консультант должен разумно ограничивать свои запросы, требуя лишь ту информацию, которая будет использована непосредственно для решения поставленной проблемы.

Современное представление о необходимости активного сотрудничества клиента с консультантом определяется прежде всего следующими моментами [4. Т. 1. С. 62]:

1. Консультант во многом ограничен в своей деятельности, если клиент не хочет сотрудничать. Отказ в информации и в возможности обмена идеями с нужными лицами может повлиять на решение проблемы и качество этого решения.

2. Сотрудничество консультанта с клиентом помогает выявить и мобилизовать собственные ресурсы организации, так как очень часто наличие знаний и умений носит в организации латентную форму.

3. В условиях сотрудничества в решении проблемы у клиента отсутствует ощущение «навязанности» понимания проблемы и результатов выполнения задания. Клиенты, как это часто подчеркивается, должны «владеть» проблемой и ее решением и воспринимать их как свои собственные. В этом случае не формируется негативное отношение к изменениям, довольно часто наблюдаемое к предложениям извне.

4. И наконец, совместная работа на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и диагноза и кончая осуществлением и оценкой полученных результатов, позволяет успешно достичь такой важной цели консалтинговой деятельности, как обучение клиента.

С кем же непосредственно и как сотрудничает консультант? В самом широком смысле клиентом консультанта является организация, которая пользуется услугами консультативного подразделения. Однако имеются также клиенты в более узком смысле слова. Это прежде всего те лица или группы лиц в организации, которые инициировали приглашение консультанта и сотрудничают с ним в ходе выполнения задания. Именно эти лица дают рекомендации высшему руководству принимать или не принимать выработанные варианты решения и т.д. И если, говоря о широком понимании клиента, мы фиксируем институциональные связи, то здесь отношения

«консультант – клиент» персонализируются и на них влияют психологические и иные факторы.

В конечном счете отношения «консультант – клиент» всегда персонализируются. Консалтинговые услуги оказываются в прямом и непосредственном контакте между лицами, действующими от имени обеих сторон. Реальные отношения между ними не могут полностью определяться юридическим контрактом между организациями. На них влияют способности, умения, желания и психологические характеристики тех, кто непосредственно вовлечен в контакт «консультант – клиент».

Для характеристики реально возникающих отношений между консультантом и клиентами вводится понятие «система клиента», которая может охватывать лишь часть или один аспект организации [4]. Реальная среда, в которой действует консультант, характеризуется, как правило, сложными и запутанными отношениями и порой противоречивыми психологическими установками. Успех всей деятельности консультанта во многом зависит от того, удастся ли ему определить, кто в рамках «системы клиента» обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях); наиболее заинтересован в успехе или неудаче задания; должен обязательно быть вовлечен в непосредственное сотрудничество.

Изучая «систему клиента», консультант должен решить сложную задачу определения места и роли в ней высшего руководства, а также тех, кто в первую очередь будет отвечать за реализацию принятых решений, и тех, кого эти изменения коснутся непосредственно.

По мере выполнения задания консультант все лучше понимает роли разных лиц в «системе клиента», углубляет свое понимание, фиксирует происходящее в процессе работы «смещение» ролей и появление на сцене новых фигур. Назначение нового руководителя и появление новых ключевых сотрудников может радикально изменить ход выполнения задания.



## 6.2 Поведенческие роли консультанта

В литературе, посвященной консультированию, рассматриваются различные поведенческие роли консультанта. При этом отмечается, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. Отмечая разнообразие представленных в литературе описаний ролей консультанта, М. Кубр в первую очередь выделяет две основные роли – консультантов по ресурсам и консультантов по процессу [4].

Роль **консультанта по ресурсам** (ее называют также экспертной или ключевой ролью) заключается в помощи клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения. Он снабжает необходимой информацией, проводит диагностическое изучение организации, разрабатывает альтернативы решения проблемы, оценивает степень осуществимости предложения, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, вносит изменения в проект по мере его осуществления и т.д.

Сотрудничество руководства организации с консультантом по ресурсам может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта.

**Консультант по процессу** выступает при осуществлении консалтингового проекта как действующий фактор изменений. В его задачу входит обучение персонала организации решению насущных проблем. Изучив организационные процессы, он предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений. Его первоочередная цель не заключается в передаче технических знаний и в выработке и предложении конкретных решений. Консультант по процессу передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

Иными словами, в то время как консультант по ресурсам предлагает клиенту, что изменять, консультант по процессу предлагает в основном, как изменять, помогая клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения. Эдгар Шейн описывает эту модель консультирования как «род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента» [6. С. 9]. Подчеркнем, что консультирование по процессу представляет собой именно метод сотрудничества.

Ранее «чистое» консультирование по ресурсам, или экспертное консультирование, встречалось довольно часто. Сегодня оно применяется в ситуациях, когда у клиента существует потребность лишь в специальных технических знаниях и он не хочет, чтобы консультант касался организационных изменений. Однако в большинстве случаев обе роли следует рассматривать как дополняющие друг друга и взаимно полезные. Вместе с тем на определенных этапах процесса консультирования может преобладать один из подходов. Например, на первоначальном этапе роль консультанта по ресурсам позволяет лучше ознакомиться с клиентом. Консультант имеет возможность продемонстрировать действительные качества эксперта в своей технической области и тем самым привлечь на свою сторону клиента. Далее консультант получает возможность выступать больше в роли консультанта по процессу, пытаясь вовлечь клиента в поиск решений внутри системы.

Необходимо также иметь в виду, что роли консультанта и клиента тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Оба участника должны чувствовать себя компетентными и уверенными в своих взаимозависимых ролях и верить, что сделали правильный выбор. М. Кубр также выделяет две «крайние» роли – роли директивного и роли недирективного поведения. При директивном поведении консультант пытается встать на позицию руководителя или выступает в роли инициатора действий. При недирективной роли он

предоставляет информацию для клиента, право которого – использовать ее или нет. Эти роли не исключают друг друга и проявляются в различной степени при определенных условиях.

Аналогичный подход предлагает К. Макхем [3]. Он полагает, что можно выделить три роли консультанта – помощник, консультант и руководитель. Крайний случай – это когда консультант выполняет роль помощника и корректора действий персонала клиента. В этой ситуации работа консультанта дает возможность организации самой инициировать и претворять в жизнь необходимые для нее изменения. Другая крайность – это когда консультанту приходится осуществлять значительное вмешательство в работу организации, сближающее его деятельность с работой руководящего работника. Роли консультанта как руководящего работника и помощника сильно разнятся, определяя своеобразный континуум поведения консультанта. Работа в позиции помощника предполагает в первую очередь использование опыта и знаний клиента. Роль консультанта состоит при этом в том, чтобы помочь клиенту эффективно выразить и использовать эти опыт и знания. Работа консультанта в режиме руководителя в большей степени основывается на знаниях и опыте консультанта.

В литературе, посвященной анализу консультирования, выделяют также еще целый ряд ролей.

- Пропагандист. В этой роли консультант пытается повлиять на клиента. Имеется два совершенно разных типа пропаганды:

позиционная («контактная») пропаганда – роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности;

методологическая пропаганда – роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение [4].

- **Судья.** Эта роль, по-видимому, наиболее часто играет консультантами. Изначально клиент, приглашая консультанта провести для него определенную работу, ждет от него суждений. Ожидаемые суждения могут быть самыми разнообразными: есть проблемы или нет; проводить реорганизацию или нет; стоит продолжать производить данный продукт или надо разрабатывать новый и т.д. [2].

- **Эксперт** – это традиционно основная роль консультанта как человека, который благодаря своим необычным способностям и знаниям может вывести клиента на решение его проблем. Играя эту роль, консультант показывает клиенту то, на что он способен. Консультант может быть специалистом по ресурсам (содержанию) в отношении проблемы клиента или специалистом по процессу, дающим совет, как справиться с проблемой и провести изменения. Эта роль требует от консультанта существенных знаний [2, 4].

- **Инструктор, преподаватель, наставник.** Новаторская консультация часто требует, чтобы консультант организовывал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Обучение может строиться консультантом на опыте либо в форме инструктажа и непосредственной передачи информации. Эта работа требует, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и развивал потенциальные возможности других [2, 4].

- **Помощник в решении проблем, коллега.** Роль помощника подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы. Очень часто события развиваются так, что, привнеся в обсуждение с клиентом его проблем свои знания и опыт, консультант выступает решающим фактором синергического эффекта, в результате которого клиент сам находит решение своих проблем [2, 4].

- **Нахождение альтернатив, генератор идей.** Поскольку ценность решения зависит от достижения заданного набора целей, консультант может, как правило, предложить для выбора несколько альтернатив решения и определить сопутствующий риск. Альтернативы, по экономическим или иным соображениям, сторонам следует выявлять совместно. При таких отношениях взаимопомощи консультант устанавливает критерии оценки и разрабатывает причинно-следственные связи и соответствующий набор стратегий для каждой альтернативы. В этой роли, однако, консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение [2, 4].

- **Исследователь.** Всестороннее изучение бизнеса клиента как изнутри, так и снаружи требует от консультанта таланта исследователя. От консультанта-исследователя будет зависеть практически все остальное в его работе – гипотезы, выводы, рекомендации, эффект. Клиент всегда будет более расположен к тому, чтобы принять рекомендации консультанта, если увидит, что тот глубоко понимает его бизнес. Однако даже незначительная оплошность в этом плане может свести на нет всю последующую работу консультанта [2].

- **«Надзиратель», «философ».** В этой роли консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений. Консультант – арбитр, сторонник единства мнений или выразительный собеседник вместе с клиентом испытывает «блоки», которые привели к созданию данной структуры и спровоцировали данную ситуацию [4].

- **Квалифицированный источник информации.** Консультант по управлению выступает в качестве источника информации, к которому менеджеры и администрация организации могут обратиться по мере необходимости. В этом случае его можно сравнить с компьютерной системой. Но все же главной его функцией остается консультирование [5].

• **Катализатор изменений.** Консультант по управлению выступает в качестве катализатора изменений. В процессе разрешения проблем клиентов консультант должен учитывать средства, которые позволят эффективно реализовать данные решения. Эти решения часто подразумевают изменения внутри организации клиента. К примеру, они могут касаться структуры организации, процедур, должностных обязанностей работников. И пока эти изменения не будут поняты и приняты работниками и менеджерами, которых они касаются, рекомендации консультанта представляют собой небольшую ценность [5].

Как отмечает В.С. Ефремов, исследования показали, что в профессиональном портрете консультанта по управлению роли судьи – 10%, эксперта – 20%, преподавателя – 15%, коллеги – 23%, генератора идей – 13% и исследователя – 19%.

Компания *ProSci* провела исследование 246 проектов по проведению реинжиниринга. Было выявлено, что 65% компаний-респондентов обращалось за помощью к консультантам. При этом были востребованы три основные функции: **советник группы, руководитель группы, организатор.** Нередко консультант выступал в роли **преподавателя, эксперта-специалиста и разработчика.** Второе исследование, проведенное на материале 102 компаний, было посвящено требованиям групп по реинжинирингу к консультантам. В основном от консультантов ожидали помощи в трех областях:

- реализация проектов (знание того, какие и когда следует проводить мероприятия);
- общение, коммуникация;
- организация и проведение совещаний.

Тем самым группы хотели, чтобы консультант обладал реальным опытом и глубоким знанием своей технической сферы (выступал **техническим экспертом**), чтобы он мог помочь в мероприятиях по изменению системы управления (**помощник**). В отдельных случаях от

консультанта ждали, что он обеспечит взаимопонимание с администраций **(коммуникатор или посредник)**. Иногда к этим ролям добавляют роли **адвоката и стратега**.

Отмечают, что часто консультант помогает «высветить» больные места в организации и обозначить потенциальные решения в процессе сотрудничества с высшим руководством компании (особенно когда это касается существенных изменений и стратегического планирования). В этом случае роль консультанта – роль **адвоката**, который защищает или продает тот или иной подход к решению проблем.

В случае стратегического планирования консультант может внести существенный вклад, выступая в несколько необычной роли **стратега**, подсказывая дополнительные варианты, которые в противном случае не были бы приняты во внимание.

### **6.3 Методы воздействия на «систему клиента»**

Принимая одну из ролей, описанных в предыдущих разделах, консультант лично влияет на «систему клиента». Задача, стоящая перед консультантом, – активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать им в интересах консультанта. Тем не менее консультант должен понимать, что его деятельность может оказать на некоторых людей довольно сильное влияние, поэтому он должен сознавать свою значительную ответственность.

В литературе широко обсуждаются различные методы влияния. Их эффективность трудно заранее определить, так как она зависит от того, что отношения людей и их решения имеют как рациональные, так и иррациональные (эмоциональные) мотивы.

Можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента: демонстрация технических знаний; проявление профессиональной честности в работе; использование настойчивого убеждения; выработка общего взгляда;

использование участия и доверия; использование поощрений и наказаний; использование чувства напряженности и тревоги [4]. Кратко остановимся на этих методах.

- **Демонстрация технических знаний.** Консультант должен учитывать прежде всего, насколько он известен в организации как технический эксперт. В случае его известности и авторитета технически совершенные данные или предложения консультанта могут говорить сами за себя и воздействовать на позицию клиента.

- **Проявление профессиональной честности в работе.** Клиент пристально следит за поведением консультанта. На отношение влияют его верность обязательствам, честность, методичность в подходе и эффективность работы. Эффект усиливается, если люди видят, что консультант готов делиться своими знаниями и методами работы с ними.

- **Использование настойчивого убеждения.** В этом широко применяемом методе убедить другое лицо в том, что действие, которое ему предлагают осуществить, является правильным, нужным и эффективным, помогает логика. Этот метод наиболее эффективен, когда консультанта воспринимают как человека, который знает, о чем говорит, и считается относительно объективным.

- **Выработка общего взгляда.** Общий взгляд – это разделяемое с клиентом представление о том, в чем состоит проблема в организации, как пытается решить ее консультант и почему другие должны хотеть помочь консультанту. Кроме того, консультант может воздействовать на людей, демонстрируя энтузиазм в отношении того, что нужно сделать, и возможных результатов.

- **Использование участия и доверия.** При этом методе влияния консультант признает и вовлекает других лиц, обращаясь к ним за советом и предложениями, доверяя им и полагаясь на них. При этом надо открыто признавать собственные ошибки, недостатки и нехватку знаний. Цель – создать атмосферу сотрудничества и взаимной ответственности для



достижения общей цели. Этот метод совершенно необходим при консультировании на принципах сотрудничества, когда особо подчеркивается активное участие клиента и его «владение» проблемой, а также вовлечение в принятие решений, представляющих конечный результат задания.

- **Использование поощрений и наказаний.** Консультанты могут публично признать (например, на собрании) компетентность другого лица, его достижения или исключительность вклада какого-либо лица в выполнение задания. При этом усиливается чувство самоуважения, что само по себе служит мощным стимулом поощрения. Наказанием может послужить отказ от приглашения на встречу, которую данное лицо хотело бы посетить, или же утаивание от него какой-либо информации.

- **Использование чувства напряженности и тревоги.** Хотя не все это понимают, чувство напряженности и тревоги действительно играет определенную роль в консультировании. Часто само присутствие консультанта создает напряженность, поскольку строятся догадки о его скрытых причинах и возможных последствиях, которые могут разрушить статус-кво и повлиять на положение и интересы лиц или групп. Консультант может использовать существующую в организации напряженность для сбора информации и получения истинной картины ситуации. Конкуренция между подразделениями помогает определить, в каком из них лучше начать применять новый метод, чтобы продемонстрировать его практичность остальным подразделениям. Чтобы пробудить и усилить желание перемен, полезно объяснить, что случится с организацией или отдельным лицом, если отказаться или промедлить с осуществлением необходимых изменений, создавая таким образом чувство тревоги.

#### **6.4 Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент»**

Критическая часть отношений клиента и консультанта, о которой не так часто вспоминают, – личностная совместимость [5]. Характер консультанта может раздражать клиента или находиться в противоречии с нормами организации и не соответствовать ожидаемой манере поведения. С другой стороны, консультант может чувствовать себя дискомфортно и раздражаться в присутствии заказчика или быть недовольным отношением к нему со стороны организации клиента.

Существуют и другие персональные характеристики, значение которых еще труднее оценить, но которые могут оказывать намного более глубокое влияние на результат консультации. Они включают систему убеждений консультанта, источник мотивации, персональную этику, объективность, откровенность и степень лояльности. Очень важно, чтобы эти качества проявились как можно раньше в общении.

Существуют два общепризнанных аргумента для поиска хороших отношений клиента и консультанта. Первый аргумент – персональное удовлетворение. Клиент, собираясь проводить время с консультантом, естественно, будет желать, чтобы их отношения были настолько же приятны, как и производительны. Второй аргумент – воздействие личностных качеств на успех консультации. До некоторой степени значение этого фактора зависит от ситуации. Когда клиенту необходимы технические навыки эксперта для решения определенной задачи, он ясно будет искать того, чьи навыки и знания соответствуют задаче. Клиенту может нравиться, а может и не нравиться этот человек. Пациент в случае необходимости операции на открытом сердце, например, будет искать самого лучшего хирурга. Его вряд ли будет беспокоить, как одевается этот хирург и каковы его политические взгляды.

Но если консультант должен постоянно тесно сотрудничать с коллективом организации, то вопрос личностной совместимости очень важен. Участники должны быть настолько откровенными с консультантом, насколько они бы говорили со своим персональным врачом или с другим человеком, которому они доверяют. Без этого вида доверия клиенты не захотят раскрывать болезненную информацию или рисковать чем-либо для разрешения задачи. Определенная степень персональной совместимости – предпосылка подобного доверия.

Заключая договор с консультантом, клиент покупает систему убеждений. При этом важно выяснить, какова эта система, и оценить, насколько она подходит для конкретной ситуации и данной организации. Существует простой способ, с помощью которого клиент может разобраться в убеждениях консультанта. Ему нужно задать несколько прямых вопросов подобно следующим: «Каков ваш взгляд на разработки организации?», «Как вы думаете, какова должна быть роль консультанта?», «Вы можете описать, как люди лучше всего обучаются?» или «Какие действия необходимы для улучшения организации?»

Естественно, что такими прямыми вопросами вы получите представление только об «официальной» точке зрения на ту или иную проблему, и вовсе не обязательно, что это будет соответствовать реальным взглядам консультанта. Консультант может говорить одно в интервью и позже делать что-нибудь полностью противоположное. Получить некоторое представление о реальных взглядах консультанта можно, внимательно его выслушав и логически домыслив. Проверка того, на что ссылается консультант, также поможет уточнить ваши представления. Однако клиент никогда не будет уверен наверняка, пока не дойдет дело до реальных консультаций.

Ключ к пониманию можно получить, обратив внимание на то, чему консультант уделяет первостепенное внимание, а также какую терминологию он использует. Некоторые консультанты могут обращаться к стандартным

данным и методам анализа этих данных, используя при этом словарь технических и деловых терминов. Другой консультант предлагает системный взгляд на проблему. Третий – обращает взгляд на анализ возможностей упрочения ситуации и разработку эффективной программы дальнейшего укрепления. У одних фокус внимания может быть сконцентрирован на формировании производственной среды, у других – на развитии отдельных сотрудников организации или групп и обсуждении роста, мотивации, групповой работы, уровня доверия и формирования команды.

Многое проясняет стиль общения предполагаемого консультанта и клиента в течение ознакомительной встречи, какой тип информации консультант запрашивает и как ведет разговор относительно дальнейшего общения с клиентом. При запросе данных некоторые консультанты желают получать только факты, сухую информацию. Другой, получая объективные данные, пытается выяснить субъективную точку зрения на сложившуюся ситуацию, возможные причины проблемы. Важно заметить любые несоответствия между объективными и субъективными данными. Например, возможно отсутствие согласия относительно того, действительно ли существует проблема или, может быть, существует более фундаментальная проблема в основе той, которая представлена клиентом.

После собеседования с консультантом у клиентов могут возникнуть вопросы: каково мое мнение и мнение моей организации относительно возможных изменений? каковы лучшие способы мотивации персонала? обучаться ли новым навыкам и знанию? как управлять организацией? существует ли согласие по поводу основных проблем или имеется серьезный конфликт? каковы взгляды людей, которые в конечном счете будут нанимать консультанта? кто получит помощь консультанта? каково мнение конечного пользователя? совместима ли система убеждений консультанта с основными принципами и действиями клиентской организации?

Основные характеристики клиентской организации должны быть приняты во внимание при выборе консультанта. Клиенты должны избегать

найма консультанта, чья система убеждений противоречит основным принципам работы организации, за исключением того, когда клиент хочет рассмотреть возможность изменения этих принципов.

На процесс консультирования имеют воздействие некоторые элементы индивидуальности личности консультанта, включая внешний вид, используемую в разговоре лексику, биографические данные, интересы, стиль общения и другие характерные черты. Некоторые из этих элементов, такие, как внешний вид и биографические данные, являются важными только тогда, когда они серьезно влияют на работу, для проведения которой консультант был приглашен. Индивидуальность консультанта становится проблемой тогда, когда люди настолько шокированы, что не могут концентрироваться на задаче или отвергают все попытки вмешательства. Однако это не означает того, что для достижения эффективности в работе стиль одежды, разговора и мышления консультанта должны подгоняться под стандарты организации. Как лицо постороннее для данной организации консультант может говорить и делать вещи, не позволенные обычным сотрудникам. Фактически может быть выгодным использовать возможность пригласить консультанта, который не будет точной копией сотрудников организации. Различные точки зрения на проблему помогут заказчику понять свою организацию лучше – ее уникальные качества и сильные стороны, а также нераскрытые возможности.

Как группа консультанты очень независимы. Их задача – предлагать новые идеи и свежий взгляд на проблему, а не поддерживать статус-кво. Реальная проблема – смогут ли консультант и организация клиента приспособиться друг к другу? Может ли клиент уважать неповторимость консультанта? Захочет ли консультант идти на компромисс до некоторой степени с принципами организации? Обычно придерживаются правила «Да здравствуют различия» до тех пор, пока консультанты не переступят грань от выполнения своей работы к бахвальству этой работой. Клиент должен сам решить, где эта грань, исходя из знаний о границах терпимости в своей организации. Несоответствие может не только затруднять рабочие

отношения, но и иногда помочь, способствуя появлению новых перспектив, взглядов, идей. Заказчик должен сам решить, становится ли это различие непроизводительным конфликтом взамен полезного контраста.

### ***Пример***

Консультант был приглашен фирмой, в которой существовали нормы того, как должны одеваться мужчины. Можно было носить куртку любого цвета – главное, чтобы это цвет совпадал с цветом брюк! Консультант ненавидел деловые костюмы и предпочитал одеваться в спортивные рубашки и свободные штаны. Он пришел к компромиссу, договорившись, что будет носить классическую куртку, галстук и контрастирующие штаны. Если бы консультант так и остался в открытой рубашке без куртки, он бы слишком отличался от правил, принятых в компании.

Другой случай показывает напряжение, которое может возникнуть, когда в организации не существует терпимости к различным стандартам. Организация, изготавливающая спортивные товары, наняла консалтинговую фирму, в которой было принято ходить в деловых костюмах. Клиент потребовал, чтобы представители консалтинговой фирмы были одеты в брюки свободного кроя и повседневные рубашки при посещении штаб-квартиры компании. Консультант был вынужден возить с собой два костюма, когда он следовал из консультационной фирмы в штаб-квартиру клиента или обратно. Он чувствовал себя супермэном, который быстро переодевался в мужском туалете.

Консультант, чья биография и интересы сильно отличаются от общепринятых в клиентской фирме, порой был не способен перешагнуть через этот барьер для установления эффективных рабочих отношений. Так, консультант был нанят для обучения супервизоров (контролеров) первого и второго уровней в угольной компании *Appalachian*. Это происходило во время сезона охоты на оленя, и во всяких разговорах в компании доминировали истории об охоте. Консультант же вырос в Нью-Йорке и не имел никакого представления об охоте. Хуже всего, что при этом круг

интересов клиентов настолько отличался от привычного консультанту, что он не мог ни поделиться своим опытом, ни понять их опыта. С другой стороны, супервизорам нравился их принцип «мы против всех» и они не позволяли консультанту войти в их жизнь. В итоге он был не способен продуктивно работать с этим клиентом.

Как только внешний вид и другие видимые факторы индивидуальности консультанта приняты, другие аспекты – стиль взаимодействия и черты характера – становятся более важными по пути к успешной консультации. Нельзя быть самоуверенным, произносить заученные фразы и вести себя по заранее спланированному сценарию, а действовать нужно в соответствии с реальной ситуацией. Консультант должен не только уверенно выразить свою точку зрения или мнение, но и прислушиваться к мнению оппонента, не отрицая все подряд.

Сформировать мнение о личности консультанта помогает интервью. Существует только несколько личностных качеств, которые являются действительно важными: устойчивая психика; зрелое чувство реальности относительно того, что может, а что не может быть выполнено; высокий уровень сопротивления фрустрации и терпимость к двусмысленным ситуациям. Хорошие консультанты знают себя, знают то, что они могут сделать, и не питают иллюзий о том, что они способны творить чудеса. Также очень важно доверие. У клиента будет больше чувства доверия к предполагаемому консультанту, если клиент будет знать то, что мотивирует консультанта работать, а также иметь представление о его персональной этике.

## **6.5 Мотивация консультанта**

Каждый, включая консультантов, работает за какую-нибудь выгоду. Это могут быть деньги, статус в консультационной фирме, признание профессионализма коллегами, удовлетворение от того, что помог другим,

продвижение профессиональных убеждений или какие-либо социальные причины. Любая их комбинация хороша до тех пор, пока не мешает консультанту хорошо работать на пользу заказчику. Клиент вряд ли выяснит непосредственно, каковы истинные побуждения человека. Существуют некоторые полезные подсказки, которые помогут получить некоторое представление об этом.

Консультант, который работает исключительно за деньги или за статус в своей консалтинговой фирме, вероятно, будет или соглашателем, или первоклассным продавцом. В первом случае консультант будет добиваться личного расположения и льстить клиенту. Во втором случае консультант распродаст всю продукцию, рисуя картину предложенного решения в розовом цвете и уверяя клиента, что все будет работать и в других ситуациях. Но клиент может столкнуться с некоторым нежеланием полностью объяснять методы решения существующих проблем или обсуждать потенциальные проблемы. Следующий сценарий – тому подтверждение.

### ***Пример***

**Клиент.** Мои администраторы конфликтуют, оставаясь один на один. Они всегда ругаются между собой и подрывают усилия друг друга. Что я должен делать?

**Консультант.** В чем они нуждаются – это семинар анализа отношений. Я разработал обучающий пакет, который поможет в вашем случае.

**Клиент.** А что такое анализ отношений?

**Консультант.** Как, вы не слышали об анализе отношений? Это – проверенный способ анализа структуры индивидуальности, межличностных отношений, игр и сценариев.

**Клиент** (выглядит озабоченным). Это кажется какой-то психотерапией.

**Консультант** (улыбается). Я ожидал, что вы так скажете.

.



**Клиент.** Вы хотите провести этот семинар анализа. А что будет, если некоторые из моих администраторов не хотят быть проанализированными таким образом?

**Консультант.** Поверьте мне, этого не будет.

Консультант не захотел описывать «анализ межличностных отношений» так, чтобы клиент смог понять на самом деле, что это такое. Подобно продавцу, консультант также занизил интерес клиента относительно проведения этого семинара.

В течение ознакомительной встречи клиент должен настоять на получении понятных ответов на вопросы относительно принципов и стратегий консультанта. Допускает ли консультант, чтобы клиент задавал вопросы или попросту игнорирует их? Если клиент слишком часто говорит себе «чушь», значит что-то действительно не в порядке. Пора завершать диалог и искать другого консультанта.

Консультанты должны быть осторожны, подвергая сомнению причины, будь это подтверждающее действие, экология, партисипативное управление или изменение общей культуры. Конечно, каждый консультант имеет персональные и профессиональные предпочтения. Однако существует различие между убеждением других и приставанием к ним, чтобы они анализировали проблему. Лучшие консультанты не выискивают трудности, неразрешимые для организатора, персонала, потребителей или клиентов. Они разделяют предпочтения, но не делают из них проблем. Если консультант в принципе не приемлет цели или предложенные методы консультации и организация клиента не желает этого менять, консультант должен отказаться с ним работать и объяснить причину.

## **6.6 Этика консультанта**

Каждый консультант соблюдает набор неких этических правил. Они появились на основе профессиональных убеждений, профессиональных

мотиваций и опыта неудач в консультировании. Некоторые этические стандарты стали общепринятыми в области консультаций. Они включают объективность, честность, лояльность и конфиденциальность. Однако не все консультанты интерпретируют эти принципы правильно или придерживаются этих принципов в своем поведении в специфических ситуациях. Клиенты должны знать этические взгляды консультанта, чтобы решить, является ли этот человек заслуживающим доверия в потенциально проблемных ситуациях.

Это выглядит не совсем корректно, если клиент начнет задавать прямые вопросы типа: «Вы будете лояльным? А честным? А объективным?» Однако при обсуждении опыта консультанта и потенциального подхода к проблемам организации клиент должен понять, придерживается ли консультант профессиональной этики. Для этого клиент может задавать вопросы «А что, если...» относительно возможных ситуаций, которые включают в себя этические дилеммы. Можно также поинтересоваться у предыдущих клиентов относительно этического поведения консультанта.

Объективность. Консультант, который безгранично верит в свою собственную концепцию оптимального решения проблемы, менее эффективен. Тот, кто сразу говорит: «У меня есть необходимое универсальное решение, которое вам нужно», может и опережать события. Консультант должен поработать с клиентом некоторое время, чтобы понять ситуацию полностью и определить пути ее решения. Эффективные консультанты будут слушать внимательно, впитывать данные, задавать вопросы и оставаться всегда готовыми воспринимать информацию. И если клиент захочет получить мгновенный ответ, консультант будет сопротивляться.

### ***Пример***

**Клиент.** У нас проблемы: болезни, отсутствие на рабочем месте, опоздания, длинные перерывы на перекус, люди, пропадающие во время обеда. Что нам делать?

**Консультант.** Я не знаю, в чем именно проблема. А вы как думаете?

**Клиент.** Некоторая нравственная проблема.

**Консультант.** И как вы думаете, что именно вызывает проблему?

**Клиент.** Хм, я на самом деле не уверен. Я думал, что вы могли бы подсказать ответ на этот вопрос.

**Консультант.** Нет, я пока не могу вам ответить на этот вопрос, но, возможно, я помогу вам самому получить ответ. Вы упомянули некоторые признаки. Существует несколько возможных причин: проблемы с жалованьем, проблемы управления персоналом. Один из способов выяснить это...

Когда предварительный диагноз поставлен, некоторые варианты решения будут предлагаться:

**Консультант.** Я думаю, что ваша проблема состоит в том, что ваша система отбора персонала является неадекватной. Но может быть, что это, это и это – тоже верно. Мы можем попробовать изменить систему отбора персонала, посмотреть на то, что получится, и вернуться к исходному состоянию, если понадобится.

Эффективные консультанты работают на равных с клиентом чаще, чем пытаются ублажить их или продать специфическое решение. Этичный консультант – тот, кто предполагает более серьезную проблему или несколько других проблем, нежели видится пользователю, и осознает, что будет более честно объяснить это клиенту, даже если тот думает, что это не так и даже не хочет слышать об этом. Консультант также поставит в известность клиента о любых обстоятельствах, которые могли бы повлиять на решение или объективность его суждений.

Честность. Некоторые консультанты утверждают, что они способны решать любые проблемы. Честные консультанты принимаются только за те задания, для работы над которыми они имеют соответствующую квалификацию, и если они уверены в том, что принесут реальную пользу организации. Они точно описывают свои умения и опыт.

### *Пример*

Например, консультант может ответить «нет» на предложение о работе, не относящейся к его области компетентности.

Консультанта просили повысить навыки администраторов в области ведения переговоров и организационном планировании. Она ответила, что имела опыт в области ведения переговоров, но не в планировании. «И если быть очень честной с вами, это – не моя область, – сказала она. – Я вынуждена идти в библиотеку и учиться самой. Я могла бы выполнить эту работу. Но вам лучше пригласить кого-либо другого со знанием и опытом планирования. Так что я не приму предложение».

При выборе консалтинговой фирмы с широким спектром услуг клиент должен проверить, насколько их охват соответствует специфическим потребностям его фирмы. Консалтинговая фирма может обосновать возможность укомплектования персоналом всех фаз консультационного проекта, но за исключением ресурсов для решения одной или нескольких задач. Некоторые фирмы не идентифицируют проблему, которую они не могут полностью решить, и при этом не отправляют клиента к другим ресурсам. Один из способов проверить возможности фирмы состоит в том, чтобы проследить опыт работы каждого, кто будет работать над проектом. Партнер (или предполагаемый руководитель проекта) должен быть искренним относительно возможностей своего персонала, так же как и насчет слабых и сильных сторон консультантов фирмы. Чтобы получать максимальную защиту, клиент должен заключить контракт на диагностику проблемы отдельно от решения этой проблемы. И только в том случае, если имеется уверенность в точности оценки проблемы, заказчик может решить, отвечает ли данная консалтинговая фирма его потребностям или необходимо искать помощь в другом месте.

Одно из проявлений честности – готовность рассказать о прошлых неудачах так же, как и об успехах. Естественно, что, продавая свои знания и опыт, консультант сошлется на успешные проекты. Консультант должен

сообщить, как предыдущие клиенты оценивают его сильные и слабые стороны. Клиент может обсудить сказанное с прежними клиентами, проверив таким образом честность и точность как консультанта, так и предыдущего клиента. Иногда прежний клиент не склонен разглашать отрицательную информацию. Открытые вопросы типа «Что является сильными (слабыми) сторонами консультанта?» могут заставить его быть более откровенным.

Возможно, еще более сложное испытание для консультанта – попросить описать консультацию, которая не удалась. Что консультант вынес для себя из этого опыта? Имела ли консультация минимальные проблемы или консультантом описано реальное бедствие? Думал ли консультант о прошлых ошибках и сделал ли выводы?

Другие проявления честности: четкие высказывания в течение ознакомительных встреч относительно оплаты и условий, на которых консультант желает работать; готовность оценить свои услуги и подтверждение предыдущими клиентами выполнения консультационных обязательств.

**Лояльность и конфиденциальность.** Личные изменения, а также изменения в фирме вынуждают идти на некоторые риски ради получения новых преимуществ. Люди нуждаются в относительно безопасной среде, в которой они бы могли работать, разрешать конфликты и обучаться новым навыкам. Одна из задач консультанта заключается в том, чтобы создать такой климат. По этой причине консультант должен быть очень осторожен и отказываться раскрывать внутреннюю информацию относительно консультаций. В общем, консультант должен способствовать и не вредить организации клиента.

Первоочередная обязанность консультанта – это верность клиенту. Иногда клиентом может быть менеджер верхнего звена, тогда задача включает в себя проблемы и функции общего характера. Однако обычно консультант общается с администратором более низкой ступени, отвечающим за отдел, где локализована проблема или возможность ее

решения. Консультант не должен предавать доверие клиента, «прыгая через головы» к более высоким руководителям. Если область консультации расширяется и связь с верхним уровнем руководства необходима, администратор отдела все еще информируется и допускается к рассмотрению проблемы. Консультант должен всегда получать разрешение, перед тем как воспроизводить конфиденциальную информацию.

Не все консультанты скрупулезны в вопросе сохранения конфиденциальных связей со сторонами в конфликте. Когда консультант приглашен для решения межличностных проблем или конфликтов, нужно войти в контакт с прежней клиентурой. Вопросы «Что если...» относительно возможных ситуаций являются полезными. Имеются ли какие-нибудь обстоятельства, на которые стоит обратить внимание и которые кажутся опасными? Консультант должен быть ответственным и благосклонным к клиенту.

### ***Пример***

**Администратор.** Этот проект может создать для меня некоторое напряжение. Я знаю, что кое-кому из моих подчиненных не нравится мой способ руководства отделом. Что если они начнут плохо отзываться обо мне во время группового общения? Что вы будете делать?

**Консультант.** Я буду слушать то, что они говорят. Я не буду обязательно соглашаться. Но я буду слушать, а затем я буду проверять, отвечает действительности хотя бы часть того, что они говорят. Если это будет так, то я приду к вам и сообщу, что я обнаружил. И мы вместе решим, как нам действовать в данной ситуации.

Консультант также щепетильно должен относиться к тому, чтобы не использовать внутреннюю информацию для личной выгоды или для того, чтобы помогать другому клиенту за счет организации. И конечно, знание о планах компании не будет использоваться, чтобы предупредить родственников о хороших возможностях капиталовложений! При описании особенностей предыдущего опыта консультаций личности предыдущих клиентов не должны быть названы. Консультант, который подыскивает

персонал для другой организации, не будет нанимать ваших людей. Если же работник будет приглашен для работы на конкурента, клиент должен задать вопрос о том, может ли знание об организации непосредственно приносить пользу другому клиенту. И наконец, консультанты должны быть осторожными при использовании своих знаний, чтобы принести пользу, а не навредить клиенту.

## **6.7 Личностные качества консультанта**

Консультантами становятся самые разные люди, которые занимаются консультированием в самых разнообразных условиях. Было бы значительным упрощением полагать, что все они обладают одинаково развитым набором одних и тех же личностных качеств. При этом, как отмечает Ф. Бурнард, если мы задумаемся над тем, с какими людьми нам легко общаться, то, вероятно, в некоторой степени мы согласимся с тем, что существует набор личностных качеств, которыми должны обладать все консультанты [1. С. 21]. Эти характеристики особенно важны в процессе консультирования, так как характер взаимоотношения «консультант – клиент» в значительной степени определяет успех или неуспех этого процесса.

Некоторые исследователи в области консультирования попытались выделить личностные качества, которыми должен обладать консультант. В необходимой при этом атмосфере доверия должны присутствовать такие качества, как эмпатия, теплота, искренность. К ним добавляют также и такие, как позитивное отношение и конкретность, чувство юмора, чувство трагичности бытия, самоосознание.

- **Эмпатия** – это способность встать на место другого человека и увидеть окружающий мир таким, каким его видит он. Есть старая поговорка о врачах, которые обычно очарованы не самими пациентами, а их болезнями. К сожалению, это качество присуще многим специалистам. Многие

профессионалы делают упор на техническую сторону дела, совсем не обращая внимания на человеческий фактор. Конечно, это не значит, что технические приемы следует упускать из виду, они – необходимое требование для успеха, но не главное. Идеальным для удовлетворения потребностей клиента будет сочетание технических приемов и искреннего желания работать с клиентом и его проблемой. Ключом является эмпатия. Необходимо попытаться «отрешиться» от своих собственных предубеждений и максимально прислушаться к другому человеку. Ваша цель – войти в систему его личных взглядов. Это очень важно, когда мы пытаемся более или менее четко определить границы «системы клиента» и ее характеристики. Эмпатия предполагает некоторое забывание о себе, и только так мы можем «отдать» себя другому человеку. Конечно, путем тренировки можно развить это качество, однако эмпатия – это такое качество, которым одни люди владеют в большей степени, а другие – в меньшей.

- **Эмоциональная теплота.** Понятие «теплоты» достаточно противоречиво. Дело в том, что эмоциональная теплота одного человека может восприниматься другим как слабость. Более того, наше понимание того, что для нас значит понятие «теплый человек», во многом зависит от нашего личного опыта и предпочтений. С другой стороны, как отмечает Ф. Бурнард, кажется маловероятным, что по-настоящему «холодный» человек захочет быть консультантом либо что он сможет быть действительно хорошим консультантом [1]. Эмоциональная теплота предполагает неотъемлемый интерес к другим людям. Однако есть и определенные ограничения. Если в вас слишком много теплоты, существует риск того, что вы начнете подавлять другого человека; также существует риск появления зависимости.

- **Искренность.** Исследователи неоднократно подчеркивали важность искренности в консультировании. Сымитировать интерес к другому человеку сложно. Вы либо заинтересованы, либо нет. Быть искренним – это больше, чем просто развить определенный набор реакций. Скорее это вопрос



намерения. Если вы искренни, значит, у вас есть намерение помогать другому человеку или заботиться о нем.

- **Позитивное отношение.** Позитивные чувства консультанта по отношению к клиенту не должны быть ничем обусловлены. Консультант должен всегда относиться позитивно к своему клиенту независимо от того, что клиент чувствует или говорит консультанту. С другой стороны, важно, чтобы консультант обладал ясным умом и не был склонен слишком быстро составлять мнение о других людях. Также важно, чтобы его отношение к другим людям в целом носило позитивный характер. Ясно, что человек, видящий в других людях лишь все самое худшее, вряд ли сможет стать эффективным консультантом.

- **Конкретность.** Это способность, практически представляющая собой навык прислушиваться к словам другого человека и воспринимать лишь то, что было им сказано, а не то, что им подразумевалось. Ф. Бурнард полагает, что мы должны заимствовать точку зрения Сартра, который считал, что «вещи таковы, какими они кажутся» [1]. Умеющий быть конкретным консультант принимает все сказанное клиентом за чистую монету, не пытаясь как-то интерпретировать его слова или «читать между строк». Он не обязан давать подробные психологические объяснения словам клиента, но вместо этого должен пытаться максимально приблизиться к тому, о чем клиент пытается сказать. Ключевой момент заключается здесь в том, что важно принимать слова клиента и анализировать их. Вряд ли стоит ожидать особой пользы от любой интерпретации, так же как от любого совета, легко данного консультантом. Консультант, остающийся конкретным, скорее всего, будет слушать, принимать и не осуждать своего клиента и вряд ли станет предлагать ему придуманные «на скорую руку» решения или советы. Хорошее консультирование предполагает откровенное молчание со стороны консультанта с предоставлением возможности большую часть времени говорить клиенту.

- **Чувство юмора.** Большинство затруднительных ситуаций в консультировании может быть разрешено при помощи чувства юмора. Тактичное использование юмора может помочь клиенту вновь обрести «широкий взгляд» на вещи. Люди, столкнувшись с проблемами, зачастую начинают фиксировать свое внимание лишь на них и не могут думать ни о чем другом. Отсюда очень легко исказить истинную взаимосвязь вещей. «Несерьезность» консультанта может ослабить имеющееся напряжение и помочь клиенту лучше увидеть открывающиеся перспективы.

- **Чувство трагичности бытия.** Может показаться парадоксальным, но рука об руку с чувством юмора идет чувство трагичности бытия [1]. Нельзя по-настоящему вовлечься в проблемы другого человека, не развив у себя того качества, которое испанский философ Мигель де Унамуно назвал «трагическим чувством жизни». Созданные нами для самих себя драматические ситуации приобретают зачастую такие размеры, что делают нас неспособными разобраться в них. Ощущение трагичности человеческого бытия может помочь консультанту сохранить как собственную человечность, так и скромность.

- **Самоосознание.** С трагическим ощущением жизни связана необходимость самоосознания. То есть речь идет о том, что консультанты должны знать кое-что о собственных проблемах и ограничениях, а также о своих сильных сторонах. Самоосознание – это практическая попытка определения того, как мы сравниваем себя с другими людьми, как мы с ними сходимся. Если мы полагаем себя умеющими помогать другим, то вполне справедливо требовать от нас, чтобы мы точно так же занимались исследованием и собственных проблемных ситуаций.

В литературе достаточно широко обсуждаются психологические проблемы, возникающие во взаимоотношении «консультант – клиент», которые могут существенно снизить эффект консультационной деятельности. Ф. Бурнард в книге «Тренинг навыков консультирования» подробно

останавливается на целом ряде из них, обозначив соответствующий раздел работы как «Проблемы и ловушки, и как из них выбираться».

- **Зависимость.** Мысль о том, что в них нуждаются, нравится большинству людей. Однако достаточно очевидно, что человеку необходимо действовать и думать самостоятельно. Сам факт консультирования предполагает, что люди, им занимающиеся, готовы взять на себя некоторую, пусть минимальную, ответственность за поступки другого. Даже если они просто выслушивают человека, то даже в этом случае возникает ответственность за собственную реакцию на слова собеседника.

Тем самым можно предположить, что любое самораскрытие несет с собой определенную степень зависимости. Согласие другого выслушать вас об очень личных и важных для вас вещах, способствует как возникновению чувства благодарности по отношению к этому человеку, так и тому, чтобы вы начали полагаться на него и обращаться к нему за поддержкой.

Как можно преодолеть эту зависимость? Один из самых лучших способов сохранить в отношениях некоторый баланс – это время от времени заниматься обсуждением самих отношений, т.е. консультант и клиент должны иногда говорить о том, что происходит между ними. Такой процесс рассмотрения и обсуждения зачастую помогает сохранять весьма хрупкий баланс между легкой и тотальной зависимостью. Кроме того, чрезмерная зависимость чаще развивается в тех случаях, когда клиент получает ничем не ограниченный доступ: клиент получает домашний номер телефона консультанта и право «звонить ему в любое время». Тщательное составление расписания консультационных встреч, однако, может помочь и клиенту, и консультанту сохранять необходимую дистанцию. Конечно, это не всегда эффективно, но в случае, если и клиент, и консультант осознают, что имеет место развитие зависимости, данная проблема обычно поддается коррекции.

- **Языковая проблема.** В каждом профессиональном сообществе развивается свой собственный язык, часто позволяющий выражать сложные идеи достаточно простым образом. Однако в рамках консультирования,

поскольку одной из основных целей консультирования является общение с другим человеком и понимание его, важно, чтобы нам самим было понятно, что именно мы хотим сказать, когда мы говорим. Поэтому лучше к жаргону не прибегать.

- **Сгорание.** Термин «сгорание» обычно используется для описания чувств, связанных с длительным стрессом, имеющим непосредственное отношение к профессиональной деятельности. Консультанты особенно подвержены действию такого стресса, поскольку им приходится очень тесно работать с другими людьми. Полагают, что сгорание – это синдром эмоционального истощения, деперсонализации и снижения уровня личных достижений, который может появляться у людей, чья работа предполагает тесное общение с другими людьми. Это реакция на хроническое эмоциональное переутомление, являющееся следствием избыточного общения с другими людьми, особенно если у тех имеются какие-либо неприятности или проблемы. Таким образом, его можно рассматривать в качестве одного из видов стрессов, связанных с профессиональной деятельностью.

Можно привести свойственные сгоранию характеристики [1. С. 44-45]:

- утрата мотивации;
- развитие скорее негативных, нежели позитивных установок по отношению к работе, а также по отношению к другим людям;
- появление ощущения сужения свободы выбора;
- чувство юмора теряется вовсе либо приобретает «черный» оттенок;
- появление чувства, что все действия совершаются по принуждению, а не в результате собственного выбора. Исследователи выделяют в процессе сгорания три стадии:

эмоциональное истощение, деперсонализация и снижение уровня личных достижений.

*Эмоциональное истощение.* Первым признаком начала сгорания является ощущение эмоциональной усталости. Консультант чувствует, что у

него осталось очень мало того, что он может дать другим людям, и он пытается справиться с этим, постепенно отгораживаясь от людей. Это ведет ко второй стадии – деперсонализации.

*Деперсонализация.* На протяжении этой стадии то, что консультант отгораживается от других людей, используя деперсонализацию как стратегию преодоления стресса, ведет к появлению чувства одиночества. Окружающие также представляются в негативном свете, и очень часто специалист начинает испытывать неприязнь по отношению к тем людям, о которых он раньше заботился или с которыми вместе работал. Нередко можно услышать, как специалисты весьма цинично замечают: «Да, эта работа была бы просто отличной, если бы не нужно было возиться с клиентами». Для человека, испытывающего сгорание, подобное ощущение становится реальностью. На данной стадии превалирующей установкой является негативная установка по отношению к себе и другим.

*Снижение уровня личных достижений.* За подобное дистанцирование нужно платить. У человека, пережившего сгорание, в конце концов появляется чувство, что у него очень мало личных достижений. В некоторых случаях это действительно так. Но иногда случается, что негативная установка приводит к неспособности адекватно оценивать себя и результаты собственной работы. Порой вся прошлая работа кажется абсолютно «бессмысленной». «Сгорающий» человек начинает чувствовать, что в своей области он не сделал ничего стоящего, и если раньше он считал себя «заботящимся» на самом деле, то теперь уверен, что это была всего лишь иллюзия. Именно в этот момент многие специалисты решают вовсе уйти из своей профессии и пытаются найти такую работу, где они могли бы избежать встреч с другими людьми. Есть также консультанты, которые учатся справляться с этой ситуацией посредством либо «холодного», либо циничного подхода.

Исследователи предлагают четыре основные стратегии, при помощи которых можно справиться со сгоранием:

- осознание того, что данная проблема действительно существует;
- принятие на себя ответственности за совершение каких-либо действий, связанных непосредственно с данной проблемой;
- достижение определенной степени познания, когда тщательный анализ событий, относящихся к личной жизни и работе, может помочь способствовать определению путей, показывающих, как справиться со сгоранием;
- развитие новых способов, позволяющих справляться со сгоранием, возникающих на основе достижения определенной степени знания.

### **Использованная литература**

1. *Бурнард Ф.* Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2002.
2. *Ефремов В.С.* Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. Июль–август.
3. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999.
4. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии. В 2 т. / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
5. *Margolis F.H.* Client – Consultant Compatibility: The Client Perspective. In: Handbook of Management Consulting Services/Ed, by S.W. Barcus III, J.W. Wilkinson. McGraw-Hill, 1995.
6. *Shein E.H.* Process consultation. – Reading, MA. Addison-Wesley, 1969.

## **Вопросы для закрепления материала**

1. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.
2. Что такое «система клиента» по М. Кубру?
3. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.
4. Опишите основные методы воздействия на «систему клиента».
5. Расскажите о психологических проблемах взаимоотношения «консультант – клиент».
6. В чем состоит проблема совместимости консультанта и клиента?
7. Расскажите об этике консультанта в рамках взаимоотношения «консультант – клиент».
8. Какими личностными качествами должен обладать консультант?
9. Что такое «сгорание»?
10. Как можно справиться со «сгоранием»?

## Глава 7. Маркетинг консалтинговых услуг

### 7.1 Специфика маркетинга консалтинговых услуг

Ни один консультант не может обойтись без маркетинга своих услуг. Кто-то даже сказал, что есть три правила для консалтингового успеха: 1) маркетинг; 2) маркетинг и 3) маркетинг. Консультанты по вопросам управления должны заниматься маркетингом своих услуг по двум основным причинам: во-первых, для того чтобы в условиях конкуренции завоевать долю рынка; и во-вторых, независимо от конкуренции, для сведения консультанта с клиентом, который нуждается в его услугах. И штатные, и внешние консультанты должны постоянно и осознанно думать о том, с кем они подпишут свой следующий (первый) контракт. Чтобы удовлетворять личные и финансовые потребности, необходим поток предложений от надежных клиентов.

По мнению Ф. Котлера, есть целый ряд характеристик, выделяющих маркетинг услуг в особое направление [3]. Этими характеристиками являются:

- неосвязаемость;
- неотделимость от источника;
- непостоянство качества;
- несохраняемость.

М. Иванов и М. Фербер подробно анализируют эти характеристики и указывают на способы их преодоления, существующие в практике консалтинговых фирм [2].

**Неосвязаемость.** Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы. Оценить качество услуги можно лишь после ее получения. Именно поэтому на выбор клиента влияет большое количество факторов. Снижение риска, связанного с выбором, вынуждает клиента анализировать внешние признаки качества



услуг (поведение персонала, местоположение офиса, качество рекламных материалов, наличие рекомендаций и др.)- Практически клиент сначала «покупает» компанию и лишь потом ее услуги. Преодолеть неосвязаемость можно с помощью:

- развития брэнда;
- выработки имиджевой политики;
- предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- предоставления клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- расчета стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов.

**Неотделимость от источника.** Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения. Ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале, а функция посредников заключается только в распространении информации. Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:

- усиления мотивации персонала;
- развития технологий консультирования;
- разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

**Непостоянство качества.** Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации. Кроме того, оценка консультационной услуги, в силу ее специфики, может варьироваться от клиента к клиенту.

Преодолеть непостоянство качества можно с помощью:

- создания системы контроля качества услуг;

- отслеживания удовлетворенности клиентов качеством услуг на промежуточных этапах.

**Несохраняемость.** Специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить. Это приводит к тому, что в условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов.

Преодолеть несохраняемость можно с помощью:

- привлечения внештатных сотрудников в пиковое время;
- выполнения части работы персоналом клиента;
- установления дифференцированных цен в зависимости от сезона.

## **7.2. Программа развития консультационной практики**

Организации должны предпринимать целый *комплекс* шагов по развитию практической деятельности. Он состоит из пяти основных стадий [6]:

- Вещание.
- Ухаживание.
- Сверхудовлетворение.
- Выращивание отношений с клиентом.
- Выслушивание.

При этом важно отметить, что только использование всего комплекса даст желаемый результат. Что представляет из себя каждая стадия?

**Под вещанием** понимается деятельность, направленная на создание потенциальных клиентов, формирование запросов и возможности работы с новыми клиентами. Эта деятельность направлена на предоставление информации рынку, интересующему консалтинговую компанию. Делает она это в надежде на новые контакты и запросы, а иногда и на требования выслать официальное предложение. Этот шаг включает в себя проведение семинаров и публикацию статей и книг, издание информационных

бюллетеней и публичные выступления. Все это, естественно, подразумевает наличие массового потребителя информации.

Новый вид деятельности – **ухаживание** возникает тогда, когда клиент каким-либо образом проявил заинтересованность и обозначил себя как возможного клиента. В этом случае фирма уже нацелена не на *группу* потенциальных покупателей, а на конкретного потенциального клиента. Традиционно этот вид деятельности называется «продажа и предложение». Однако в случае с профессиональными услугами эти слова не отражают всего того, что действительно требуется. Когда клиент нанимает профессионала или организацию, он должен принять решение о принципах взаимоотношений.

Оба рассмотренных шага относятся к успешным попыткам по привлечению *новых* клиентов. Однако, как показывает опыт, главная составляющая развития практической деятельности – это **сверхудовлетворение** существующих клиентов. Тем самым важны не просто превосходное выполнение работы и великолепное обслуживание клиента, нацеленные на его «удовлетворение». Деятельность компании будет эффективной лишь в том случае, когда клиент *весьма доволен* результатами проделанной работы и жаждет снова работать с вами.

Кроме того, проявление внимания к клиенту в рамках текущего проекта является необходимым, но не достаточным условием для привлечения будущего бизнеса. Будущий бизнес должен быть заработан **выращиванием отношений с клиентом**, они должны быть «выпестованы». Только так эти отношения могут сохраняться на должном уровне. Клиенты ожидают от своих поставщиков услуг ощутимых инвестиций в развитие взаимоотношений. Им импонирует, если исполнители заказа будут тратить свое личное время (без возмещения расходов) на изучение их бизнеса, генерировать новые идеи. Они ожидают, что поставщики услуг будут проявлять готовность проводить время с клиентами, обсуждая будущие проекты, работая «сверхурочно» и т.п. Этот процесс требует разработки

хорошо скоординированной программы *маркетинга существующих клиентов*.

И наконец, огромное значение для развития практической деятельности имеет **выслушивание** рынка, обозначаемое часто как «накопление информации о рынке». Эффективное позиционирование организации на рынке во многом зависит от того, насколько адекватно она понимает существующие устремления клиентов. Неудача в осуществлении этого шага приведет к тому, что организация начнет отставать и ей придется искать свое место на рынке, основываясь на «догадках» и «предположениях» о том, чего хотят клиенты. Определить потребности клиентов и то, каким образом они осуществляют свой выбор, можно достаточно легко, если организованно и методично проводить опросы клиентов, посещать отраслевые собрания вместе со своими клиентами и слушать, а не говорить или продавать.

### **7.3 Выслушивание клиентов**

Конкурентное преимущество в сфере оказания профессиональных услуг во многом зависит от понимания потребностей клиентов. Лучший способ для достижения глубокого понимания – это процесс выслушивания клиентов [6. С. 87]. Что же представляет собой этот процесс? Это нечто большее, чем просто сбор информации в процессе поиска новых клиентов или поддержания контактов в ходе текущего проекта. Спорадически проводимые маркетинговые исследования тут не помогут. Только структурированная программа сбора информации, ее анализ и применение в ежедневной практике консалтинговой компании помогут обеспечить реальное конкурентное преимущество и выявить возможности для предоставления новых видов услуг.

Отсутствие обратной связи с потребителями услуг компании может привести к тому, что она упустит возможность сделать свою продукцию конкурентоспособной. Консультант может иметь свое представление о

конкретной услуге, однако важным также является и то, чтобы клиент сам заявил о своей потребности в этой услуге. В связи с этим стратегическое планирование деятельности консалтинговой компании невозможно до тех пор, пока она не выявит потребности клиентов. Более выгодную позицию на рынке занимает такая организация, у которой есть программа долгосрочного анализа и планирования на основании таких данных, чем компания, которая пожалеет выделить средства на эти мероприятия.

Основываясь на своем опыте, Д. Майстер предлагает несколько методов учета интересов клиентов [6]:

1. Группы пользователей.
2. Обратные семинары.
3. Посещение отраслевых собраний клиентов.
4. Маркетинговые исследования.
5. Визиты высших руководителей к ключевым клиентам.
6. Обсуждение заверченного проекта с группой проекта.
7. Регулярная обратная связь с клиентами.

• **Группы пользователей.** Идея заключается в следующем: небольшой группе (от пяти до семи человек) постоянных клиентов, выразивших желание периодически, два-три раза в год, обсуждать последние нововведения фирмы в сфере оказания услуг, предоставляются планы по развитию новых видов услуг, расширению их спектра и другие стратегические инициативы. После этого клиентам предлагают критически рассмотреть эти планы, дать оценку целесообразности инвестиций, высказаться по поводу предоставления новых видов услуг и т.д. В основе этого метода лежит предельно простая идея: никто не может оценить деятельность фирмы лучше ее клиентов, выполняющих, таким образом, как бы часть работы отдела стратегического планирования фирмы.

• **Обратные семинары.** Еще одним эффективным способом учета интересов клиентов служат так называемые обратные семинары, когда приглашают руководство какой-то одной фирмы-клиента специально для

беседы с сотрудниками фирмы. Можно отметить несколько важных моментов такой тактики.

Во-первых, персональное приглашение от руководства фирмы в значительной мере способствует формированию впечатления о том, что организация заботится о своих клиентах и хочет узнать о них как можно больше, тем самым располагая клиента к себе.

Во-вторых, обратные семинары расширяют базу знаний фирмы. Обратные семинары, особенно проводимые на регулярной основе, создают механизм, с помощью которого персонал фирмы узнает мнение ее клиентов.

В-третьих, такая методика дает возможность выявить дальнейшие пути развития бизнеса, особенно если общение происходит не только с сотрудниками той сферы деятельности, в которой фирма уже работает с клиентом, но и смежной.

Конечно, такие семинары должны быть тщательно подготовлены и проведены. Главное – дать клиенту почувствовать, что его пригласили не для того, чтобы что-то ему продать, а для того, чтобы его выслушать.

- **Посещение отраслевых собраний клиентов.** Еще один важный способ выслушать клиентов – это пойти на их отраслевые собрания. Именно там они обсуждают важные для консультантов вопросы. Значительно улучшить понимание проблем клиентов, по их собственному мнению, удастся в том случае, если на собрании вместе с клиентом присутствует специалист фирмы и интересуется мнением клиента по поводу выступлений, как это применимо в его случае, что на самом деле за этим стоит. И ценность посещения таких собраний станет значительно больше, если этот специалист в письменном виде изложит свои наблюдения и ознакомит с ними других сотрудников консалтинговой фирмы.

- **Маркетинговые исследования.** Маркетинговые исследования, проведенные специальными агентствами, могут играть важную роль в области профессиональных услуг, но их значение несколько иное, чем в большинстве отраслей. Дело в том, что методы маркетинговых исследований,

основанные на анализе больших массивов данных, здесь не столь эффективны, как в других ситуациях. Поэтому при проведении исследований необходимо использовать индивидуальные методы, например фокус-группы. В этом случае высказанные клиентом потребности и ожидания оказывают гораздо большее воздействие на сотрудников консалтинговой фирмы, чем большие массивы статистической информации.

- **Визиты высших руководителей к ключевым клиентам.** Самой простой и обычной формой выслушивания клиента являются более или менее формализованные программы встреч руководителей фирмы с основными клиентами. Обычно эти встречи проходят не в офисе клиента, а за обедом. При этом возникает возможность не только обсудить качество оказываемых услуг, но и поговорить о перспективах долгосрочного сотрудничества. Поскольку в этом случае встреча происходит на более высоком уровне, чем это может сделать менеджер осуществляемого проекта, то возникает возможность получить более глубокое представление о запросах и потребностях клиента.

- **Обсуждение проведенного проекта с группой проекта.** В фирмах, оказывающих профессиональные услуги, неотъемлемой частью рутинной работы является обсуждение одним из руководителей фирмы достоинств и недостатков завершенного проекта. Это помогает обеспечить качественную техническую сторону выполнения проекта. Вместе с тем возникает масса информации, дающая возможность найти пути улучшения процесса взаимодействия с клиентом. Кроме того, выявляются дополнительные потребности и создаются возможности достаточно быстрого получения новых заказов.

- **Регулярная обратная связь с клиентами.** Наряду с регулярным разбором результатов проекта есть и еще одна эффективная форма учета интересов. Заканчивая проект, фирма посылает клиенту анкету и просит его оценить ее работу. Этот метод служит дополнением к персональным встречам после окончания проекта и проводится с использованием

соответствующего вопросника. В ряде случаев клиенту гораздо проще письменно прокомментировать то, что сложно изложить в личной беседе.

#### **7.4 Маркетинговая работа с имеющимися клиентами**

Для многих компаний азбучной истиной является положение о том, что уже имеющиеся клиенты – это наиболее вероятный (и часто самый прибыльный) источник нового бизнеса. М. Иванов и М. Фербер приводят данные, говорящие о том, что 80% клиентов *McKinsey* – это повторные клиенты, а у *A. T. Kearney* эта цифра доходит до 90% [2]. Однако, признавая это, можно обнаружить, что обычно существуют хорошо продуманные и организованные программы по привлечению новых клиентов и практически нет программ по получению новых заказов от старых клиентов. Остановимся на этом подробнее.

Прежде всего почему имеющиеся клиенты представляют собой лучший источник новых заказов [6. С. 121 – 123]?

- Поскольку доверие клиента уже достигнуто в ходе предыдущих работ, то вероятность получения заказа от имеющегося; клиента наивысшая. Вместе с тем нередко при получении новых заказов от старого клиента можно избежать обычных формальностей, не проводя установленной процедуры выбора.

- В большинстве случаев маркетинговые затраты на привлечение заказов от клиентов фирмы ниже.

- Новые проекты для имеющихся клиентов обычно бывают более прибыльными, поскольку риск в этом случае меньше в силу большей определенности во временных затратах и размерах проекта.

- Работая со старыми клиентами, фирма получает больше возможности по использованию младшего персонала, так как старые клиенты уделяют этому вопросу меньше внимания. Однако если работа со старыми клиентами столь привлекательна, то зачем же компаниям инвестировать столько



времени и денег в привлечение новых клиентов? Дело в том, что новые клиенты и новые задачи мотивируют сотрудников, утомленных работой с одним и тем же клиентом, с одними и теми же проблемами. Кроме того, в случае слишком активного создания фирмой взаимоотношений с имеющимися клиентами может возникнуть эффект пресыщенности: клиенты становятся «капризными», появляется потребность в поиске новых клиентов. А слишком навязчивое внимание к старым клиентам может быть интерпретировано ими как стремление получить дополнительную прибыль без учета их интересов.

Кроме того, самая важная причина прохладного отношения к старым клиентам – то, что привлечение новых клиентов – более увлекательное занятие, вызывающее у людей инстинкт охотника. Работа с новым клиентом всегда более или менее структурирована, в ней можно выделить определенные этапы, заданные цели, конечные результаты. В случае с существующими клиентами все менее определено и тем самым сложнее. Структура этой работы более размыта, неопределенна и рассчитана на более длительный срок. Тем самым в ней отсутствует азарт и она доставляет меньше удовольствия. В большинстве фирм существует такая практика, в рамках которой вознаграждение за привлечение нового клиента выше, чем за привлечение такого же объема заказов от старого клиента; и более того, работа по привлечению новых заказов от существующих клиентов часто не вознаграждается.

Еще одна причина повышенного интереса к приобретению новых клиентов и недооценки работы с имеющимися клиентами – это принципиальное отличие самой маркетинговой работы в каждом из случаев. Дело в том, что работа с существующими клиентами требует глубокого вовлечения в бизнес клиента, в его проблемы. Совсем иначе строится работа по привлечению новых клиентов. Она гораздо менее индивидуализирована и более определена: это исследование ситуации клиента, разработка предложения, проведение семинаров и презентаций.

Кроме того, маркетинг многих компаний пассивен, он настроен лишь на получение внешних запросов, например приглашений к участию в тендерах. Нахождение же возможности работы с новыми проблемами существующих клиентов требует активного поиска и выявления проблем клиента, часто еще до того, как он сам осознает потребность в их решении.

Как же построить работу со старыми клиентами? Прежде всего необходимо начать с выявления ключевых клиентов имеющейся клиентской базы и сосредоточить основные усилия на них. Это должны быть те клиенты, которым нужны дополнительные услуги компании и отношения с которыми достаточно устойчивы и позволяют надеяться, что маркетинговые усилия не будут потрачены впустую.

Однако необходимость учета рабочего времени приводит к проблеме, возникающей из-за того, что смешиваются часы, потраченные на работу над существующим проектом, и время, необходимое для получения новых заданий. Поэтому разумно разделить все время работы с клиентом на две части. Первая – время на проект, вторая – на маркетинг. В этом случае в рамках каждого проекта существует два самостоятельных бюджета средств и времени.

Успешный маркетинг для уже имеющихся клиентов должен состоять из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена [6. С. 128]:

**1. Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму.** Добиться, чтобы клиент снова воспользовался услугами компании, – эта задача должна быть выполнена на первом этапе. Для этого клиенты должны быть не просто удовлетворены проделанной работой, они должны быть сверхудовлетворены. В тактических приемах достижения этого нет ничего необычного. Ново лишь то, что предлагаются бюджет, планирование и контроль исполнения задуманных мероприятий и система мотивации. Список возможных действий выглядит следующим образом.

- Дополнительные усилия в рамках текущего проекта (следует использовать бюджет для проведения дополнительного анализа, для улучшения обслуживания, качества презентаций, необходимо обеспечить доступность к документам, больше объяснять).

- Увеличение частоты контактов с клиентом (регулярные звонки, визит при любой возможности, назначение деловых встреч в обеденное время, приглашение в офис фирмы, подключение к проекту лидеров фирмы).

- Построение деловых отношений (помощь в поиске необходимых контактов, проведение семинаров для персонала клиента, посещение внутренних встреч клиента, подборка нужных публикаций, при возможности подсказать клиенту новые возможности его бизнеса).

- Построение личных отношений (социальное взаимодействие, поздравления с личными праздниками, предложение достать билеты в театр или на спортивные мероприятия, сообщите домашний телефон, предложите воспользоваться возможностями фирмы).

Из этого списка (естественно, далеко не полного) видно, что он включает в себя как приемы работы, ведущие к построению деловых, так и личных отношений. Здесь заложено стремление найти способ быть полезным другому, чтобы получить одолжение (новый проект), необходимо сделать одолжение клиенту (сделать для него что-то бесплатно), которое продемонстрировало бы одновременно и заботу, и заинтересованность. При этом построение деловых отношений важнее, нежели построение личных.

## **2. Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов.**

Эта стадия рассматриваемого маркетинга заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Цель этого – убедить клиента в том, что знания и навыки фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем. Эти шаги не просто демонстрируют желание быть полезным, но и показывают ваш интерес к делам клиента.

Это прежде всего:

- расширение знания отрасли клиента (тщательное изучение отраслевых журналов и новостных лент, посещение отраслевых собраний вместе с клиентом);
- расширение знаний о клиентском бизнесе (ознакомление со всеми корпоративными изданиями клиента, его годовым отчетом и другими доступными документами, со стратегическим планом, бесплатная помощь в анализе внутренних исследований, проведение обратного семинара);
- расширение знаний о компании клиента (знакомство с организационной структурой, основными контрагентами клиента, его высшим руководством и общей структурой власти в компании, встречи с другими руководителями, общение с младшим персоналом клиента);
- расширение знаний о клиенте (выясните, как клиента оценивают внутри организации, чем он недоволен).

**3. Поиск возможностей для новых проектов.** Эта часть рассматриваемого процесса, на которую должно быть потрачено время, по сути, и есть процесс продажи новых проектов. Это требует составления программы поиска фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, сбора и анализа данных и создания ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности. Можно использовать следующие тактические приемы:

- создавайте ситуации, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность (предложите бесплатные услуги кого-либо из партнеров, организуйте встречу с другими партнерами);
- ищите признаки, свидетельствующие о новых потребностях клиента (для чего используйте знания всей команды для сбора информации, добейтесь приглашения на совещания клиента, договоритесь о встрече с другими руководителями компании-клиента, встречайтесь с персоналом клиента на всех уровнях);

- собирайте свидетельства новых потребностей (проведите дополнительный анализ; если возможно, возьмите дополнительные интервью, проведите специальные исследования);
- помогите клиенту осознать новые потребности (обратите как можно раньше внимание клиента на существующие проблемы, документируйте свидетельства наличия проблем, сравните статистические данные компании клиента и других компаний, ознакомьте клиента с результатами работы на других проектах с другими клиентами);
- ищите спонсора проекта в компании клиента (узнайте, кто заинтересован в изменениях);
- спрашивайте о новых проектах только в подходящее время (определите проблемы, но не давите на клиента; делайте предложение только тогда, когда будете уверены, что оно будет принято).

Говоря о роли доверия в получении заказа, крупнейшие специалисты в сфере отношений клиентов и консалтинговых фирм Д. Майстер, Ч. Грин и Р. Галфорд отмечают, что если, уходя от клиента, консультанты не реализуют возможности продолжения работы, не обнаружив и не показав клиенту потенциала для улучшений, то это означает, что в некотором смысле они действуют непрофессионально. Профессионализм основан на понимании того, что ждет консультантов на пути поиска возможностей и извещения клиента о них [5].

Описанные выше приемы целесообразно рассматривать как своего рода меню, из которого можно выбрать подходящие мероприятия. Однако даже при наличии долгосрочных отношений в прошлом по окончании текущего проекта доходы могут упасть до нуля. Более того, имеющиеся контракты могут быть расторгнуты преждевременно. Поэтому ясно, почему важным принципом консалтинга является принцип постоянного маркетинга.

Маркетинг консалтинговых услуг особенно важен независимым консультантам, которые не могут позволить себе довольствоваться имеющимися проектами. В реальной жизни рассчитывать на то, что

потенциальные клиенты уже знают о вас, не приходится. Неоднократно отмечалось, что по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не нуждаются в массовой рекламе. До Второй мировой войны бухгалтерские и юридические фирмы вообще считали ниже своего достоинства давать рекламу и активно заниматься сбытом своих услуг. И в наше время крупные консалтинговые компании по-прежнему практически не дают прямой рекламы. Лишь некоторые практикуют, как указывают М. Иванов и М. Фербер, имиджевую рекламу, которая в большей степени влияет на сознание, чем на поведение потенциальных клиентов [2]. Примером имиджевой рекламы может служить, например, размещение в течение долгого времени компанией *PwC* своего логотипа среди партнеров газеты «Ведомости» или установка *Accenture* своего щита в зале прилета и перед въездом в Шереметьево-2. «Росэкспертиза» установила наружную рекламу на крыше здания на Ленинском проспекте, напротив здания бывшей ФКЦБ. Подобное использование рекламы направлено лишь на напоминание о себе и приглашение к диалогу.

## **7.5 Методы привлечения новых клиентов**

Аркадий Пригожий приводит слова Дэвида Майстера: «Товары потребляются, услуги переживаются», полагая, что из этого и вытекают все особенности маркетинга в профессии консультанта [7. С. 207]. А они таковы:

- клиент не может заранее определить качество заказанной и уже авансированной услуги;
- доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фактор доверия к конкретным консультанту, его фирме имеет в этом бизнесе особое значение;
- определяющую роль в продаже данных услуг имеет фактор личного общения, отношенческая сторона продаж. Специалисты отмечают, что в

профессиональных услугах, где приобретаемые «хорошие» услуги не только дороги, но и неосязаемы и часто туманны, успешный продавец – это продавец, способный показать покупателю, какие ощущения связаны с взаимоотношениями между ними [5]. Дело в том, что покупатели профессиональных услуг более или менее осведомлены о ряде рисков. Это риск финансовый, эмоциональный, риск потери времени, риск потери лица в случае неправильного решения, риск для карьеры и т.д. Консультант, способный снизить эти риски, получит значительное преимущество. Это та же причина, по которой человек (или фирма), уже имеющий отношения с клиентом, всегда имеет преимущество в профессиональных услугах: «Старый друг лучше новых двух». Профессионалы в каком-то смысле продают уверенность, безопасность и покой. Клиенты не хотят покупать воздух до тех пор, пока не удостоверятся, что им можно дышать.

Для привлечения новых клиентов фирма может использовать довольно длинный список старых и хорошо известных тактических приемов маркетинга. Вместе с тем в нем можно расставить явные приоритеты, указав на несколько простых принципов выбора маркетинговых приемов [6. С. 145–147]. Первый и наиболее важный – **«правило малинового варенья»**: чем шире его размазываешь, тем тоньше становится слой. Другими словами, чем шире аудитория, к которой вы обращаетесь, тем слабее воздействие на нее. Поэтому всегда лучше уделить больше внимания небольшой, но хорошо отобранной аудитории потенциальных клиентов.

Второй принцип: **маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает**. Маркетинговые приемы, иллюстрирующие компетентность фирмы или отдельного консультанта (выступления на конференциях, проведение семинаров, публикации), действуют сильнее, чем те, которые только утверждают ее (корпоративные издания, прямая рассылка и «холодный обзвон»).

Третий принцип: **«личные» маркетинговые тактические приемы имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций**. В

основе процесса получения заказа должно лежать предоставление клиенту возможности рассказать о «его проблемах». Профессиональные услуги не являются «массовым» бизнесом. Любая маркетинговая программа должна отражать то, что клиенты завоевываются по одному.

И наконец, четвертый принцип: **маркетинг должен быть своего рода приманкой, а не штурмом.** Он должен содержать мягкий намек на то, почему потенциальному клиенту стоит больше узнать о вашей фирме, предоставляющей консалтинговые услуги. Маркетинг – это подготовка ситуации, когда клиент захочет сделать следующий шаг, например обсудить свои проблемы с вами. Необходимо сформировать вескую причину, позволяющую преодолеть традиционный скепсис клиента и обсудить свои проблемы с вами.

Таким образом, действительность консалтингового рынка такова, что консультантам необходимо предпринимать шаги по продвижению своих услуг, стремиться установить контакты с потенциальными клиентскими системами самым различным способом. Однако, как показывает анализ рынка консалтинговых услуг в России, во многих консалтинговых компаниях привлечение новых клиентов часто остается интуитивным процессом, зависящим в основном от успешности руководителей компании. Подобная ситуация достаточно рискованна. Сами руководители недовольны перегрузкой, так как они вынуждены выполнять широкий круг функций: заниматься маркетингом, участвовать в консалтинговых проектах, следить за экономической стороной деятельности компании, выполнять представительские функции. Именно поэтому стала формироваться тенденция создания системы регулярного маркетинга в противовес отдельным продажам, осуществляемым высшим руководством. В последнее время некоторые компании целенаправленно разрабатывают маркетинговые стратегии, доводя их до процедур и бюджетов, проводя при этом маркетинговые исследования (*IBS*, «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры»). Во многих компаниях возникла новая должность директора по маркетингу.



Во второй половине 2001 г. Агентство общественных коммуникаций «Ракурс ПР» по заказу компании *IBS* провело исследование «Российский консалтинг глазами клиентов». При этом было выяснено, что в качестве основных источников информации о рынке консалтинга и консалтинговых компаниях респонденты указали Интернет, СМИ (деловые издания), рекомендации коллег, заинтересованных служб, компаний и партнеров, предложения самих консалтинговых компаний, тендеры, семинары, конференции и выставки. Приблизительно одинаковое количество респондентов полагают, что информации о консалтинговых компаниях достаточно и что не хватает информации об эффективности работы консалтинговых компаний, с какими клиентами работали, рейтинговой информации о позициях консалтинговых компаний на рынке.

В маркетинге консалтинговых услуг важен маркетинговый профиль консультанта, т.е. совокупность впечатлений участников рынка от консультанта и его деятельности [1. С. 12]. Впечатления о товарах и услугах складываются в процессе коммуникации из ряда источников:

- справочники;
- реклама;
- освещение в СМИ;
- лекции и выступления;
- публикации исследований;
- информационные бюллетени;
- книги.

При совершении определенных действий консалтинговая фирма приобретает профиль; если их не совершает, то остается незамеченной. Перечисленные источники впечатлений не равнозначны; каждый работает по-особому. Консультационным компаниям необходимо в дополнение к рекламе активно продвигать себя в деловой прессе, участвовать в конференциях и регулярно посылать свежую информацию основным клиентам. Консалтинг, дающий специфический продукт, не рассчитанный на

массовый рынок, в формировании своего маркетингового профиля будет зависеть от сложных способов продвижения, например сообщений в СМИ, лекций, публикаций материалов исследований и книг.

При этом маркетинговый профиль – это многогранное и многомерное явление. Каждый составной элемент подкрепляет собой другие элементы, в результате чего на рынке создается общее впечатление от компании и ее деятельности. Образуется информационный круговорот. В реальности картина намного сложнее, поскольку каждый элемент оказывает влияние не только на ближайший к нему, но и на все остальные элементы. Таким образом, при формировании своего маркетингового профиля важно не ограничиваться каким-то одним средством коммуникации. При этом одно дело – создать маркетинговый профиль, а совсем другое – уметь поддерживать его. Это возможно в случае, если продукт и услуги отвечают ожиданиям целевой аудитории или превосходят их. Необходимо предоставлять клиентам то, что обещает маркетинговый портфель, иначе негативные слухи погубят консалтинговую фирму независимо от того, как часто размещаются рекламные анонсы, фирма появляется в СМИ или консультанты пишут о себе книги.

Существует много маркетинговых методов и мероприятий. Вопрос заключается уже не в том, надо ли консультанту заниматься маркетингом, а в том, как делать это профессионально и эффективно. Управленческое консультирование в противоположность другим сферам деятельности, в которых маркетинг представляет собой хорошо установившееся поле деятельности с широким диапазоном эффективных методов и каналов, находится в самом начале своей «эры маркетинга» [9].

Для усвоения уже имеющихся методик консультантам необходимо учитывать специфику консалтинговой деятельности. Это определяется тремя основными причинами. Во-первых, услуги по консультированию оказываются в рамках деловой, административной и профессиональной культуры данной страны и организации. Кроме того, необходимо учитывать

определенные традиции и нормы профессионалов в сфере маркетинга и поставки услуг. Именно поэтому каналы связи, методы рекламы и сообщения, которые считаются признаком хорошего тона и верными в одной стране, могут вызвать в другой стране насмешки и негативную реакцию.

Во-вторых, маркетинг консалтинговых услуг, как уже указывалось, – это маркетинг неосязаемых услуг. Клиент, принимая решение по покупке такого рода услуг, пытается каким-то образом сравнить их с теми, что предлагают другие консультанты. Однако поскольку это сделать трудно, а то и просто невозможно, то он начинает искать заменители, по которым как-то можно оценить вероятное приобретение. Из опыта следует, что наиболее важный заменитель такого рода – профессиональная репутация, или имидж, консультанта. При этом одной из важнейших характеристик является прошлый опыт. И именно им чаще всего и интересуются клиенты. Кроме того, это приводит к тому, что создание профессиональной репутации, или имиджа, – ядро маркетинга профессиональных услуг.

И наконец, в-третьих, нужно помнить, что практика консультирования включает прямое взаимодействие с клиентом. При этом в маркетинг услуг консультанта включается и его личная способность сотрудничать с клиентом во время работы.

Можно выделить шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию [9].

- Не продавайте больше, чем можете поставить!
- Изображайте себя в соответствии с действительностью!
- Не черните других консультантов!
- Никогда не забывайте, что занимаетесь маркетингом профессиональных услуг!
- Старайтесь быть одинаково эффективными в маркетинге и в работе!
- Считайте нужды и желания клиентов центральной точкой всего маркетинга!

## **6 Маркетинговые методы и мероприятия в управленческом консалтинге**

Рассмотрим некоторые наиболее популярные маркетинговые методы и мероприятия, направленные как на пробуждение интереса к консультирующей фирме или консультанту и их продукту, создание новых возможностей для контакта с ними, так и на маркетинг отдельных продуктов консалтинговой деятельности [2, 12].

### **1. Директ-мейл (прямая рассылка)**

Почта большинства топ-менеджеров завалена постоянно возрастающим количеством листовок и буклетов с разного рода предложениями, в том числе и от консультационных фирм. Так как на основании многих буклетов практически невозможно отделить компетентных, высококвалифицированных консультантов от дилетантов, они обычно остаются без внимания. Но кое-кто из потенциальных клиентов подбирает своего рода архив наиболее интересных рекламных материалов, из которых видно, что претендент имеет четкую философию, достаточный опыт и практические навыки, которые могут понадобиться в будущем.

В менее интересных буклетах ничего не говорится о принципах деятельности фирмы, опыте работы ее сотрудников и их возможностях, а просто приводится список компаний – членов какого-либо рейтинга, которым ее услуги «принесли пользу». В этом случае консультанты обычно не указывают, в чем конкретно заключались их услуги и какую именно пользу они принесли. Подобные списки в действительности ничего не говорят об эффективности работы специалиста.

Рассмотрев маркетинговые предложения, содержащиеся в подготовленных консультационными фирмами или отдельными консультантами буклетах или лифлетах (отдельных рекламных листках), в которых они предлагают свои услуги, А.И. Пригожин выделяет следующие варианты [7. С. 210]:

- Меню – самая распространенная форма презентации себя на рынке – включает в себя перечень тех консультационных работ, с которыми авторы успешно справляются, например: стратегия, мотивация, ориентация на клиента, маркетинг и т.п.

- **Пакет услуг** отличается от предыдущего тем, что перечень услуг взаимосвязан и ориентирован на конкретную задачу.

- **Основной продукт.** Консультант или фирма акцентирует ту услугу, которая сейчас пользуется наибольшим спросом или на которой они специализируются.

- **Личность консультанта.** В буклете или ином рекламном материале представляются уникальные достижения, уровень квалификации, диапазон возможностей конкретного консультанта. Ставка делается не столько на ценность методов и консультационных продуктов, сколько на репутацию данного консультанта в деловом мире. Такой личный маркетинг возможен только по отношению к тем, кто сильно выделяется на общем профессиональном фоне.

В маркетинговых предложениях используются разные стилистические приемы, в том числе: **позитивный подход** – читателю предлагаются ожидаемые результаты и достижения как следствие сотрудничества с консультантом; **провокационный подход** – с упором на типичные ошибки, иллюзии и просчеты потенциальных клиентов, а консультационная услуга представляется как средство избежать или восполнить эти недостатки; **алармистский подход** – акцентируются тревожные тенденции, возможность кризисов, которых следует ожидать на макроуровне (вступление в ВТО, изменение налоговой системы или обострение конкуренции).

## ***2. Выставки и конференции***

Торговые, профессиональные и деловые конференции и выставки дают замечательную возможность установить контакты с потенциальными клиентами. Однако стоимость организации стенда или небольшого приема слишком высока для независимых консультантов и небольших фирм. Вместе

с тем полезно просто посетить подобное мероприятие, чтобы выяснить, какие проблемы волнуют в данный момент деловое сообщество, и почерпнуть новые идеи для расширения ассортимента предлагаемых услуг. Кроме того, довольно велика вероятность завязать непринужденную беседу с руководителем той или иной организации, которая может со временем стать вашим клиентом, или собеседник познакомит вас с кем-то, кто нуждается в услугах консультанта.

Существует две категории консультантов, которым следует подумать о том, чтобы иметь отдельный стенд на выставке [1]:

- 1) предлагающие особый продукт, который можно купить и унести с собой (например, серию книг или компакт-дисков);
- 2) презентующие компьютерные приложения, которые необходимо просмотреть, чтобы понять.

В этом случае выставка может способствовать немедленной продаже либо, по меньшей мере, полезным деловым знакомствам, которые впоследствии могут перерасти в крупный контракт.

Отметим «плюсы» и «минусы» выставок [1. С. 128–129].

*Достоинства:*

- связи;
- встречи с потенциальными клиентами;
- прямые продажи;
- возможность лично продвигать себя. *Недостатки:*
  - высокая цена (стенд, оплата временного персонала для его обслуживания);
  - вынужденное отсутствие на рабочем месте;
  - контингент посетителей не всегда соответствует расчетам;
  - избыток информации посетителей вашего стенда, уже посетивших аналогичные стенды и утративших свежесть восприятия;
  - переутомление, так как необходимо целый день быть на ногах и уделять внимание посетителям;

- дополнительная работа после выставки, когда нужно отвечать на все информационные запросы.

Выступление с циклами лекций на выставке или конференции – это идеальная возможность поделиться своими знаниями и опытом. Цель выступления – инвестировать в свой профиль и привлечь к себе внимание потенциальных клиентов. При этом необходимо учитывать, что ключевым словом здесь является знание, а не реклама услуг. Одно из преимуществ публичных выступлений как средства продвижения своего товара или услуги состоит в том, что к ним можно прибегать неоднократно.

Существует еще целый ряд «трибун», включая конференции и выставки, которые наиболее эффективны для раскрутки консультантов [1]:

- **Офисы компаний.** Посетите компании, которые вы хотели бы сделать своими клиентами.

- **Места отдыха руководства корпораций.** Нередко на такие мероприятия приглашают консультантов, чтобы те выступили с сообщениями на ту или иную тему.

- **Конференции.** Корпоративный календарь каждого крупного города содержит множество конференций, где вы как консультант можете выступить в качестве лектора.

### ***3. Презентации на собраниях профессиональных и торговых ассоциаций***

Если консультант умело проводит презентации и готов предоставить действительно интересные материалы, участие в собраниях торговых и профессиональных ассоциаций лучше всего позволит добиться, чтобы его имя запомнили. При проведении презентации необходимо, во-первых, определить, какие конференции посещают представители целевой аудитории. Во-вторых, нужно узнать имя и телефон или *e-mail* председателя организационного комитета, который может сообщить тематику конференции или семинара и как принять в них участие. Организаторы заинтересованы в том, чтобы ваша презентация как можно больше

соответствовала общей тематике. После того как вы приведете в соответствие интересы ассоциации и свои возможности, необходимо подготовить убедительный доклад или сообщение, дополнив их яркой и четкой презентацией в *Power Point*. Слайды из *Power Point* можно также распечатать и распространить в качестве раздаточного материала, который также является инструментом маркетинга.

После презентации консультант имеет возможность пообщаться с некоторыми участниками и выяснить, насколько презентация соответствовала их текущим интересам, а также на какие вопросы следует обратить внимание. Кроме того, обмен визитными карточками позволит в дальнейшем поддерживать контакты.

#### **4. Выпуск информационного бюллетеня**

Среди маркетинговых методов весьма эффективным может быть удобочитаемый, доступный и привлекательный информационный бюллетень, который может использоваться в прямой рассылке, на выставках и конференциях, презентациях и при других маркетинговых мероприятиях. Он предоставляет целевой аудитории информацию, собирать которую самостоятельно подчас нет ни времени, ни желания. Бюллетень создает вам репутацию эксперта по данному вопросу, поскольку вы находитесь в курсе новейших тенденций и событий в своей профессиональной области и предлагаете их вниманию потенциальных клиентов. Кроме того, если этот бюллетень распространяется бесплатно, то это дополнительный плюс. Бюллетень должен быть кратким, так как любой документ, на чтение которого уходит более пяти минут, скорее всего, будет отложен в сторону или просто выброшен непрочитанным.

Если время и бюджет позволяют, отдайте предпочтение печатному варианту. Исследования показывают, что большинство людей предпочитают читать что-либо с бумаги, нежели с экрана. Однако и виртуальные бюллетени в формате электронного письма достаточно эффективны, их изготовление требует значительно меньше затрат. Они особенно удобны, если ваша



аудитория рассеяна по всему миру. Кроме того, если у вас есть ваш сайт, то можно отправить его туда, заранее предупредив вашу целевую группу электронным письмом.

### **5. «Холодный» обзвон**

«Холодный» метод, т.е. выполнение большого объема исходящих звонков потенциальным клиентам с целью назначения встреч с их представителями, эффективен при установлении первичного контакта с потенциальным клиентом. При этом необходимо помнить, что уже в ходе первых двух минут обычно становится понятно, каков истинный стиль работы консультанта. Если он интересуется только тем, чтобы продать свои услуги и произвести впечатление на собеседника, то рассказывает о том, с кем знаком, где побывал и как помогал клиентам добиваться их целей. Если консультант интересуется организацией и ее текущим состоянием, то задает вопросы о насущных проблемах, их влиянии на миссию и деятельность и о том, как компания их решает или планирует решать. Выслушав ответ собеседника, консультанты должны показать заинтересованность и понимание. В подходящий момент консультант может предложить свои услуги, которые должны соответствовать потребностям компании. Естественно, что такого консультанта скорее пригласят к сотрудничеству.

При использовании метода «холодного» обзвона следует помнить, что чем больше вы знаете об организации, тем легче сформулировать подходящие вопросы. Прежде чем договариваться о встрече, следует провести тщательную подготовительную работу и ознакомиться с наиболее важными аспектами внутренней и внешней среды компании-клиента. Чтобы определить источники потребности в услугах консультанта, полезно изучить материалы об организации в периодике, справочниках, электронных средствах массовой информации.

### **6. Создание контактной сети**

Создание сети контактов с коллегами и влиятельными клиентами – один из наиболее эффективных способов получения новых контрактов. Этот

метод подходит как для внешних, так и для консультантов, состоящих в штате. Легче всего продавать услуги людям своего круга. Целевой аудиторией маркетинговых усилий часто становятся коллеги, которые уже заключили контракт, но не могут с ним самостоятельно справиться. Другая целевая группа – специалисты и кадровики, которым периодически требуются дополнительные консультационные услуги.

Конечно, ваших коллег-консультантов обычно отделяют от руководителей, с которыми хотелось бы работать, одна-две иерархические ступени. Поэтому желательно, чтобы членами контактной сети также были руководители потенциальных организаций-клиентов или их основных подразделений. Это необходимо для специалистов, состоящих в штате. Для независимых консультантов, как уже отмечалось ранее, эффективным способом установления контактов с руководителями компаний или их подразделений являются презентации на собраниях торговых и профессиональных ассоциаций.

Очевидное условие (о котором, правда, часто забывают) заключается в следующем: если вы выбрали ту или иную влиятельную персону в качестве члена контактной сети, с ней необходимо постоянно и регулярно поддерживать связь. Звоните этим людям не реже одного раза в месяц, спрашивайте, как у них дела, каково состояние их компании, рассказывайте им о том, чем вы занимаетесь. Также полезно посылать им важные (но короткие) статьи (написанные вами или кем-то другим) по интересующим их проблемам. Большое впечатление производят перепечатки статей из СМИ, к которым следует приложить свою визитную карточку и записку. Если вы работаете рядом, выбирайтесь вместе попить кофе, пива и т.д. Не забывайте об открытках на день рождения и другие праздники. Другими словами, поддерживайте и развивайте отношения! Члены контактной сети должны чувствовать, что они что-то выигрывают, общаясь с вами. Если они почувствуют, что единственная цель консультанта – заключить с ними или

по их рекомендации контракт, то постараются пресечь его попытки поддерживать отношения.

### ***7. Публикации статей в журналах***

Ученые любят публиковать книги и статьи в профессиональных журналах. Однако и с точки зрения консультанта в этом есть практическая польза. В первую очередь необходимо определить целевую аудиторию. Затем нужно описать, как ваши услуги могут решить конкретные проблемы организации. После этого постарайтесь опубликовать статью в журнале, который обычно читают лица, принимающие решения в потенциальных клиентских системах. Вероятно, это будут не профессиональные издания в вашей области, а, скорее, деловые журналы, бюллетени торговых и профессиональных ассоциаций различных отраслей.

Основная задача консультанта – сделать так, чтобы его имя запомнили. Кроме того, хорошие статьи позволят показать влиятельным членам потенциальных организаций-клиентов, что вы не только понимаете стоящие перед ними проблемы, но и можете предложить им соответствующие практические услуги, которые улучшат результаты их деятельности.

Если консультант хочет опубликоваться, то он должен обладать четырьмя главными качествами [1. С. 32]:

- *Жадное любопытство и интерес к самым разным предметам.* Необходимо прочитывать несколько газет в день и пролистывать около дюжины журналов в неделю. Не пренебрегайте и серьезными книгами. Только так вы будете в курсе того, что происходит в мире.

- *Умение видеть общую картину.* Новости не существуют в вакууме, все связано. Все средства массовой информации освещают одни и те же основные темы, но под определенным углом. Если вы способны быстро выявить эти связи, то у вас возникнет множество интересных и актуальных идей.

- *Готовность публично выразить свою точку зрения.* Иметь мнение по конкретному вопросу – это одно, а иметь смелость сделать свое мнение

всеобщим достоянием – совсем другое. Способность открыто и смело выражать свои взгляды – это весьма полезное качество для развития бизнеса консультанта.

- *Умение составить краткий и убедительный текст.* Газеты и журналы любят простоту, краткость изложения и четкие, легкие для восприятия выводы.

## **8. Издание книг**

Основания для рекламы консультационных услуг посредством издания книг и публикации статей те же, что и в случае с презентациями. Авторство, как ничто другое, способно снискать вам авторитет и доверие рынка. Разница в издании книг и публикации статей в том, что в книге свою мысль можно высказать более подробно. Книга необязательно должна быть объемной. Чем она короче и проще, тем лучше. Пусть она будет практична и удобна для пользователя, чтобы люди находили ее полезной. Дело в том, что менеджеры, на которых направлены публикации по управленческому консалтингу, имеют дело со все более сложным миром. Как отмечает А. Хажински, они с трудом воспринимают технизированный язык, не имеют достаточного для четкого понимания проблем времени, объем их памяти и суждений ограничен [10. С. 99–111]. Поэтому популярные идеи в области менеджмента обладают ясностью изложения и минимизируют технический жаргон, избегая банальностей. Все это должны учитывать консультанты при написании книг. Именно эти моменты были учтены современными гуру менеджмента К. Бланчардом и С. Джонсоном, которые исходили из того, что менеджеры обычно ограничиваются прочтением первой главы любой книги, и написали книгу из одной главы «Менеджер на минутку» [11]. Книга была высоко оценена за ее легкость, простоту изложения, высокую степень интереса к человеку, написана хорошим стилем, содержит множество личных высказываний и огромное количество сконструированных диалогов [см. 10. С. 107].

Существует два способа издать книгу: сделать это самому или поручить кому-то. Неизвестному автору бывает сложно договориться с ведущими издательствами, но стоит все-таки постараться. После заключения соответствующего договора можно воспользоваться различного рода вспомогательными услугами: по редактуре, форматированию, оформлению и т.д. Издательство также возьмет на себя печать, рекламу (частично) и распространение. Небольшое исследование позволит определить, соответствуют ли каналы распространения издательства вашей целевой аудитории. Кроме того, консультант должен активно участвовать в продвижении своей книги, но обычно это не вызывает затруднений, потому что соответствует его желаниям.

Самостоятельный выпуск книги требует гораздо больше усилий и времени. В данном случае необходимо найти тех, кто осуществит все, что обычно берет на себя издательство, – правку, редактуру, печать, рекламу, распространение – или самому научиться делать это.

Можно использовать услуги так называемой *«vanity press»*. В этом случае оплачиваются все процессы, которые издательство обычно осуществляет по выпуску книги. Такие агентства не занимаются распространением или продвижением, но в итоге вы получите качественный маркетинговый инструмент.

В каких случаях стоит издавать книгу за свой счет? Джентл полагает, что имеет смысл серьезно обдумать этот вариант, если в ней есть реальная потребность; она слишком велика для простого отчета, но слишком мала, чтобы быть книгой в традиционном смысле этого слова; она нацелена на четко определенный круг корпоративных читателей.

### **9. Мониторинг «острых» проблем**

Независимым консультантам, а особенно консультационным фирмам, приходится чутко реагировать на перемены во внешней среде потенциальных клиентов. Неожиданные значительные изменения среды и есть «острые» проблемы. Они могут касаться отечественного и зарубежного

законодательства, вкусов потребителей, конкуренции, геополитики, экономики, изменений в методах повышения производительности кадров, демографии, новых теорий организации и др.

Хотя нельзя предугадать, какая информация поступит, из какого источника и когда, нужно потратить некоторое время, чтобы всегда быть в курсе дела, и спрогнозировать грядущие события и перемены. Иными словами, надо всегда быть начеку.

Для этого консультантам приходится постоянно знакомиться с множеством газет, деловых изданий, популярных и специализированных журналов и книг, а также использовать Интернет. Кроме того, понять, на что в данный момент направлено внимание потенциальных клиентов, помогают программы телевидения, различные конференции, открытые семинары, внутрикорпоративные тренинги и консультации.

Информированный и компетентный консультант способен предоставить надежную информацию о том, как он может применить свои знания и навыки для решения проблем, которые руководители считают важными с точки зрения личного, профессионального или делового благополучия.

#### **10. *Создание веб-сайта***

Это довольно пассивный метод. Однако и он позволяет повысить интерес к предоставляемым услугам. При этом возникают следующие проблемы. Во-первых, необходимо принять следующие решения: что разместить на сайте; насколько он должен быть сложным и интерактивным; как его запустить и раскручивать. Многие консультанты публикуют на страничках в Интернете небольшие материалы об «острых» организационных проблемах и рассказывают, как их услуги позволяют справиться с этими проблемами. Для этого вида работы необходим ИТ-специалист, который создаст сайт и займется его поддержкой. Кроме того, необходимо заключить договор с интернет-провайдером, который предоставит хостинг. Все это довольно дорого.

Во-вторых, нужно решить, как убедить потенциальных клиентов обратиться к Интернету и найти ваш сайт. Можно, например, поступить так же, как и другие компании, работающие с корпоративными клиентами: рекламировать сайт в различных СМИ и на визитных карточках. Необходимо также разместить ссылки на ваш сайт в основных информационных каталогах, а также в каталогах отраслевых и тематических сайтов. Проследите, чтобы ссылки были расположены в рубриках, наиболее адекватно описывающих вашу деятельность. Если вы собираетесь оказывать услуги иностранным компаниям, англоязычная часть сайта должна быть хорошо проиндексирована в *Altavista*, *Yahool*, *Google* со словом «Россия», например «*marketing russia*».

Зарегистрируйте свою компанию во всех влиятельных отраслевых каталогах консалтинговых компаний. Среди таких компаний можно назвать [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru), [www.appraiser.ru](http://www.appraiser.ru), [www.mrsa.ru](http://www.mrsa.ru). Постарайтесь добиться того, чтобы ваш сайт появлялся в основных российских поисковых машинах (*Rambler*, *Yandex*, *Apart*) на первой-второй странице при поиске по ключевым для вас словам. Внимательно ознакомьтесь с правилами индексирования в каждой из поисковых машин и сверстайте страницы своего сайта в соответствии с этими правилами. Некоторые компании используют маленькие хитрости, индексируя свои страницы таким образом, что, набирая в поисковой строке имя известных международных компаний, вы также сталкиваетесь с информацией об этих компаниях. Например, набрав в системе *Yandex* имя любой компании из «большой четверки» или других известных западных консультантов, вы обязательно на первой же странице столкнетесь со ссылкой на компанию БКГ.

Как показывает опыт, баннерная реклама консалтинговых компаний малоэффективна. Тем не менее, целевая баннерная кампания может быть достаточно эффективной. Рассмотрите возможность размещения баннеров вашей компании на тех сайтах, где присутствуют ваши клиенты. Хорошо известен пример *PwC*, когда, рассчитывая получить клиентов из сахарного

бизнеса, компания размещала свой баннер на страницах, посвященных сахарной отрасли.

Консультанты и аудиторы могут разместить свои баннеры на страницах с результатами рейтингов. Многие потенциальные клиенты слышали о таких рейтингах, но не все имеют их в печатном виде. При этом не стоит рассчитывать, что это обязательно привлечет к вам новых клиентов. По большей части эти шаги надо рассматривать как вложения в имидж. Точно так же, как и клиенты, на данные рейтинги смотрят и сами консультанты при анализе рынка.

### ***11. Реклама в справочниках***

С ростом популярности Интернета значение бумажных справочников снижается. Однако можно рекомендовать консалтинговым компаниям разместить информацию о себе в основных справочных изданиях. Это не потребует серьезных усилий, но значительно облегчит старым клиентам поиск ваших координат [2]. Обычно все телефонные справочники бесплатно размещают информацию, включающую в себя название, адрес и телефон компании. Парадоксально, отмечает Джентл, но многие начинающие консультанты настолько увлекаются изготовлением визитных карточек и фирменных буклетов, что упускают из виду самое очевидное средство продвижения – телефонный справочник [1].

Пользователей справочников типа «Желтые страницы» обычно можно разделить на две категории. К первой относятся те, для кого эти издания служат средством выбора товаров и услуг. Среди них нет клиентов консультантов. Разместить информацию о себе надо ради второй категории пользователей, которые ищут координаты заранее выбранных поставщиков. При этом не стоит тратить средства на модульную рекламу, так как вполне достаточно строчной бесплатной.

Если в вашем городе издается несколько справочных изданий, то информацию о вашей компании следует поместить во все эти издания. Как правило, реклама в региональных «Желтых страницах» более эффективна,



чем реклама в «Желтых страницах», издающихся в крупных городах. Однако в наши дни виртуальная телефонная книга, или электронный справочник, даже важнее настоящей телефонной книги.

Следует попасть также в справочники торговых и промышленных предприятий. Справочники, в которых лучше всего поместить свою информацию, – это многочисленные указатели, выпускаемые торговыми организациями, различными ассоциациями, производственными объединениями, органами местного самоуправления, промышленными периодическими изданиями, коммерческими газетами.

Вместе с тем следует относиться к справочникам скорее как к второстепенным источникам фактической информации о вашей компании, нежели основным средствам продвижения, позволяющим потенциальным клиентам найти вашу фирму, так как справочник не способен убедить клиентов обратиться именно к вам.

**12. Реклама в информационных системах** Информационными системами «КонсультантПлюс», «Гарант» и «Ваше право» пользуется большинство руководителей, бухгалтеров и юристов предприятий, среди которых могут быть ваши потенциальные клиенты. Почти во всех этих системах (как в *offline*, так и в *on-line* версиях) существует раздел, посвященный информации об аудиторских и консалтинговых компаниях. Размещение стандартной информации, содержащей название компании, перечень услуг, адрес и телефон, – бесплатное. Дополнительная информация и выделение оплачиваются отдельно.

### **13. Реклама в печати**

Говоря о рекламе в печати, имеют в виду рекламу в газетах, журналах и справочниках. Газетная и журнальная реклама имеет свою специфику. Газеты имеют более короткий по сравнению с журналами жизненный цикл, который обычно не превышает двух суток. Поэтому, выбирая в качестве носителя рекламы газету или журнал, постарайтесь сделать так, чтобы ваша реклама была опубликована в тематических газетных или журнальных

выпусках. Эти выпуски обычно используются как справочники, а не выбрасываются на следующий день. В этом случае жизненный цикл вашей рекламы удлиняется. В качестве примера можно назвать публикации отраслевых, профессиональных рейтингов и обзоров. Для консультантов особый интерес представляют профессиональные рейтинги консультантов и аудиторов.

В целом на эффективность рекламной кампании в печати влияет целый ряд факторов, таких, как выбор издания, время и частота выхода рекламы, качество рекламных макетов и их расположение внутри изданий.

#### **14. Наружная реклама**

В целом использование наружной рекламы в консалтинговом бизнесе малоэффективно. Однако можно придумать несколько нестандартных подходов и к данному типу рекламы. Прежде всего необходимо найти такие места для рекламы, где потенциальные клиенты обязательно обратят внимание на вашу информацию.

В частности, крупным компаниям следует продумать вопрос о размещении рекламных щитов в выставочных центрах, аэропортах, напротив зданий местных органов власти. Например, как уже указывалось, «Росэкспертиза» установила свою рекламу на фасаде здания на Ленинском проспекте, напротив здания бывшей Федеральной комиссии по ценным бумагам. Естественно, что в этом месте можно было ожидать появления большого числа потенциальных клиентов компании. М. Иванов и М. Фербер приводят пример компании *PwC*, которая установила придорожный рекламный щит на подъезде к комплексу зданий *RiversideTower*, в котором помимо головного офиса компании находятся офисы крупнейших мировых компаний и представительства еще десятка ведущих консультантов, среди которых *A. T. Kearney*, *Accenture* и др. Естественно, что такой вид рекламы по степени охвата целевой аудитории ничем не уступает рекламе в ведущих СМИ. Менее крупные компании с большой выгодой для себя могут

разместить свои рекламные щиты возле зданий налоговых инспекций, регистрационных палат и арбитражных судов.

### ***15. Партнерские соглашения***

Один из способов получить работу – заключить договор с коллегами, которые выполняют масштабное задание. В этом случае можно стать субподрядчиком других консультантов, которые выступают в роли руководителей проекта. Понятно, что те, кто предлагает поучаствовать в их проекте, ожидают ответной услуги. Если это невозможно – например, если у вас не бывает достаточно масштабных контрактов, – заранее сообщите об этом. В противном случае вы можете заработать репутацию неблагодарного человека и вам больше не будут предлагать совместную работу.

В последнее время на первый план выходит другая форма сотрудничества. Сейчас более выгодно быть уважаемым членом многопрофильной команды консультантов. Высказываются предположения, что ожидается уменьшение числа контрактов с индивидуалами. Из-за необходимости проводить различные технико-структурные изменения в наши дни даже независимые консультанты привлекают технических экспертов, помощников и специалистов по обучению.

Если для выполнения комплексной задачи контракты с каждым из консультантов заключаются по отдельности, вероятность их эффективного взаимодействия снижается. Обычно это происходит потому, что проекты по разным направлениям курируют разные люди, которые не обращают внимания на то, как реализация проекта в одном подразделении влияет на другие составляющие организации и работу остальных консультантов. Другими словами, компании-клиенты редко назначают единого руководителя, который осуществлял бы необходимое взаимодействие, координацию и контроль за непосредственными и побочными последствиями.

### ***16. Запросы на разработку технических предложений и смет***

Запросы на разработку технических предложений и смет размещают чаще

всего государственные учреждения, грантовые фонды или фондовые организации, которые обязаны проводить тендер на проведение тех или иных мероприятий, а затем выбрать самый дешевый вариант. При этом качество работы претендентов не всегда учитывается.

К сожалению, некоторые государственные учреждения при составлении запроса ориентируются на конкретные консультационные фирмы. Требования формулируются таким образом, чтобы их удовлетворить и получить контракт могли только определенные конкурсанты. Иногда даже хорошие предложения, содержащие оригинальные идеи, остаются без внимания в пользу «любимчиков».

Если вы решите действовать таким способом, имеет смысл подписаться на правительственные бюллетени, в которых содержатся данные о проводимых тендерах. Кроме того, хорошо иметь знакомого в учреждении, организующем тендер, потому что он сможет подсказать, объективно ли будут оцениваться предложения.

### ***17. Работа с кадровыми агентствами***

Чтобы стать внештатным сотрудником консультационной фирмы или штатным сотрудником той или иной организации, можно воспользоваться услугами кадровых агентств, или «охотников за головами», многие из которых специализируются именно на подборе менеджеров по персоналу и консультантов по развитию.

Кадровые агентства сначала выясняют, какие существуют вакансии, после чего направляют запрос членам соответствующих ассоциаций, в котором содержатся вопросы типа: «Интересует ли вас или кого-нибудь из ваших знакомых такая-то должность в такого-то рода компании?» По очевидным причинам название компании не раскрывается.

### ***18. Рекомендации***

Наиболее эффективные консультанты вообще не занимаются маркетингом своих услуг. Они полагаются на «устную» рекламу со стороны своих бывших клиентов. Без сомнения, наилучший способ подобрать

подходящего консультанта – по рекомендации. Ваша задача как консультанта – так повлиять на своих клиентов, чтобы они рекомендовали вас руководителям и представителям организаций, которым требуются или могут в скором будущем потребоваться соответствующие услуги.

Не стесняйтесь просить ваших нынешних клиентов рекомендовать вас потенциальным работодателям. Естественно, этих людей также нужно включать в контактную сеть и постоянно поддерживать с ними связь, хотя, возможно, вы никогда с ними напрямую работать и не будете.

### **19. *PR-кампании***

Предположим, что вы отслеживаете новые тенденции и «острые» проблемы. Вопрос в следующем: «Как можно использовать эту информацию при проведении маркетинговых мероприятий, которые позволят добиться встречи с представителем потенциальных организаций-клиентов?»

Заставить эти данные работать можно при помощи *PR-кампании*, проведенной самостоятельно или с привлечением специалистов. Цель этого метода – привлечь к вам внимание потенциальных клиентов, которые обсудили бы возможный контракт. Таким образом, ваша цель – связать свое имя и услуги с проблемами, которые целевая аудитория считает важными.

При публикации сообщения следует учитывать, из каких СМИ целевая аудитория черпает информацию. PR -агентства составляют на основе полученных данных пресс-релизы и размещают их через журналистов и редакторов. Представители различных организаций могут отреагировать на сообщение и, если оно совпадет с их восприятием происходящего, позвонят вам.

### **20. *Спонсорская деятельность***

Для повышения эффективности маркетинговых усилий традиционная реклама может быть дополнена или заменена другими поддерживающими мероприятиями. Это может быть спонсорство или событийный маркетинг [см. 2. С. 96–97]. Говоря о спонсорстве, имеют в виду финансовую или иную поддержку различных видов деятельности: общественной, спортивной,

культурной и др., предоставляемую в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки. Под событийным маркетингом подразумевают финансирование непродолжительных или локальных событий, например концертов и выставок. Естественно, что специфика консалтинговых услуг накладывает определенные ограничения на выбор объектов спонсорства: особое внимание следует обратить на спонсорство профессиональных конференций, высших учебных заведений и культурных мероприятий. Российские компании еще очень слабо используют этот вид маркетинговых усилий по сравнению с международными компаниями.

Чтобы добиться лучших результатов от спонсорства профессиональных конференций, советуют выбирать не разовое мероприятие, а серию конференций. Обычно проведением таких серий занимаются независимые операторы. Следует проследить за тем, чтобы представители спонсирующей консалтинговой компании выступили на конференциях, реклама и информационные материалы были включены в раздаточный материал, а логотип спонсора был обозначен на всех рекламных материалах конференции (плакаты, реклама в прессе, стикер на трибуне). Из российской практики спонсорства конференций консалтинговыми компаниями можно выделить спонсирование компаниями «большой четверки» множества профессиональных конференций.

Можно отметить также практику спонсорства культурных и спортивных мероприятий. Приведем пример компании *Coopers & Lybrand*, которая, организовав прием в Третьяковской галерее в честь пятилетия своей деятельности в России, выступала спонсором выставки иконы Владимирской Божией Матери.

## **21. Проекты *pro-bono* (ради общего блага)**

Социально значимые проекты дают возможность заявить о своей компании. Ведущие консалтинговые компании тратят около 5% времени своих консультантов на работу над проектами *pro-bono* ([www.mckinsey.ch/aboutus/specialinitiatives](http://www.mckinsey.ch/aboutus/specialinitiatives)). Например, компания *A.T.*

*Kearney* и шесть других крупнейших консалтинговых компаний объединились в совместном проекте с целью помочь администрации Нью-Йорка преодолеть последствия трагических событий 11 сентября. Совместно с неправительственной организацией «Партнерство города Нью-Йорка» консалтинговые компании провели исследование, призванное оценить экономическое воздействие террористического акта. Исследование, построенное на полученных данных кропотливого анализа, интервью с руководителями крупнейших компаний в Нью-Йорке и на исследовании мнения потребителей, содержит рекомендации, направленные на ускорение процесса восстановления экономики Нью-Йорка в 14 ключевых отраслевых секторах. *McKinsey* помогала Эрмитажу, музею Прадо. Отделение компании в Швейцарии оказало поддержку Красному Кресту в выработке новой стратегии. В качестве проекта *pro-bono* можно рассматривать передачу в феврале 2002 г. в дар Библиотеке иностранной литературы авторами «Практического руководства по маркетингу консалтинговых услуг» М. Ивановым и М. Фербером книг по управлению консалтинговыми компаниями и их маркетингу. Это показывает, что даже если вы работаете в небольшой компании или просто выступаете в роли независимого консультанта, то и в этом случае можно использовать такого рода проекты.

## 7.7 Маркетинговая стратегия

При разработке маркетинговой стратегии, включающей целый ряд маркетинговых мероприятий, полезно воспользоваться приводимой матрицей, которая позволит выбрать, какие из рассмотренных методов вы можете и хотите применять.

Стратегия	Могу?	Хочу?	Делать больше	Продолжать	Делать меньше	Мероприятия
1	2	3	4	5	6	7
1. Директ-мейл						
2. Выставки и конференции						

3. Презентации на собраниях ассоциаций						
4. Выпуск информационного бюллетеня						
5. «Холодный» обзвон						
6. Создание контактной сети						
7. Публикации в журналах						
8. Издание книг						
9. Мониторинг «острых» проблем						
10. Создание веб-сайта						
11. Реклама в справочниках						
12. Реклама в информационных системах						
13. Реклама в печати						
1	2	3	4	5	6	11
14. Наружная реклама						
15. Партнерские соглашения						
16. Запросы на разработку технических предложений и смет						
17. Работа с кадровыми агентствами						
18. Рекомендации						
19. PR-кампании						
20. Спонсорская деятельность						
21. Pro-bono						

Необходимо проанализировать каждый из 21 метода и спросить себя: а) можете ли вы самостоятельно реализовывать ту или иную стратегию и б) хотите ли вы делать это. Сконцентрируйтесь на вариантах, где оба ответа положительны. Сравните их с тем, что вы делали в течение последнего года. По тем методам, которые вы можете применять, но не хотите, ответьте на следующие вопросы:

1) если вы реализовали эту стратегию в недостаточном объеме, отметьте «Делать больше»;



2) если вы слишком сильно концентрировались на этом методе (без желаемых результатов), отметьте «Делать меньше»;

3) если вам кажется, что вы используете этот способ именно так, как надо, отметьте «Продолжать».

Теперь перейдем к вариантам, которые вы хотите использовать, но не можете. На данном этапе необходимо рассмотреть возможность привлечения специалистов со стороны. Сравните имеющиеся ресурсы с предполагаемыми затратами, а также оцените каждую стратегию с точки зрения эффективности достижения целей. Основной аргумент «против» – недостаток средств. В этом случае спросите себя: «Могу ли я позволить себе *не* делать этого?» Что касается методов, которые вы не хотите и не можете использовать, то их пока рассматривать нет смысла. Для тех стратегий, которые вы собираетесь реализовывать, составьте список конкретных мероприятий.

## **7.8 Поиск клиентов по Кросману**

При разработке конкретной маркетинговой стратегии необходимо учитывать несколько общих соображений, на важность которых указывает в своей книге «Как заработать на консалтинге» Ф. Кросман [4]. Он пишет о том, что ошибкой многих консультантов в их стремлении охватить как можно большую аудиторию является попытка представить себя универсальными консультантами и недооценка специализации консалтинговой деятельности. Но даже преуспевающие глобальные корпорации выпускают разные продукты для разных регионов, продвигая их различными способами. Именно специализация является в наше время ключом консалтингового успеха. Разным видам знания, как и различным клиентам, требуются дифференцированные маркетинговые подходы. Невозможно разработать одну специфическую маркетинговую программу, включающую все аспекты. Именно поэтому модель маркетинговой программы должна базироваться на выборе какой-то грани знаний

консультанта и для клиента, нуждающегося в данных знаниях. Попытка продвинуть все свои услуги сразу и для всех – с целью «раскинуть самую широкую сеть для получения самого крупного дохода» – является пустой тратой средств.

Исходя из изложенных выше соображений, Ф. Кросман предлагает две маркетинговые стратегии, входящие в программу, названную «поиск клиентов» и предназначенную для того, чтобы те, кто нуждается в ваших услугах в настоящее время, проявили себя. Первая из этих стратегий связана с подготовкой и распространением доклада о способах разрешения проблемы, представляющей важность для потенциальных клиентов, с которой вы больше всего знакомы и в решении которой наиболее компетентны. Вторая маркетинговая стратегия заключается в организации трех бесплатных часовых семинаров.

В книге Кросмана приводится подробное изложение всех «шагов» осуществления данной программы. Приведем лишь их краткое перечисление:

1. Выберите проблему, общую для большей части клиентуры.
2. Составьте доклад по данной теме, в котором дайте решение проблемы.
3. Подготовьте рекламный материал в конце доклада, «побуждающий клиента к действию».
4. Распечатайте доклад.
5. Разместите объявления о том, что вы бесплатно предлагаете свой доклад.
6. Ведите точную запись звонков.
7. Организуйте процедуру принятия звонков по поводу заказов.
8. Разошлите доклад, после чего лично позвоните каждому.
9. Выберите место для встречи.
10. Разместите рекламное объявление о бесплатном семинаре.
11. Составьте список с почтовыми адресами его потенциальных участников.

12. Разошлите приглашения на семинар тем клиентам, которые указаны в списке.

13. После рассылки писем продублируйте приглашения и по телефону.

14. Зарегистрируйте всех участников семинара.

15. Распространите свои материалы прежде, чем участники разойдутся.

16. В конце семинара отведите время для ответов на вопросы и кратких индивидуальных бесед.

17. На следующей после семинара неделе обзвоните всех участников.

18. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном материале с точки зрения желающего добиться улучшения ответной реакции.

19. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном семинаре с позиций желающего улучшить его посещаемость.

20. Повторяйте шаги 18 и 19.

Если в результате осуществления этой программы у вас появилось достаточно клиентов, советует Кросман, не отказывайтесь от этой программы и ее процедур. Продолжайте заниматься маркетингом, как и прежде, используя небольшие рекламные объявления о ваших информационных материалах и проводя краткие инструктивные семинары.

Цель всей программы – устроить как можно большее число ознакомительных встреч с возможными клиентами. Как отмечает Кросман, вы не получите заказ, пока не встретитесь с клиентом лицом к лицу на его территории.

### **Использованная литература**

1. *Джентл Р.* Как сделать карьеру в консалтинге. – СПб.: Нева 2003.
2. *Иванов М., Фербер М.* Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 1999.
4. *Кросман Ф.* Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000.

5. *Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р.* Советник, которому доверяют. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. *Пригожим А.И.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
8. *Расиел И.* Метод McKinsey. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
9. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии. В 2 т. Т. 2 / Под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992.
10. *А. Хажински.* Гуру менеджмента. – СПб.: Питер, 2002.
11. *Blanchard K. and Johnson S.* One Minute Manager. – Glasgow: Fontana/Collins, 1983.
12. *Freedman A.M., Zackrison R.E.* Finding Your Way in the Consulting Jungle. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. В чем состоит специфика маркетинга консалтинговых услуг?
2. Назовите шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию.
3. Сформулируйте недостатки таких методов, как директ-мейл, «холодный» обзвон.
4. Обоснуйте эффективность создания контактной сети в маркетинге консалтинговых услуг.
5. Опишите достоинства и недостатки применения спонсорства как метода маркетинга консалтинговых услуг.
6. Расскажите о матрице, применяемой при составлении маркетинговой стратегии.
7. Опишите основные этапы маркетинговой программы, предложенной Ф. Кросманом и названной им «поиск клиентов».

## **Глава 8. Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями**

### **8.1 Развитие информационных технологий**

Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. Общеизвестно, что индустрия информационных технологий начинает играть все более и более важную роль в современном бизнесе. В первую очередь это касается разработки и внедрения корпоративных информационных систем, систем управления производственными процессами, установки и настройки специализированного аппаратного и программного обеспечения.

Компании этой группы связаны со следующими видами деятельности:

- осуществляют проектирование и внедрение корпоративных информационных систем, техническую поддержку компьютерных сетей (включая вычислительные системы, локальные сети, системы телекоммуникаций), занимаются интеграцией, запуском и обслуживанием программных продуктов;
- проводят комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации;
- предоставляют своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей, организуют и проводят семинары для сотрудников заказчика (как по информационным технологиям в целом, так и по эффективности их использования в конкретной отрасли), помогают клиентам выбрать правильную стратегию в области информационных технологий.

Рынок информационных технологий быстро растет. По данным, опубликованным IDC в отчете «*Worldwide Quarterly Services Vendor Revenue Tracker*», индекс, роста бизнеса крупнейших мировых поставщиков этих услуг вернулся в 2003 г. к двузначным показателям. Объем рынка в

денежном исчислении увеличился на 10,9% по сравнению с 2002 г. Объем продаж 30 крупнейших компаний составил 209,2 млрд. долл. Доходы от услуг аутсорсинга увеличились на 17,9% –отчасти за счет проектно-ориентированных услуг, включая, консалтинг и интеграцию, финансовые поступления от которых увеличились в 2003 г. на 7,2%. Десять ведущих компаний подписали контракты на общую сумму 145 млрд. долл., что превышает аналогичный показатель 2002 г. на 19% [4].

Обычно выделяют четыре группы субъектов, предоставляющих услуги в области информационных технологий:

1. Специальные фирмы по разработке программного обеспечения.
2. Менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы, оказывающие услуги по применению новых информационных технологий в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем.
3. Фирмы, обслуживающие компьютеры. Их услуги включают проектирование вычислительных систем, программирование, обучение пользователей, управление сетями передачи данных, интеграцию систем и т.д.
4. Производители компьютерного оборудования. Они разрабатывают информационные технологии, ориентированные на использование производимого ими оборудования.

Отдельно следует упомянуть компании, занимающиеся предоставлением услуг и консалтингом в сфере интернет/интранет-технологий и электронной коммерции. Предлагаемый ими спектр услуг включает огромный набор интернет-проектов, начиная от разработки концепции и дизайна веб-порталов и заканчивая анализом и усовершенствованием сетевой инфраструктуры. Интранет – это соединение технологий *World Wide Web* и прикладных программ, расположенных на одном или нескольких серверах. В то время как Интернет представляет собой глобальный канал обмена, масштаб интранет-сети существенно ограничен.

Инtranет предназначен исключительно для использования членами отдельной группы, обычно сотрудниками корпорации, и основан на сетевых стандартах Интернета. Те, кто уже знаком с простотой и доступностью веб-браузеров, представляют себе возможности поиска необходимой информации при помощи интерфейса. При этом неважно, находится ли данная информация где-либо в Интернете или хранится в одной из ваших корпоративных баз данных. В будущем пользователям не нужно будет знать, где лежит та или иная часть информации. Документы на локальных жестких дисках, на сетевых дисках или в Интернете будут выглядеть для пользователя одинаково. Программное обеспечение, применяемое для создания и использования интранет-сетей, буквально ничего не стоит. Результатом является относительно низкая себестоимость программного пакета для построения интранет-сети, даже по сравнению с предположительно недорогим инструментарием, предназначенным для совместного использования. Программное обеспечение для поддержки Интранет-сети (веб-сервер) бесплатно предоставляется *America Online*, *Microsoft* и другими компаниями.

Можно разместить практически любую информацию на интранет-сервере, где она будет доступна для всех сотрудников. Интернет- и интранет-сети все еще не вышли из младенческого возраста. По мере становления их форма и характеристики будут меняться. Тем не менее интранет уже состоялся.

Необходимо отметить, что быстрые темпы роста отрасли информационных технологий привлекают компании из других групп, которые спешат получить свою долю рынка. Так, наряду с традиционными *EDS*, *CSC*, *McKinsey*, компаниями «большой четверки» на этом рынке появляются все новые и новые фирмы, составляющие достойную конкуренцию лидерам. Этот сектор растет наиболее быстрыми темпами и является одним из самых перспективных. Кроме того, именно здесь новые компании имеют шанс потеснить общепризнанных лидеров.

По данным ФЕАКО, информационные технологии наиболее востребованы сейчас западным рынком. Такое доминирование в консалтинге информационных технологий объясняется просто. Большинство управленческих решений должно быть закреплено на длительный срок после ухода консультантов с предприятия. Способом закрепления становится программный продукт, либо обеспечивающий какой-то бизнес-процесс, либо увязывающий в единое целое многие бизнес-процессы компании-клиента. Перспективы развития этого сектора консалтингового рынка очень велики.

## **8.2 Консалтинг и информационные технологии**

Консультант по информационным технологиям помогает менеджерам при принятии решений в следующих случаях:

- по покупке и текущему ремонту компьютерного оборудования и программного обеспечения обработки и передачи данных;
- использованию компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки данных об оперативной деятельности (бухучет, учет клиентов, маркетинговые данные и т.д.) и о существенных событиях вне организации;
- защите информационных систем и данных;
- системам информации по управлению, которые обеспечивают информацией самих менеджеров.

Работа консультантов по информационным технологиям осуществляется в контексте политики и стратегии клиента в области обработки информации. Эта политика конкретизируется применительно к определенному периоду в том, что касается корпоративной информации и коммуникационного плана.

Проблемы согласованности ИТ-стратегии с бизнес-целями предприятий, природа конфликта между руководителями компаний и ИТ-служб, а также способы его разрешения стали предметом исследования



рейтингового агентства «Эксперт РА», предварительные результаты которого обсуждались на круглом столе 11 марта 2004 г. [14]. По оценкам консультантов, опрошенных в рамках этого исследования, ИТ-стратегия имеется у 30% российских предприятий и еще 50% планируют ее разработку. Предприятия, как правило, приглашают консультантов разной специализации: по бизнесу, по телекоммуникациям, по внедрению управленческих систем. Это приводит к тому, что специалисты, работающие на смежных участках, зачастую дают противоречивые советы, суммарные расходы на консалтинговые услуги повышаются в три-четыре раза, а ответственность за конечные результаты не несет никто. В последнее время специализированные консалтинговые компании стремятся расширить поле своей деятельности для того, чтобы стать единственным партнером, у которого клиент будет покупать комплексный консалтинг. С целью создания ИТ-стратегии сторонние компании привлекаются по нескольким причинам: в силу перегруженности собственных специалистов текущей работой, для солидности или благодаря усилиям уже «проникшего» на предприятие консультанта. Заказчики, участвовавшие в исследовании «Эксперта РА», считают помощь консультантов полезной, но ИТ-стратегию тем не менее предпочитают разрабатывать своими силами. У тех компаний, которые все же задействовали консультантов в разработке ИТ-стратегии, это были бизнес-консультанты. Например, «Аэрофлот» пытается претворить в жизнь рекомендации, полученные по результатам ИТ-аудита, проведенного *AssenShge*: консолидирует ИТ-ресурсы с целью улучшить их управляемость, утверждает регламенты, предусматривающие ответственность бизнес-заказчиков за результат.

Зачастую консультант нужен в качестве буфера, демпфирующего столкновение руководителей бизнес-подразделений и ИТ-служб, принимающего на себя огонь недовольства и с той, и с другой стороны и разряжающего обстановку как переводчик с «ай-тишного» на русский и обратно. Суть конфликта между менеджментом и ИТ-менеджментом

президент *Columbus IT Partner Russia* Владимир Демин видит в том, что они говорят на разных языках. При этом руководители бизнеса зачастую склонны воспринимать ИТ как платформу, где все реализовано правильно, некую «волшебную палочку», а ИТ-службу – как исключительно техническую.

Сколько бы игроки ИТ-рынка ни расхваливали свои новые концепции, все равно пользователь-клиент будет усматривать в них очередную попытку продать конкретное решение. В условиях роста сложности современных ИТ-инфраструктур самым критичным для пользователей становится способность поставщиков ИТ-продуктов обеспечивать возможность управления распределенной корпоративной системой. Кроме того, для клиента очень важно, чтобы поставщики понимали особенности его бизнеса, могли максимально эффективно адаптировать универсальные ИТ-решения под определенные бизнес-процессы, отмечает Тод де Лотер, вице-президент и генеральный менеджер подразделения программных систем компании *HP* [9].

Если у организации нет политики в области обработки информации и информационного плана, консультант по информационным технологиям может помочь руководству разработать эти документы.

Информационный план содержит обычно следующие разделы:

- компьютерное оборудование и программное обеспечение, необходимые в ближайшем будущем;
- правила использования и защиты информационных потоков, включая коммуникационные сети;
- требования к персоналу, работающему с ИТ, и программы подготовки персонала;
- воздействие автоматизации на физические аспекты рабочего места (освещенность, мебель, уровень шума);
- бюджет для осуществления плана.

Внедрение новых информационных систем характеризуется как процесс организационных изменений. Консультанты в этой сфере должны

обладать знаниями в области процессов изменения и сопротивления изменениям и уметь консультировать менеджеров по социальным аспектам внедрения информационных технологий. Внедрение новых информационных технологий часто происходит в форме проекта. Консультанты по информационным технологиям консультируют клиентов по управлению проектами и поэтому должны уметь работать в проектных группах. Консультанты могут работать в универсальных консультационных фирмах в качестве специалистов или в специализированных фирмах в области информационных технологий, включая производителей программного обеспечения и компьютерного оборудования, а также компьютерных дилеров.

Одной из главных проблем в консультировании по информационным технологиям являются быстрые изменения в технологии. Консультанту по информационным технологиям в среднем приходится уделять больше времени, чем другим, изучению новой информации и постоянному переобучению.

Типичным примером может служить рынок консалтинга интернет-бизнеса. Сами консультанты с радостью относятся к перспективам роста своего рынка. Некоторые из них полагают, что с приходом на российский рынок внешних инвесторов в отечественном интернет-бизнесе произойдет качественный скачок и в Сеть потянутся «традиционные» компании, которым понадобятся услуги консультантов. Кроме того, у компаний, которые занимались раньше традиционным консалтингом, есть хороший шанс переместиться в «электронную среду».

По прогнозам компании *Morgan Stanley Dean Witter*, объем мирового рынка консалтинговых услуг для интернет-компаний с 1999 по 2004 г. вырастет с 16 млрд. до 129 млрд. долл. Оценки других компаний не менее оптимистичны. Так, *International Data Corporation (IDC)* подсчитала, что в период с 2000 по 2003 г. ежегодный прирост рынка консалтинга в сфере электронного бизнеса составил около 60% [12].

Вообще говоря, управленческий консалтинг за последние годы претерпел значительные изменения. Если раньше нормой считалось разрабатывать бизнес-планы со стратегией на 6–12 месяцев, то в условиях «новой экономики» план развития предприятия – это процесс. В условиях неопределенности собственных перспектив новоиспеченные интернет-компании все чаще прибегают к услугам консультантов. Объем рынка консалтинга интернет-бизнеса в России по темпам роста опережает развитые страны.

Некоторые исследователи также считают, что вместе с «электронным» консалтингом должны возрасти и сопутствующие области. Например, растет спрос на исследовательские отчеты по электронной коммерции. Вместе с тем отмечают, что спрос на консалтинговые услуги по интернет-стратегии еще не сформировался. Первоочередными являются консультации по маркетингу и логистике. Отмечают также нехватку «просветительской» литературы для малого и среднего интернет-бизнеса, низкое качество конференций по электронной коммерции и недостаточный уровень обучающих платных семинаров.

### ***Пример***

Приведем перечень некоторых консультационных проектов [12]:

- Компании *Actis Systems* был заказан анализ поведения покупателей одного из крупнейших электронных магазинов Рунета. Собрав информацию, они представили владельцам магазина отчет. В результате число незавершенных сделок сократилось на 27,8%.

- *PwC* консультирует конкурирующие интернет-порталы *Rambler.ru* и *Yandex.ru* и помогает с выходом на рынок новичку порталного бизнеса – проекту *Runet.com*.

- *PwC* совместно с «Русскими фондами» занимается созданием торговой площадки для активов российских высокотехнологичных компаний.

- РwС ведет шесть консультационных проектов в сфере электронного бизнеса (ежеквартальный рост доходов компании от предоставления этих услуг превышает 30%).

- Помимо «технологических» проектов на рынке «электронного» консалтинга присутствуют и инвестиционные. Группа «Центр-Инвест» привлекает финансирование для американской интернет-компании *Bazar.net*, создающей русскоязычный интернет-портал. «ЦентрИнвест» планирует разместить акции компании на сумму 5-10 млн долл. на западных фондовых рынках. По оценкам «ЦентрИнвест» ежегодные вложения в Рунет будут расти не менее чем на 25-35%, так что инвестиционным консультантам будет над чем поработать.

Самых перспективных клиентов, которые обеспечат рост рынка консультирования интернет-проектов, консультанты видят не в «чистых» интернет-компаниях, а в предприятиях традиционной экономики, разворачивающих онлайн-направление. Классический консалтинг в реальном секторе экономики направлен на оптимизацию существующих бизнес-процессов и на использование интернет-технологий для повышения эффективности бизнеса. Компаниям «новой экономики» приходится с нуля выстраивать бизнес-процессы и организационную структуру. Спрос на консалтинг традиционного бизнеса, переходящего в интернет, будет расти быстрее, чем у «чистых» игроков интернет-экономики. В традиционном бизнесе существует нехватка кадров для интернет-проектов, поэтому услуги консультантов такие предприятия будут покупать на стороне.

Согласно исследованию компании РwС «Метакапитализм: революция в электронном бизнесе и структура компаний и рынков XXI века» [8] в ближайшие 10 лет тон на фондовых рынках будут задавать электронные рынки и «метарынки», позволяющие предприятиям автоматизировать процессы снабжения и значительно сократить издержки. Использование электронных бирж наиболее эффективно для тех предприятий, где правильно выстроены бизнес-процессы. А максимальная польза от подключения к

«электронному» рынку достигается в том случае, если компания заранее автоматизировала свою внутреннюю деятельность. Перспективы роста рынка интернет-консалтинга тесно связаны с состоянием рынка системной интеграции, в частности услуг по установке систем управления бизнесом (*ERP*). Пока их в России немного, однако спрос на эти услуги постоянно растет. Подразделение управленческого консультирования *PwC* отмечает, что 79% доходов в 1999/2000 финансовом году было получено от консалтинга по внедрению интегрированных систем управления предприятием. Основными потребителями услуг консалтинга в области «неинтернетовских» информационных технологий и системной интеграции в России по-прежнему остаются крупные добывающие и перерабатывающие предприятия. В 1998–2000 гг. в России спрос на услуги по внедрению информационных технологий определялся потребностью крупнейших предприятий («Газпром», «ЛУКОЙЛ» и др.) в установке *ERP*-систем, а также потребностью отечественных компаний в консалтинговых услугах в связи со стратегическими преобразованиями [8].

Настоящий рост рынка консалтинга в области информационных технологий произойдет тогда, когда на *ERP*-системы придет спрос от предприятий, работающих на наиболее конкурентных рынках, например на рынке потребительских товаров. Но для этого им придется осознать такую необходимость, а также добиться серьезной финансовой устойчивости – типовой проект по внедрению *ERP*-системы для средней компании может стоить от 50 тыс. до 250 тыс. долл.

В настоящее время происходит все большее вторжение ИТ-компаний в консалтинговый бизнес. Об этом красноречиво свидетельствует изменение стратегии крупнейших компаний в сфере информационных технологий.

### ***Пример***

Так, главным вопросом на конференции *IBM Partner World 2004* [13] было обсуждение необходимости и возможности организации общей системы бизнеса, которая сама работает «по запросам» и обеспечивает

поставку систем по требованию (*on demand*) для заказчиков. Это как самый важный вопрос текущего момента отдельной строкой выделил в своем выступлении руководитель корпорации *IBM* Сэм Палмисано. Он заявил, что *on demand* – это не только технологии, но и долговременная стратегия поведения *IBM* в постоянно меняющемся мире, в этом ее главное отличие от сиюминутных частных решений, которые быстро появляются и исчезают. Палмисано хочет не просто изменить стратегию *IBM*, он стремится переосмыслить и способ существования других компаний, работающих вместе с *IBM* в компьютерном бизнесе. Область действия *on demand* не ограничивается пределами технологий и собственного бизнеса, *IBM* стремится распространить эту идею и на партнеров, помогая им улучшить все составляющие их собственного бизнеса, в том числе маркетинг, планирование, процессы закупки и поставки, а также обслуживание клиентов.

В новой ситуации Палмисано считает возможным переопределить цели, упрочняя и качественно видоизменяя сильную сторону *IBM* – консалтинг и сервис, сосредоточенные в *IBM Global Services*. Решению этой задачи были подчинены сделанные в 2002 г. приобретения компаний *PricewaterhouseCoopers Consulting* и *Rational Software* общей стоимостью без малого 6 млрд. долл. В результате преобразований, проводимых за последние годы, сама корпорация постепенно отходит от роли поставщика аппаратного и программного обеспечения и того традиционного технического консалтинга, к которому уже давно привыкли. Под руководством Палмисано она превращается в поставщика полноценных решений для индустрии в целом, интегрируя технологии с бизнесом и распространяя консалтинг далеко за рамки технических проблем. И даже основная задача, поставленная перед 3 тыс. ученых, работающих в исследовательском подразделении *IBM Labs*, теперь заключается не в создании более эффективных программ или компьютеров, а в решении комплексных проблем бизнеса как такового, в

моделировании образов человеческого поведения со смещением в область социальных наук.

### **8.3 Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России**

В настоящее время компании, до сих пор специализировавшиеся исключительно на услугах в области информационных технологий, активно завоевывают рынок консалтинга и в России. По итогам 2003 г. в десятку лидеров рынка консультационных услуг входит уже семь ИТ-компаний, а всего их на рынке консалтинга в настоящее время 23, на них приходится 58% совокупной выручки. Для сравнения можно отметить, что в 2001 г. в списке консалтинговых групп присутствовало только восемь ИТ-компаний и на них приходилось лишь 23% выручки [5]. Если еще несколько лет назад эти компании занимались в основном автоматизацией предприятий, то их приход на рынок консалтинга начался в 2000 г., когда они впервые заявили о себе в рейтинге консультантов. Как считает Сергей Мацоцкий, генеральный директор компании *IBS*, выход на рынок консалтинга ИТ-компаний вполне закономерен. Дело в том, что часто в процессе работы над внедрением информационной системы менеджмент сталкивается с необходимостью пересмотра не только функций конкретного отдела, но и бизнес-задач компании и даже стратегии в целом. Именно для этого нужен консультант, который понимает не только отдельные аспекты бизнеса, но и взаимосвязь между ними. Другими словами, завоевание прочной рыночной позиции в консалтинге осуществляется по той же схеме, которой в свое время удачно воспользовались аудиторы. На первом этапе кроме проведения аудиторских проверок на предприятии клиента они тщательно изучали и его бизнес-проблемы. На втором – предлагали услуги по их устранению. Новые отрасли бизнеса вовлекаются в сферу консалтинговых услуг в основном как раз благодаря ИТ-компаниям.



Как показывает исследование журнала «Эксперт», сегодня, например, компании *IBS* и *SAP* оказывают различные виды консультационных услуг в 14 отраслях и сферах народного хозяйства, «Оптима» и «АйТи» – в 13, а «Сибинтек» – в 10. Эти компании особенно активны в нефтегазовой отрасли, электроэнергетике и связи. На их долю приходится более 60% заработанных консультантами в этих секторах денег. Эти же компании активно работают в машиностроении, металлургии, пищевой промышленности, транспорте и особенно в банковском секторе, где их присутствие почти стопроцентно. При этом значительно расширился и спектр консалтинговых услуг. Кроме традиционного для них консалтинга в области ИТ они оказывают услуги и в других консалтинговых направлениях. Например, президент «Оптимы» Валерий Шандалов отмечает, что у компании расширился объем работ по таким направлениям, как стратегическое планирование, концептуальное проектирование, маркетинговый анализ и исследования, организационное совершенствование. Семь из десяти крупнейших ИТ-компаний оказывают услуги по стратегическому планированию и организационному развитию предприятий. На их долю на этом направлении приходится уже 14%. Более того, некоторые из них начинают осваивать и такой специфический сегмент, как налоговый консалтинг.

Вместе с тем основным источником дохода ИТ-компаний было и остается внедрение автоматизированных систем управления и развитие сопутствующих направлений (поставка программного обеспечения, компьютерного оборудования в рамках интеграционных проектов, обучение персонала заказчика, услуги поддержки информационной системы и др.). Поэтому, как правило, доля услуг по системной интеграции в ИТ-компаниях занимает более 70% от ее общего оборота. Большая часть из оставшихся 30% дохода приходится на услуги по управленческому консультированию в области ИТ. И совсем немного зарабатывается на традиционных направлениях управленческого консалтинга.

#### **8.4 Управление знаниями**

В настоящее время значительный импульс консалтингу в сфере информационных технологий придает стремление многих крупных компаний внедрить у себя системы управления знаниями, функционирование которых во многом базируется на информационной технологии, хотя и не сводится к ней.

Управление знаниями, когда-то считавшееся преходящим увлечением, чрезвычайно продвинулось вперед за последние годы. От него больше не отмахиваются как от временной прихоти. Оно стало неотъемлемой частью корпоративной идеологии. Как утверждает Ян Вильямсон, вице-президент *Europe of SER Systems*: «Управление знаниями стало стратегическим предметом обсуждения на уровне правления директоров, так как большинство организаций понимают, что оно является ключом к развитию конкурентоспособности и превосходства» [20]. Вместе с тем нельзя сказать, что концепция управления знаниями определена достаточно четко и однозначно. За последние годы ее отождествляли то с управлением документами, то с информационными системами для бизнеса, то со средствами коллективной работы и корпоративными порталами и многими иными нововведениями. Однако все более распространенным становится понимание того, что управление знаниями – это не просто отдельный продукт, а стратегия предприятия, направленная на организацию управленческих действий на базе всех информационных ресурсов фирмы.

Действительно, преимущество в конкуренции достигается за счет того, что корпорация, использующая систему управления знаниями, понимает, какой информацией она обладает. Это является необходимым условием принятия адекватных решений в условиях острой конкурентной борьбы. Рассредоточенная в базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах, головах сотрудников, эта информация должна быть организована таким образом, чтобы доступ к ней не был затруднен и она имела удобную для использования форму. Это не всегда легко сделать.

Не случайно одна из первых книг по управлению знаниями так и называлась «Если бы мы только знали, что мы знаем». Результаты опроса руководителей компаний, входящих в список *Fortune* 1000, показывают, что, по мнению 97% менеджеров, существуют процессы, которые играют для компании определяющую роль и которые могли бы быть значительно усовершенствованы, если бы о них знало больше сотрудников. В этом же опросе 87% его участников отметили, что дорогостоящие ошибки возникают именно потому, что персонал вовремя не получил необходимую информацию.

По данным одной американской консалтинговой фирмы, в среднем 40% сотрудников компаний проработали в своей организации меньше года, еще 40% собираются уходить. Вклад новых сотрудников в деятельность фирмы, как правило, невелик, а те, кто уходит, предпочитают уносить информацию с собой. Получается, что 80% информации и знаний компании остаются неосвоенными. Компания только тогда получит конкурентное преимущество, если она создаст культуру информационного обмена. В этом случае управление знанием само превращается в конкурентное преимущество.

Таким образом, в последнее время среди теоретиков и практиков менеджмента и в деловой среде получает все более широкое распространение понимание управления знаниями как некой всеобъемлющей стратегии корпорации. Эта стратегия направлена на выявление и практическое использование всей имеющейся у корпорации информации, знаний, опыта и квалификации сотрудников, с тем чтобы сократить время реакции на меняющиеся рыночные условия и улучшить качество обслуживания клиентов.

Специалисты *Accenture* описывают управление знаниями как «систематическое приобретение, синтез, обмен и использование информации, идей и опыта для достижения успеха в бизнесе». Однако первоначально лишь некоторые инициативы в области управления знаниями

давали ощутимые преимущества. Происходило это из-за сочетания целого ряда факторов, в особенности из-за непонимания того, что, собственно, представляет собой управление знаниями, а также трудностей, связанных с измерением стоимости и дохода от вложенных в управление знаниями денег, и из-за культурных и технических различий.

Вместе с тем, как мы уже отмечали, в последнее время наблюдается все более зрелый подход к проблеме управления знаниями. Основой этих изменений стало переосмысление самого определения управления знанием и его возможностей. «Несколько лет назад, – считает Майкл Чарни, вице-президент компании *Serviceware*, – это были лишь теоретические построения, и было неясно, какие конкретно проблемы в бизнесе может решить управление знаниями. Вслед за этим наступил период, когда каждый продавец техники готов был подписаться под лозунгом, гласящим, что управление знанием целиком и полностью основывается на программном обеспечении и что именно оно разрешит все проблемы.

Однако за последние год или два в деловой среде признали значимость культуры и самого процесса, составляющих  $\frac{2}{3}$  от треугольника управления знанием (техника – это лишь одна треть) и появился сбалансированный подход к управлению знаниями» [20]. Однако вряд ли переходный период уже завершен. «Как мне кажется, в данный момент существует некая раздвоенность между продавцами техники и технологий, которые часто преувеличивают пользу программного обеспечения, и практиками управления знаниями, которые склоняются к более целостному, сфокусированному на изменениях подходу. Из-за маркетингового влияния продавцов программного обеспечения – не в последнюю очередь *Lotus* и *Microsoft* – доводы в пользу техники обычно чаще слышны и более известны», – отмечает Том Найт, консультант в области управления знаниями [20].

Несмотря на прогресс в расширении корпоративного понимания управления знаниями, многие практики согласны с тем, что все еще слишком

большой акцент делается на технике как на его основе. Однако, как отмечали Нонака и Такеучи, авторы бестселлера «Компания, создающая знания», только людям свойственно играть центральную роль в процессе создания и управления знаниями. По их мнению, компьютеры – это всего-навсего инструменты для достижения этой цели, какими бы огромными возможностями они ни обладали для обработки информации [17]. Аналогичную мысль высказывает Дейв Сноуден, директор европейского отдела Института управления знаниями в компании *IBM*: «Технологии – это инструмент, и если они используются как инструмент, то они обладают большой силой. Проблема в том, что для многих технологии стали своего рода фетишем. Они считают, что все действия смогут быть компьютеризированы в будущем. Есть даже идиоты – им, конечно, виднее – которые предсказывают, что к 2020 году искусственный интеллект превзойдет человеческий разум. Они так говорят лишь потому, что ищут повод, чтобы навязать обществу компьютерную модель принятия решений, и если они и дальше будут проводить такую политику, их предсказание сбудется, так как они позволят человеческому разуму окончательно атрофироваться из-за неправильного его использования» [20]. Маркус Спех, управляющий знаниями в компании *Shell*, убежден, что в будущем программы управления знаниями будут все в большей степени концентрировать внимание на людях, потребителях.

Уже сейчас звучат предостережения, направленные компьютерной индустрии, что она продвигает не тот продукт. Она пытается продать систему информационных технологий вместо того, чтобы разрабатывать более широкие решения в сфере управления знаниями, в которые пользователь должен быть вовлечен с самого начала. В проектах, поддерживаемых Европейской комиссией, уже происходят перемены в этом направлении. «Ранние проекты управления знанием были о развитии программного обеспечения для реинжиниринга бизнес-процессов... Позже был усвоен более целостный подход с более широким осуществлением

управления знаниями в участвующих компаниях из разных секторов промышленности» [20].

Несмотря на различия в понимании управления знаниями, можно выделить ряд общих характеристик, присутствующих, как правило, при всех обсуждениях этой проблемы: • Первоочередная цель не снижение затрат, а возможность быстро принимать оптимальное решение.

- Управление знаниями, безусловно, достойно инвестиций, **хотя** количественно оценить обеспечиваемые преимущества довольно трудно.

- Управление знаниями может дать сотрудникам четкое и согласованное представление об элементах, важных для компании.

- Основные трудности связаны не с технологией, а с необходимостью преодоления ряда трудностей и штампов. Один из таких штампов – убежденность в том, что обладать знаниями выгоднее, чем ими делиться.

Действительно, без того, чтобы люди осознали выгоду делиться теми знаниями, которыми они обладают, невозможно обеспечить успешность передачи знаний в организации. А это является наиболее существенным аспектом управления знаниями. Передача знаний и лучших технологий позволяет доставлять правильную информацию нужным людям в нужное время так, чтобы они могли предпринимать какие-то действия и создавать ценности. Главным фактором успеха любого проекта передачи информации является общий язык среди его участников. Доверие к источнику знаний является другим важным фактором успеха передачи знаний. Мы оцениваем информацию и знания по их источнику, мы используем репутацию человека, который обеспечил нас информацией, для оценки гигантского количества полученных знаний. Зачастую у нас нет времени, чтобы все тщательно проверить, поэтому наш выбор информации основывается на репутации отправителя. Передача знаний требует двух действий: обеспечения лица или группы информацией и восприятия этих знаний лицом или группой. Если это лицо не прибавит новые знания к своей информационной базе, передача знаний не удалась [18].

Обеспечение знаниями и доступом к ним не гарантирует того, что они будут использованы реципиентом. Организации предпринимают шаги по передаче знаний в надежде улучшить производительность и увеличить свои показатели. Новые знания должны привести к положительным изменениям в поведении или увеличить количество новаторских идей. Однако часто люди, приобретающие знания из различных источников, таких, как обсуждения проблемы с экспертами или наблюдения за чьими-либо действиями, не применяют по каким-либо причинам эти знания. Иногда это происходит из-за недоверия к источнику знаний. Другими причинами могут быть гордость, упрямство, отсутствие времени и возможностей, а также страх принять на себя риск. Вообще говоря, устойчивость по отношению к изменениям очень велика, даже когда очевидно, что некоторые из них имеют смысл.

Знать – еще не значит делать. Барьеры для передачи лучших технологий и знаний внутри компании были исследованы в 1996 г. и результаты опубликованы [19]. Были выделены четыре основных барьера:

- Незнание: некоторые люди выделяют для себя «лучшую технологию» и не понимают, что другим она тоже может быть полезна. Люди могли бы получить выгоду от лучших технологий, но они не осведомлены о том, что кто-то в организации имеет требуемые знания.

- Отсутствие «поглощающей способности»: несмотря на то что рабочие не находятся в неведении относительно новой технологии, у них нет управленческих ресурсов (денег, времени, людей) для того, чтобы пересмотреть процедуру в деталях и сделать ее полезной для компании в целом.

- Отсутствие предшествующих отношений: люди приобретают лучшие технологии от других людей, которых знают, уважают, доверяют и любят. Когда у руководителей компании нет личных отношений или связей, которые предопределили бы доверие, вероятность получить выгоду из опыта других значительно уменьшается.

- Отсутствие мотивации: люди могут и не увидеть ясных деловых причин для передачи опыта.

Организационная культура включает историю организации, неписанные правила, социальные традиции, которые влияют на поведение каждого в организации. Если работники организации сотрудничают, то намного проще управлять знаниями. Но если есть тенденция к сокрытию информации, то никакое применение управления знаниями не поможет изменить поведение сотрудников. Люди и культура – вот ключи к эффективному управлению знаниями и их передаче.

В то время как указанные выше барьеры мешают обмену опытом внутри компании, те же самые причины могут препятствовать эффективной передаче информации и вовне ее. Принимая во внимание то, что некоторые из этих препятствий находятся на личном уровне, большинство из них являются результатом организационной структуры и культуры, препятствующих познанию. Организации должны избавиться от системных препятствий для улучшения передачи знаний.

О'Делл и Грэйсон представили пять основных категорий организаций, сотрудники которых препятствуют обмену знаниями [18]:

- Компании типа «силосная башня». «Силосная башня» – это деловая ячейка, сфокусированная на максимизации своих достоинств и выгод при игнорировании ценностей предприятия. Люди запасают информацию, потому что чувствуют дух конкуренции по отношению к другим группам, хотят улучшить свои собственные позиции и таким образом блокируют других при попытке превзойти их.

- Компании типа «не изобретенный здесь» имеют традиции, поощряющие индивидуальные поиски технических решений и творчество больше, чем обмен знаниями. Ключевой деловой импульс – развить инновационный и уникальный продукт – фокусирует все на изобретении. Организационная культура заставляет людей испытывать ужас при мысли о заимствовании чужих идей, так что они не хотят получать знания от других.



- В компании типа «Вавилон» у работников нет общего взгляда, который мог бы послужить основой для эффективного обмена знаниями. Во многих случаях левая рука не знает о том, что делает правая. Не существует согласованной терминологии, чтобы четко представить процессы и деятельность.

- «Книжные» компании считают документированные, явно заданные знания всем тем, что им нужно для обмена опытом. Компании полагаются исключительно на ясную информацию, а не на следующий из обстоятельств опыт. Беда, с которой сталкивается этот подход, – это то, что необходимая организации информация не всегда может быть расценена как ясно заданная.

- «Сплоченные» компании верят, что вы можете нести ответственность за управление знаниями на базе текущих технологических процессов и надеяться получить при этом результаты. Однако фактически невозможно получить новые результаты, совершая дополнительную работу при старом методе выполнения заданий.

Совершенно не случайно главный управляющий *Buckman Laboratories* Боб Бакман описал три важных фактора в управлении знаниями как «культура, культура, культура». *Buckman Laboratories* была выбрана как одна из лучших компаний по технологии управления знаниями несколькими ведущими авторами по управлению знаниями (О'Делл и Грэйсон, Дэвенпорт и Прусак, Диксон) и при эталонных исследованиях Американского центра производительности и качества.

Обмен опытом – это вид социальной деятельности: нужно объединить людей, которые хотят поделиться своими знаниями. Однажды начавшись, процесс обмена знаниями и информацией постепенно станет циклическим. Эффективное управление знаниями требует изменения традиционной атмосферы ревности и конкуренции и превращения ее в культуру сотрудничества. Необходимо тщательное планирование для того, чтобы создать импульс, направленный на изменение организационной культуры по направлению к сотрудничеству, обмену знаниями и трансформации

организации в знаниецентристскую. Как отмечает Ричард Хантер, вице-президент компании *GartnerGroup*, «в большинстве случаев, когда удалось успешно реализовать управление знаниями, реальный импульс развитию соответствующего проекта придавали именно сами специалисты, заявлявшие, что готовы поддержать этот процесс, поскольку компания будет работать лучше, если удастся объединить людей» [10].

Один из пионеров в области управления знаниями, Том Давенпорт считает, что наступил второй раунд развития этой отрасли управления [3]. Он отмечает, что во время первого раунда компании управляли своими активами знаний приблизительно так же, как активами материальными: добывали знания и собирали их в каком-то одном месте, что позволяло их легко доставать при необходимости. Для хранения материальных запасов существуют склады, а для их интеллектуальных эквивалентов создавались специальные хранилища знаний. В настоящее время многие из таких хранилищ переполнены. Компании, которые содержат хранилища знаний, начинают осознавать необходимость применения некоего аналога управления цепочками поставок, применяемого в случае переполнения складов материальными запасами. Именно поэтому можно говорить о втором раунде развития управления знаниями. При этом основной проблемой этого раунда, по мнению Давенпорта, является то, что люди, разрабатывающие новые продукты или услуги, уже и так обременены массой обязанностей. Требовать от них, чтобы они записывали те результаты, к которым они пришли во время напряженного рабочего дня, или тратить дополнительное время на поиск в огромных хранилищах данных – дело, по всей вероятности, малоперспективное.

Управление знаниями должно быть «впаяно» в рабочие обязанности, а импорт и экспорт знаний должны стать составной частью рабочего процесса. При этом единственный способ включения работы со знаниями в функции работника – с самого начала интегрировать работу со знаниями в список должностных обязанностей, устраняя одновременно те виды деятельности,

которые больше не имеют критического значения. Политику изменения методов работы со знаниями необходимо осуществлять снизу вверх, так как специалисты не любят, когда им советуют, как выполнять работу. В то время как организации все больше начинают осознавать, что активы знаний – это ключ к конкурентному преимуществу, становится ясно, что понимание самого управления знаниями, соответственно, тоже улучшается.

Споры о будущем управления знаниями периодически продолжают всплывать на поверхность, в основном вызванные заявлениями, что «управлять знаниями – это оксюморон» или что управление знаниями – преходящее увлечение, выдуманное консультантами по вопросам управления. Однако Ричес, управляющий знаниями ВТ, возражая этим утверждениям, говорит, что оно касается создания правильной окружающей обстановки, в которой люди могли бы работать в полную силу своих возможностей. «И если управление знаниями – это увлечение, – задает он риторический вопрос, – то настанет ли в будущем такое время, когда менеджеры скажут, что они устали улучшать умственный потенциал своих работников и организаций?» Для него управление знаниями – это управление капиталом знаний с «закатанными рукавами» [20].

Таким образом, управление знаниями – это процесс использования того, что известно людям, на новом уровне с целью наращивания потенциала компании. Оно обеспечивает ряд преимуществ, в том числе:

- появление большего числа идей и сокращение их «жизненного цикла»;
- снижение затрат, вызванных дублированием усилий и повторением прошлых ошибок;
- более быстрое превращение сотрудника в квалифицированного специалиста, оперативность при реализации изменений в бизнесе;
- повышение эффективности за счет возможности получить своевременный доступ к информации;

- выработка новых решений на основе уже существующих и за счет применения коллективных идей.

Несмотря на то что практика применения управления знаниями в различных отраслях предпринимательской деятельности существенно отличается, растет общее убеждение во взаимосвязи эффективного управления знанием и устойчивого конкурентного преимущества. Тем самым система управления знаниями при всей академичности этого термина – это один из наиболее эффективных способов улучшения результатов работы организации.

Как отмечает Джеф Смит, глава европейского отдела управления знаниями *Cap Gemini Ernst & Young*, нетрудно сконструировать его развитие, теряющееся в «темных глубинах истории». Но для него управление знаниями возникает главным образом на основе тех проблем, с которыми мы познакомились в 1980-х и 1990-х гг. (передовая практика, комплексное управление качеством, реинжиниринг, обучающаяся организация и т.д.), и развивает темы, заимствованные из проектного и программного менеджмента, управления изменениями и иных методологических подходов. Отличие, однако, состоит в том, что управление знаниями представляет собой холистический подход, который интегрирует вклады всех основных областей – технологии, процессов, людей, бизнеса с целью дать более эффективные решения, чем это может сделать каждый из них по отдельности.

Если же говорить об интеллектуальных основах управления знанием, то оно базируется на концепциях и теориях информационного менеджмента, социологии, психологии, философии и экономики. Вместе с тем объединение всех этих разнородных элементов основывается на некотором внешнем импульсе. Здесь можно упомянуть глобализацию с ее акцентом на инновации и стремительные рыночные изменения, делающую все более насущной потребность в знании и основанных на знании навыках. Даже те, кто прослеживает возникновение управления знаниями вплоть до античной

Греции, признают, что возникновение Всемирной паутины послужило катализатором образования дисциплины управления знаниями. Как отмечает Роберт Тейлор из *Unisys*, управление знаниями – это речь «не об интранетах *per se* (само по себе), но оно вряд ли бы пошло по пути своего нынешнего развития без этой, дающей возможность это сделать, способности» [21. Р. 7].

Главным для развития управления знаниями в настоящее время является понимание его как проблемы самого переднего края, идущей от самых основ бизнеса, а не как некой теоретической и накладываемой сверху конструкции. Такая точка зрения является в настоящее время уже довольно распространенной. Большинство больших корпораций имеют отчетливо выраженные программы знаний, которые, однако, значительно различаются, если рассматривать различные секторы бизнеса, проводить анализ внутри этих секторов или рассматривать отдельные компании. Некоторые основной фокус делают на обучении и навыках, для других это управление взаимоотношением с клиентами. Для многих же – это лишь самое начало – создание статических сетей интранета, содержащих базовую информацию.

На вопрос о том, какие направления бизнеса более всего преуспели от внедрения элементов управления знаниями, также даются самые разнообразные ответы. Одни полагают, что наибольшую пользу они принесли в сфере консультационной деятельности и оказания профессиональных услуг, в то время как другие считают, что наибольшее положительное влияние управление знаниями оказало на производство и инженерную деятельность, науки о живом, нефтяную и газовую промышленность, фармацевтическую промышленность. В целом сегодня практически любой сектор предпринимательской деятельности может дать хорошие примеры положительного воздействия управления знаниями.

## 8.5 Внедрение систем управления знаниями

Как же происходит в настоящее время внедрение системы управления знаниями и какова роль в этом процессе консультанта? В статье «Управление знаниями – этапы внедрения» М. Мариничева описывает основные этапы этого процесса [6]. Она отмечает, что любой проект по управлению знаниями всегда стоит начинать с объяснения сотрудникам того, зачем он нужен и какую пользу принесет. Этот первый, вводный этап (*Knowledge Introduction*) очень важен. Не менее важно на этом периоде определить ключевых сотрудников, которые реально заинтересованы в поддержании проекта. Они сформируют сообщество, которое в дальнейшем будет продвигать идеи управления знаниями в компании. Без такой поддержки, как показывает опыт внедрения систем управления знаниями, проект обречен на неудачу. Иногда на первом этапе разрабатывается и вводится «пилотный проект» – обычно в тех отделах, где можно получить максимальный эффект при минимуме затрат. Часто на первом этапе проекта создается информационное издание, которое освещает управление знаниями в компании. Игнорирование вводного этапа может привести к неудаче всего проекта. Сотрудники не всегда осознают, для чего им нужно управление знаниями, не видят выгод и, соответственно, не мотивированы.

Следующий этап – оценка ресурсов информации и знаний и их соответствия реальным потребностям сотрудников (*Knowledge Audit*). Эта оценка чаще всего проводится с помощью вопросников, специально разработанных под цели проекта. Например, аудирование можно производить для того, чтобы определить, соответствуют ли внешние источники информации реальным потребностям, насколько эффективно используются знания сотрудников, как осуществляется управление знаниями о клиентах. Чтобы получить реальную картину, в вопросники включают несколько групп вопросов. Например, в инвестиционной компании аналитики считали, что они получают не ту информацию и знания, которые

им необходимы, не в том объеме и не вовремя. Анализ ответов, полученных в результате опроса, показал, что на самом деле не все из них знают, где можно взять необходимые информацию и знания. В ходе реализации проекта и по его завершении стоит провести повторные опросы, чтобы понять, что изменилось.

На третьем этапе (*Develop Strategy*) проводится анализ полученных ответов и разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в компании – сценарий и технологические решения; политика управления знаниями (*Knowledge Policy*), в которой должны быть определены основные механизмы действия программы: какие именно знания особенно важны для компании, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

И наконец, на четвертом этапе (*Launch Program*) намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями, меняется содержание входящих информационных потоков, составляются директории (каталоги) всех ресурсов, проводятся обучающие программы, составляются руководства пользователей на новые источники информации и знаний и т.д. В среднем внедрение программы по управлению знаниями занимает несколько месяцев. На каждом этапе проекта нужно оценить его успешность.

### **Использованная литература**

1. Антее Г. Как поделиться знаниями // Computer-world Россия. 1998. № 10.
2. Герстинг А., Ивс Б. Как больше узнать об управлении знаниями // Computerworld Россия. 1999. № 35.
3. Давенпорт Т. Управление знаниями, второй раунд // Директору информационной службы. 2000. № 4.

4. Доходы от сервиса растут // Computerworld. 2004. № 16. [www.osp.ru](http://www.osp.ru).
5. Кращенко Л. Противостояние // Эксперт. 2004. № 7.
6. Мариничева М. Управление знаниями – этапы внедрения // Ведомости. 2002. 3 окт.
7. Маринко Г.И. Управление знаниями: перспективы развития // Гуманитарий. Вып. 2. - М.: МПГУ, 2002.
8. Метакапитализм: революция в электронном бизнесе и структура компаний и рынков XXI века, <http://www.osp.ru>.
9. Сегодня нужен мост между ИТ и бизнесом // Computerworld. 2004. № 4. [www.osp.ru](http://www.osp.ru).
10. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 1.
11. Управление знаниями глазами тех, кто его развивает // Computerworld Россия. 1999. № 7.
12. Управленческий консалтинг в России наконец-то востребован// [www.cfm.ru](http://www.cfm.ru).
13. Черняк Л. Курс *on demand* для малого и среднего бизнеса // Computerworld. 2004. №11. [www.osp.ru](http://www.osp.ru).
14. Шеян И. Языковой ИТ-барьер // Computerworld. 2004. № 12. [www.osp.ru](http://www.osp.ru).
15. Drucker P. The Theory of Business // Harvard Business Review. September-October 1994.
16. Malhotra Y. Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to «Internet Time» // Information Strategy, The Executive's Journal. Vol. 16(4), Summer 2000.
17. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. – Oxford: Oxford University Press, 1995.
18. O'Dell C., Grayson J.C. Jr. If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice. – New York: Free Press, 1998.



19. *Szulanski G.* Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm//Strategic Management Journal. 1996. Vol. 17 (Winter Special Issue).

20. The future of KM // Knowledge Management. Vol.-4, issue 3. November 2000.

21. The long and winding road. A history of knowledge management// Knowledge Management. Vol. 4, issue 10. July–August 2001.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Дайте определение информационных технологий.
2. Определите основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
3. Как вы понимаете «управление знаниями»?
4. Опишите преимущества, достигаемые при применении методик управления знаниями.
5. Опишите процесс внедрения системы управления знаниями и роль консультанта в нем.

## **Глава 9. Управленческое консультирование в малом бизнесе**

### **9.1 Роль малого бизнеса в рыночной экономике**

Роль малого бизнеса во многих странах достаточно существенна и постоянно возрастает, что говорит о том, что его потенциал велик. Дать однозначное определение малому бизнесу достаточно трудно. Обычно в качестве критериев выступают объем выпуска и численность работающих на предприятии.

Исходя из объемов выпуска и численности работающих на предприятии различают малый, средний и большой бизнес. В разных странах мира эти критерии различны. Однако чаще всего используется следующее деление предприятий [4. С. 3]:

- крупное предприятие – численность работающих более 500 человек;
- среднее – от 100 до 500 человек;
- малое – до 100 человек.

Кроме того, чаще всего малое предприятие отличается тем, что в нем административное и оперативное руководство осуществляется одним-двумя руководителями, принимающими основные решения. Малое предприятие, как правило, на начальной стадии своего развития финансируется личными и семейными сбережениями. Внешнее финансирование на начальной стадии развития малого предприятия используется редко и, как правило, в очень ограниченных размерах. Руководитель фирмы почти всегда находится в тесном личном контакте со своим рабочим коллективом. Первоначальное функционирование предприятия обычно происходит в ограниченной географической области. Данные факторы, естественно, существенно влияют на консультативный процесс.

Во всех развитых странах Запада в нем занято до 70% трудоспособного населения и именно малый бизнес обеспечивает 30–50% валового внутреннего продукта, свыше 50% всех поступлений в государственный

бюджет. Малый бизнес органично включается в хозяйственную структуру, в конкурентную среду и в общественное разделение труда. В Европе сегодня действует около 19 млн. предприятий, которые можно отнести к категории малого и среднего бизнеса. При этом ими производится почти 55% ВВП [2].

Однако в России роль малого бизнеса куда скромнее. По некоторым данным, в малом предпринимательстве работают около 7 млн. человек – это около 5% населения, которые и производят около 5% промышленной продукции и выполняют 15% услуг (рис. 9.1–9.3), составленные по данным [www.siora.ru](http://www.siora.ru).

Согласно официальным данным, малый бизнес дает около 13% российского ВВП. По мнению аналитиков ИК «Атон», в течение ближайших четырех-пяти лет доля малого бизнеса в ВВП России удвоится [9].

Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего немыслима его высокая эффективность. Малый бизнес обеспечивает новыми рабочими местами, внедряет новые товары и услуги, удовлетворяет нужды крупных предприятий, производит специализированные товары и услуги.

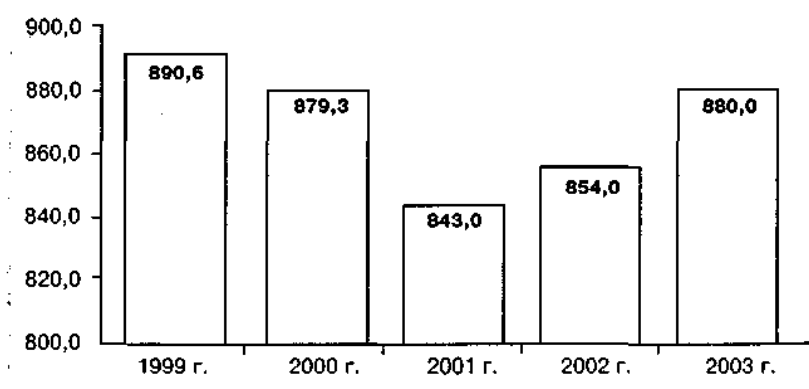


Рис. 9.1. Количество зарегистрированных малых предприятий в России (тыс.)

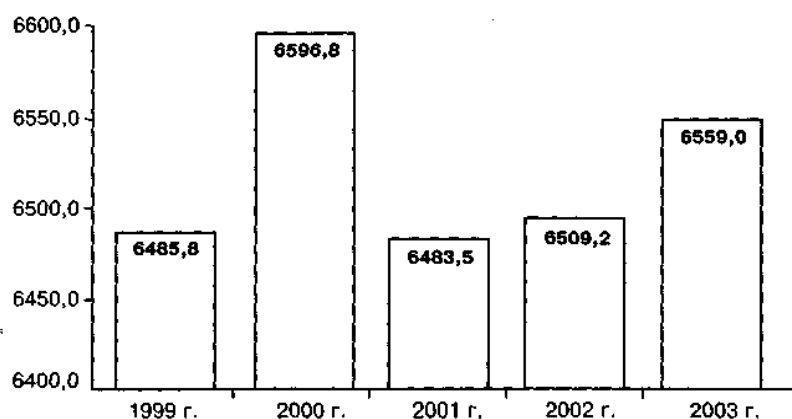


Рис. 9.2. Среднесписочная численность занятых на МП в России (тыс. чел.)

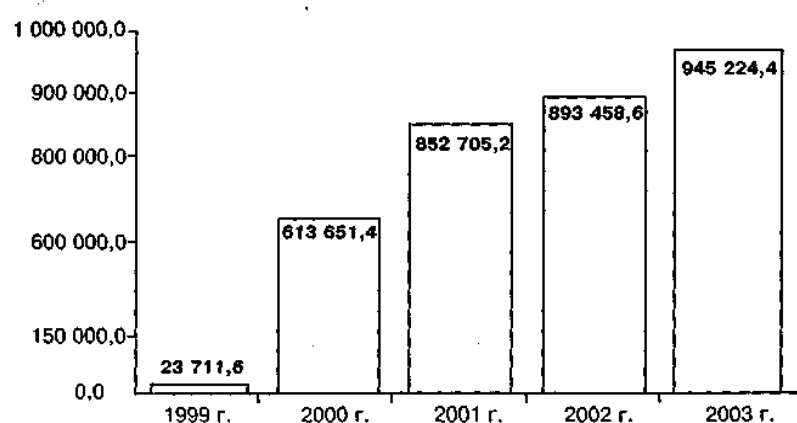


Рис. 9.3. Объемы производства продукции (работ, услуг) на МП в России (млн. руб.)

Создание новых рабочих мест – это важнейший фактор, не только обеспечивающий средствами к существованию значительную часть населения, но и способствующий стабилизации обстановки в обществе. Например, в США более 7 млн. малых фирм обеспечивают работой более 100 млн. человек [4. С. 5]. Другая важнейшая сторона деятельности малых предприятий – это внедрение новых товаров и услуг. В США, например, малый бизнес производит более 60% всех услуг, половину всей продукции и почти половину всех идей и нововведений [4. С. 5].

Малые предприятия играют важную роль в деятельности крупных корпораций, занимаясь сбытом их продукции, обслуживанием и снабжением.

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран, в прошлом основным стимулом создания малых предприятий было стремление открыть собственное дело. В настоящее время ситуация изменилась – нередко малые предприятия создаются по инициативе крупных компаний. Им поручаются отдельные виды производства или непосредственные контакты с рынком. Часто большие компании являются клиентами малых фирм, а последние – поставщиками для больших. Часть мелких и средних предприятий включена через контрактную и субконтрактную системы, через систему франчайзинга в крупные производственные комплексы.

### ***Пример***

Интересные особенности стратегии крупных транснациональных корпораций в процессе сотрудничества с небольшими предприятиями отметил вице-президент корпорации *IBM* по рынку малого и среднего бизнеса в регионе Европа, Ближний Восток, Африка г-н Массимо Бончиани [2]. Компании среднего и малого бизнеса в совокупности тратят весьма значительные средства на информационные технологии. Участники индустрии информационных технологий хорошо знают, что заказчик требует сегодня уже не просто новинок, нужны законченные решения, способные решить совершенно конкретные проблемы. К большинству предприятий малого и среднего бизнеса все это относится в первую очередь. Ведь у них, как правило, нет возможности нанимать дорогих специалистов в области информационных технологий, разрабатывать решения или технологическую инфраструктуру специально «под себя». А значит, миллионам предприятий среднего и малого бизнеса крайне необходимы надежные партнеры, способные предоставить не просто усредненный набор технологий, а именно – решение стоящих перед ними проблем.

Для корпорации взаимодействие с предприятиями малого и среднего бизнеса является сегодня одним из ключевых направлений работы. Компания сотрудничает с независимыми разработчиками программного обеспечения, системными интеграторами и другими поставщиками, которые помогают

донести до заказчиков из сектора среднего и малого бизнеса решения на основе технологий *IBM*. При этом единственная реальная возможность адресовать свои услуги и решения тысячам, миллионам предприятий малого бизнеса – это работа через партнеров. *IBM* проповедует подход, в основе которого лежит постоянная, непрерывная работа с бизнес-партнерами и их поддержка. Этим занимаются тысячи специалистов корпорации, которые встречаются с партнерами, организуют их обучение, передают накопленные в ней знания как в области технологий, так и в сфере маркетинга.

Кроме того, все партнеры обязаны отвечать жестким критериям и стандартам, обеспечивать постоянные инвестиции в персонал, проходить сертификацию на соответствие индустриальным стандартам, применять демонстрационное оборудование... Всего просто не перечислить. Да и система вознаграждения партнеров построена таким образом, чтобы мотивировать их к постоянному развитию, обучению, повышению квалификации, а в итоге – качества обслуживания заказчиков. Чем активнее партнер ведет такую работу, тем больше выгод в итоге он получает.

Малый и средний бизнес порой весьма непредсказуемы. И таким компаниям чаще всего нужны простые в использовании, легкие в установке, недорогие, однако эффективные решения в области информационных технологий. По мнению Массимо Бончиани, *IBM*, возможно, единственная компания, которая работает одновременно по двум направлениям – как с крупными корпоративными заказчиками, так и с предприятиями малого и среднего бизнеса. Это означает прежде всего постоянный пересмотр и подстройку всей продуктовой линейки. Начиная с 2002 г. *IBM* полностью перестроила систему проектирования решений. Целенаправленно разрабатываются технологии семейства *Express*, ориентированные на малый и средний бизнес, – это и персональные компьютеры, и программное обеспечение, и средства хранения данных, и серверы... Главное, что все эти продукты отличаются простотой и легкостью модернизации. А значит,

заказчикам будет куда проще наращивать ресурсы по мере роста бизнеса, но одновременно не испытывать проблем с избытком технологий.

Другое направление связано с расширением практики предоставления решений *on-demand*, т.е. «по требованию». Корпорация предлагает заказчику продукты, которые изначально содержат в себе массу различных функций. Поначалу клиент может использовать только то, что ему требуется. И платит только за этот фактически применяемый набор. Но в тот момент, когда вдруг требуется расширить функциональность (например, в результате стремительного роста бизнеса, появления новых задач и т. п.), достаточно лишь уведомить поставщика о необходимости активизировать заранее предусмотренные резервы – через Интернет, по электронной почте, по телефону, – и тут же получить доступ к необходимым ресурсам.

Сам факт, что компания относится к категории малого или среднего бизнеса, вовсе не означает, будто ее потребности находятся на среднем уровне сложности. Этим предприятиям точно так же нужны профессиональные консультации, рекомендации, помощь в понимании будущего проекта в области автоматизации и всех шагов по его выполнению. При этом во взаимоотношениях с компаниями малого и среднего бизнеса *IBM* активно применяет модель хостинга. Если у предприятия не хватает средств для того, чтобы нанять собственных специалистов в области информационных технологий, корпорация может предоставлять необходимые услуги как сервис. Их можно заказать за определенную абонентскую плату. Хостинг очень удачно вписывается в систему потребностей молодых компаний, которые только начинают свой бизнес. С использованием модели хостинга клиент может получить доступ к необходимым в работе программным приложениям по сети, причем в любой момент, когда это требуется, за абонентскую плату. Для клиента все выглядит так, как будто программное обеспечение работает здесь же, на месте. При этом обеспечение бесперебойной работы и сохранности данных – задача *IBM*.

Большие возможности для реализации продукции крупных предприятий через сеть мелких фирм имеет система франчайзинга, дающая возможность использовать торговую марку крупной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе. Многие малые фирмы возникают и существуют потому, что способны удовлетворять особые нужды клиентов (ремонт старинных часов, антикварных изделий и т.п.).

## **9.2 Условия развития малого бизнеса**

Становление, функционирование и развитие малого бизнеса, его структура и динамика в решающей степени зависят от целого ряда политических и социально-экономических условий данной страны.

Из опыта стран с развитой рыночной экономикой известно, как влияет на положение малого бизнеса общее состояние и социально-экономический уровень развития страны. Быстрый рост в них числа малых предприятий обусловлен появлением новых технологий, видов оборудования и техники, научных разработок, качественными переменами в развитии многообразных отраслей инфраструктуры, возрастанием роли сферы услуг в обществе. Этому же способствовала и индивидуализация потребления, изменившая во многом направленность производства, его привычные и устоявшиеся приоритеты.

Конкретные направления развития малого бизнеса, его производственные возможности определяются теми рыночными нишами, которые большие фирмы оставили незанятыми, а для малых они предоставляют возможность успешной деятельности и получения прибыли.

На развитие малого бизнеса в той или иной степени влияют политика государства в области экономики, меры поддержки малого бизнеса и его правовое обеспечение, налоговая и финансово-кредитная политика, уровень жизни населения, цивилизованность предпринимательства [4].



Всемирный банк на своем сайте опубликовал исследование «Делать бизнес» 2003 г., в котором были проанализированы государственные системы 130 государств мира с точки зрения их влияния на развитие бизнес-климата. Для малого бизнеса многие вопросы весьма проблемные. Как открыть новый бизнес? Сколько это займет времени, сколько нужно совершить операций, какие документы представить, сколько заплатить? В этом исследовании эксперты Всемирного банка сконцентрировались на изучении компаний, у которых от 50 до 200 сотрудников. Для того чтобы создать и зарегистрировать новую компанию в постсоветских государствах, необходимо: в России – 12 процедур, 29 дней, около 200 долл.; на Украине – 14 процедур, 40 дней, более 210 долл.; в Армении – 10 процедур, 25 дней и чуть более 67 долл.; в Азербайджане – 14 процедур, 106 дней, 120 долл.; в Белоруссии – 19 процедур, 118 дней, почти 369 долл.; в Грузии – 9 процедур, 30 дней, почти 171 долл.; в Казахстане – 10 процедур, 25 дней, около 153 долл.; в Киргизии – 9 процедур, 26 дней, около 39 долл.; в Латвии – 7 процедур, 11 дней, более 512 долл.; в Литве – 9 процедур, 26 дней, чуть более 231 долл.; в Молдавии – 11 процедур, 42 дня, более 120 долл.; в Узбекистане – 9 процедур, 33 дня, почти 72 долл. Для сравнения укажем, что для того, чтобы открыть бизнес в США, требуется совершить 5 процедур, которые занимают 4 дня, и заплатить 210 долл.

Малое предпринимательство существует в России более 10 лет. В это время создавалась нормативная правовая база, регулирующая деятельность предпринимательства, формировалась его структура и инфраструктура, разрабатывались механизмы государственной поддержки. Это был самый трудный для него период – период становления.

Завершение этапа становления института малого предпринимательства требует решения новых задач его развития: определения стратегии развития с учетом новых задач, стоящих перед экономикой, усиления его государственной поддержки с целью формирования рациональной структуры

экономики, создания среднего класса, смягчения безработицы, повышения его доли в ВВП и вклада в бюджеты всех уровней.

Сложившаяся отраслевая структура малого бизнеса показана на рис. 9.4. Приоритетные отрасли реального сектора и малая инновационная деятельность развиваются пока не в достаточной мере.

При этом перспективы развития малого предпринимательства в сфере наукоемких технологий для России остаются неясными. 21 апреля 2004 г. в Москве прошла дискуссия, посвященная тематике интеллектуально емкого бизнеса («Умный бизнес для топ-менеджера», <http://www.e-xecutive.ru/>)

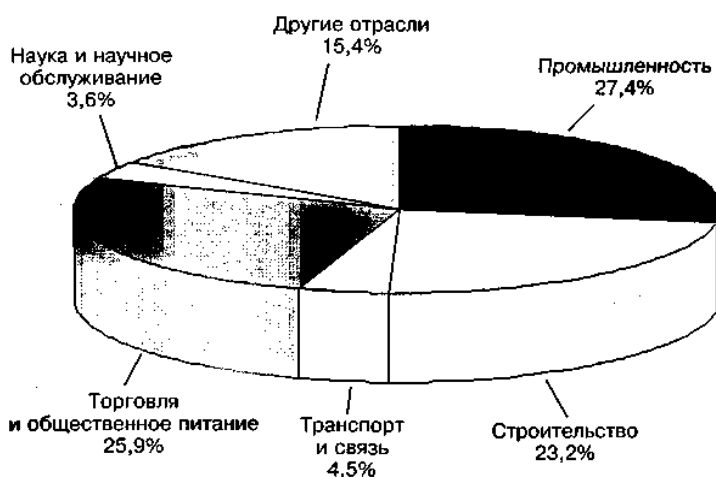


Рис. 9.4. Распределение объема продукции (работ, услуг) МП по отраслям экономики (2000 г.) [5]

Главная проблема, обсуждавшаяся на круглом столе, – неэффективность крупных корпораций и преимущества малого интеллектуально емкого бизнеса. Разговоры о неизбежном закате крупных корпораций и их замене на децентрализованные сетевые структуры (*networks*), состоящие из множества малых бизнес-организаций, идут среди ученых разных дисциплин уже давно. Несмотря ни на что, крупные корпорации по-прежнему существуют, как, впрочем, и проблемы, связанные с ними. Поэтому повод для дискуссий остается. На круглом столе эту тему обсуждали не западные теоретики, а менеджеры-практики. Выяснилось, что

далеко не все верят в блестящие перспективы малого бизнеса в России, в особенности если речь идет о малом бизнесе для крупных менеджеров. Даже если теории о закате крупных корпораций справедливы в условиях Запада, неясно, насколько возможен малый интеллектуальный бизнес в нашей стране. Неясно также, каким он может быть, – большим полем для приложения больших талантов или маленькой нишей для маленьких людей.

Отличительной особенностью малого российского предпринимательства продолжает оставаться высокая доля «теневого» сектора. По разным оценкам, она составляет от 30 до 50% реального оборота субъектов малого предпринимательства. Это свидетельствует о том, что значительная часть потенциальных ресурсов не задействована в решении общегосударственных задач.

В настоящее время в России условия для развития малого бизнеса, особенно производственного, далеко не самые благоприятные. До тех пор пока основой хозяйственного механизма в стране не станет производственное предпринимательство, а государство всеми доступными ему экономическими, правовыми, социальными, организационными и тактическими мерами не создаст условия для формирования производственной среды, малый бизнес не сможет реализоваться в полной мере или будет развиваться односторонне, преимущественно только в форме торгово-предпринимательской деятельности. Именно такое гипертрофированное развитие малого бизнеса имеет место в современной России. Поэтому активизация действий государства в части поддержки малого предпринимательства является в настоящее время более чем актуальной, а нерешенность назревших проблем в этой области может существенно затормозить начавшийся экономический рост.

Чтобы развиваться, российское малое и среднее предпринимательство должно овладевать системными знаниями, добиваться диалога с властью и приятно удивлять клиентов, считает бизнес-консультант из США Милтон Гаррет [6]. Говоря о том, какие конкретные усилия необходимы для развития

малого бизнеса, он отмечает, что сначала нужно, чтобы нашлись смельчаки, которые займутся производством. Далее – повысить качество производимой продукции. Чтобы добиться конкурентного качества, российским бизнесменам необходимо овладеть тремя основополагающими теориями: систем, вариативности (отклонений), статистики (как знания, позволяющего обрабатывать числовую информацию). Четвертая область – психология, причем опять же в прикладном аспекте.

Действующая с 1 января 2003 г. упрощенная система налогообложения и трехлетняя амнистия на плановые проверки малого бизнеса контролирующими органами хоть и задали позитивную тенденцию, но являются недостаточными мерами. Слишком высоки еще административные барьеры, не исчезли серьезные проблемы доступности производственной инфраструктуры, транспорта, электроэнергии – в особенности это касается регионов. Все это на фоне крайне ограниченной возможности кредитов для малого бизнеса создает довольно пессимистичную картину. В октябре 2003 г. был поднят и вопрос о снижении налогового давления на субъекты малого бизнеса. Торгово-промышленная палата РФ обратилась к правительству с предложением рассмотреть возможность ограничить объемы совокупного налогообложения малых предприятий верхним пределом в размере 20% от дохода. По мнению главы ТПП Евгения Примакова, объемы налоговых платежей и отчислений малых предприятий, которые составляли более 30% от их доходов, разорительны для субъектов малого бизнеса и приводят к снижению их конкурентоспособности и привлекательности сферы малого бизнеса в целом. Однако с установкой предела налогообложения субъектов малого бизнеса остро встает вопрос о недопущении использования нового налогового режима недобросовестными бизнесами, не относящимися к малым предприятиям и обязанными платить налоги по обычной схеме. В решении задач развития малого бизнеса важную роль играет созданная с участием государства инфраструктура поддержки предпринимательства.

### 9.3 Особенности малого бизнеса и консалтинг

Каковы же преимущества малого бизнеса, обеспечивающие его динамичное развитие и во многом определяющие консалтинг в этой сфере?

Отметим прежде всего гибкость и мобильность малого бизнеса [4]. Именно благодаря этим качествам он быстро адаптируется к изменяющимся рыночным условиям, оперативно реагируя на запросы рынка. Для малого предпринимательства характерен особый, **креативный тип экономического поведения**. Именно в этой сфере наиболее ярко проявляются дух предпринимательства, инициатива и творчество, связанные в то же время с определенным риском. Типичное для многих малых предприятий соединение в одном лице собственника и менеджера способствует возникновению предпринимательского подхода к своей деятельности и дает возможность вести эффективное осуществление хозяйственной деятельности. Эффективность деятельности малой фирмы определяется также **высоким уровнем взаимозаменяемости работников, быстротой передачи информации**, так как ее объем существенно мал, а передача в основном осуществляется в непосредственном контакте руководителей и работников.

Малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую **управляемость** при сравнительно низких управленческих расходах. Отметим также, что начальный период организации малого бизнеса обычно **не требует крупных вложений в основные средства**.

Однако для малого бизнеса характерен также и целый ряд недостатков. Для предпринимателя в сфере малого бизнеса, как уже отмечалось, **велика степень риска**, так как многое зависит не столько от умения и знаний руководителя, сколько от воздействия внешней среды, которое может быть губительным для самого существования малой фирмы. Кризисные периоды в развитии экономики показывают, что первыми кандидатами на банкротство становятся именно небольшие предприятия.

В сфере малого бизнеса очень **низкая возможность накопления** капитала, ограничивающая потенциал расширения производства. Существуют **сложности и ограничения в получении кредита**, так как малый бизнес не может выплачивать высокие проценты. Кредиты малому бизнесу пока не стали массовым банковским продуктом и поэтому дороги. Дороговизна кредитов, в свою очередь, отпугивает новых клиентов [3].

Российские банки, уступив самых крупных клиентов иностранным финансовым институтам, обратили свое внимание на мелких и средних заемщиков. Сейчас все больше кредитных институтов разрабатывают специальные программы по кредитованию малого бизнеса. Сегодня рублевые кредиты обходятся средним предприятиям в 15–22% годовых. Малые предприятия платят от 20 до 30%. При этом результаты опроса предприятий, проведенного Центробанком в рамках мониторинга, свидетельствуют, что большинство респондентов не готовы привлекать средства по ставкам выше 19% годовых в рублях и 12% в долларах. Определенную проблему составляет и отсутствие технологии работы с мелкими заемщиками.

**Ограничена и сфера приложения** малого бизнеса, так как малому бизнесу редко находится место в фондоемких, наукоемких отраслях, связанных, как правило, с большими капиталовложениями. Предприятия в сфере малого бизнеса не могут использовать преимущества оптовых цен при покупке сырья, так как объемы покупок лимитируются масштабом производства. Отсутствие необходимых средств не дает им возможности организовать собственную службу маркетинга и дилерскую сеть, проводить научные исследования и перспективные начинания.

**Ограниченная номенклатура** выпускаемой продукции делает малое предприятие уязвимым с точки зрения конъюнктуры рынка. Задача руководителей малых фирм – ослабить негативное влияние недостатков малого бизнеса на результаты деятельности предприятия.

Один из способов ослабить негативное влияние недостатков малого бизнеса на результаты деятельности предприятия – обратиться к помощи консультантов.

Существуют следующие три фактора, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса:

- компания обычно финансируется из личных средств или средств одной семьи;
- менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия;
- компания действует в географически ограниченном регионе. В связи с этим консультант по вопросам управления в данной области будет сталкиваться с целым рядом проблем, привносящих определенную специфику в его деятельность. Менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы; и когда возникает необходимость важных изменений, он может быть занят текущими оперативными проблемами. Незначительные финансовые возможности компании приводят к тому, что он может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений; он ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов. Менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть «общую картину» предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Консультант вынужден решать все виды проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п. Основные проблемы малых предприятий обычно делят на общие и специфические [15. С. 60–61].

Проблемы *общего характера* – это прежде всего ограниченность финансирования и затрудненный доступ к кредитным ресурсам, отсутствие квалифицированной технической и управленческой помощи, сложность, нестабильность и слабая разработанность законодательства в сфере малого бизнеса, слабо стимулирующая система налогообложения и др.

К *специфическим* проблемам относятся: трудности в использовании современных информационных систем вследствие необходимости экономии средств; сложности в привлечении высококвалифицированной рабочей силы, которой необходимо выплачивать высокую заработную плату; слабые гарантии занятости и ограниченные возможности карьерного роста; невозможность существенного увеличения ассортимента изделий и услуг; отсутствие отработанной системы маркетинга и многие другие. Все это предопределяет необходимость того, чтобы консультант по вопросам малого бизнеса обладал знаниями и опытом практически во всех сферах управленческого консультирования. При этом консультант должен быть готов к тому, что он столкнется с целым рядом факторов, существенно затрудняющих его работу.

- Постоянная занятость руководителя в сфере малого бизнеса мешает ему уделять должное внимание консультанту.
- Недостаток необходимой информации затрудняет диагностику и разработку вариантов решений.
- Предприятия малого бизнеса остро ощущают дефицит высококвалифицированных специалистов во всех сферах своей деятельности.
- Ошибки и недоработки консультантов на малых предприятиях более заметны и могут нанести серьезный ущерб предприятию.

Таким образом, усложнение деловой активности обуславливает необходимость во внешней консалтинговой помощи. В своем стремлении быть конкурентоспособными руководители малого бизнеса все чаще рассматривают возможность использования консультантов наряду с такими представителями специальных служб, как юристы, бухгалтеры и др. Сфера



малого бизнеса является весьма динамичной, поэтому активное участие консультантов в деятельности малых предприятий способно оказать существенное воздействие на экономическое развитие всего российского общества.

Необходимость развития малого бизнеса подтверждается многими годами истории практически всех стран мира. Однако это развитие происходит с разной степенью успеха и во многом зависит от отношения к нему консалтинга. При этом эти отношения далеко не просты. Острая потребность малого бизнеса в консалтинговой поддержке часто не может быть реализована, так как стоимость качественного консалтинга слишком велика для него. В свою очередь, консультантам, готовым оказать помощь малому бизнесу, практически невозможно сохранить минимально допустимую рентабельность своего собственного бизнеса. Однако, несмотря на все эти трудности, управленческое консультирование в сфере малого бизнеса быстро развивается.

В настоящее время данный вид управленческого консультирования в России только начинает развиваться. Многие руководители мелких и средних предприятий сами часто не хотят обращаться за помощью к внешним консультантам по управлению, так как они полагают, что только крупные предприятия способны позволить себе крупные затраты по оплате консультаций. Руководители малых предприятий также очень неохотно знакомят посторонних с конкретными материалами, касающимися их бизнеса, тем более, что эта информация часто носит и личный характер. Кроме того, большую роль играют и причины чисто психологического характера, так как приглашение внешнего консультанта нередко рассматривается руководителем как признание собственной некомпетентности и беспомощности. Для менеджера малой фирмы, кроме того, очень трудно привлечь компетентного консультанта, обладающего практическим опытом работы в своей области.

Несмотря на сложности работы с малым бизнесом, многие) российские консалтинговые фирмы находят способы и методы работы с ним.

### ***Пример***

Учитывая низкую кредитоспособность малого бизнеса, для которого стоимость «полноценного» консалтинга непосильна, и то, что при развитии малого бизнеса затрачивается много времени и сил на разработку управленческих задач, которые уже давно зафиксированы в стандартных формах делопроизводства для больших организаций, фирма Консалтинг-центр «Шаг» предлагает предпринимателям готовые форматы различных документов, сконцентрировавшие в себе опыт решения разнообразных управленческих задач. Консалтинг-центр «Шаг» – российская компания, работающая на рынке консалтинга практически с момента возникновения самого российского рынка. Компания работает как с крупными промышленными предприятиями, так и с относительно небольшими, но очень динамичными и требовательными бизнес-компаниями различного профиля.

Создав магазин готовых форматов, компания успешно оказывает поддержку малому бизнесу, снабжая его методическими разработками, необходимыми анкетами, пакетами типовых документов и другими материалами по общему менеджменту, управлению финансами, управлению персоналом, маркетингу и продажам. Например, оказывая помощь в сфере общего менеджмента, компания предлагает методические разработки, предназначенные для руководителей и сотрудников, организующих и проводящих деловые совещания. Предлагаются также рекомендации для решения вопроса о необходимости расширения числа совладельцев бизнеса, по организации выставок, потипичней схеме управления венчурным проектом; в сфере управления финансами – форматы по оценке стоимости «торговой марки», положения о финансовой службе, отчета об использовании прибыли, планирование и исполнение бюджета проекта, плана работ по определению параметров для расчета сумм контрактов и др.;

в сфере управления персоналом – форматы описания рабочего места, оценки успешности прохождения испытательного срока стажером-продавцом, типовой контракт для найма коммерческого директора, системы оплаты труда проект-менеджера; в сфере маркетинга и продажи – формат матрицы расчета емкости рынка, форма описания конкурентов, памятка «Правила эффективного общения с клиентом», бланк «Анализ продажи», рекомендации по формуле вежливого отказа и т.п.

Каждое предприятие в процессе своей деятельности, на разных этапах развития и в различных ситуациях нуждается в получении тех или иных консультационных услуг, предоставляемых сторонними организациями. Степень востребованности таких услуг зависит от целого ряда факторов, прежде всего от характера самих услуг. Консалтинговые услуги могут обслуживать как текущую деятельность предприятия – и потребность в них будет достаточно стабильной (бухгалтерское обслуживание, доступ в Интернет, предоставление информации и баз данных, реклама товаров и услуг и пр.), так и проблемные ситуации, которые периодически возникают на предприятиях (консультации по финансовым и юридическим вопросам, поиск партнеров, подбор кадров, регистрация и ликвидация предприятий и пр.). Кроме того, степень востребованности консалтинговых услуг зависит от внутренних характеристик предприятия, таких, как финансовое положение, наличие собственных профильных специалистов, положение на рынке и т.д.

#### **9.4 Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса**

Остановимся на таком способе организации и развития малых фирм, как франчайзинг, выступающем своеобразным способом консультирования [8]. Под франчайзингом понимается предоставление независимому предпринимателю на основе компенсации права пользования брэндом и концепцией бизнеса. Это право ограничено со стороны правообладателя

полномочиями отдавать распоряжения, опекой и контролем. Французское *franchir* означает право на свободное ведение деятельности. Франшизодатель, или франчайзер (*franchisor*), устанавливает определенные правила продажи продукта или услуги. А франшизодержатель, или франчайзи (*franchisee*), получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу.

Вложив капитал во *франшизу*, или *лицензию*, которая дает возможность использовать торговую марку более крупной и известной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе, предприниматель получает возможность начать свой бизнес. Франчайзинг превращается во все более популярный способ распространения товаров и услуг. Впрочем, при ближайшем рассмотрении франчайзинг оказывается куда более многогранным явлением, чем элементарное право на аренду торговой марки. Ведь франшиза – это полная бизнес-система, которую франчайзер передает партнеру (франчайзи). По этой схеме франчайзи получает готовый проект предприятия (и именно в этом главная привлекательность франчайзинга), за пользование которым платит вступительный взнос и определенный процент с оборота – роялти. Сумма роялти, как правило, колеблется в пределах 5–8% от оборота. Некоторые брэндсы взимают еще и дополнительную компенсацию за то, что дают рекламу, а значит, «продвигают» бизнес своих партнеров. Такой сбор, как правило, не превышает 1–1,5% от оборота.

Что вносит франчайзи? Прежде всего свои усилия, капитал и информацию. И франчайзи не нужно создавать предприятие шаг за шагом, ощупью, как это должен делать любой другой предприниматель, начинающий с нуля. Возникновение франшизы связывают с деятельностью таких компаний, как *Zinger* и *International Harvester*, которые в XIX в. организовали во всем мире сеть фирм, уполномоченных вести операции по продаже их продукции. Но настоящий бум в сфере франчайзинга начинается с конца 1950-х гг. В 1990 г. в США на долю франшиз приходилась уже примерно треть всей розничной торговли и ими было охвачено свыше 7 млн.

человек. Своей популярностью в системе мировой экономики франчайзинг обязан прежде всего тому, что он позволяет совместить стимул к владению малым предприятием с управленческим мастерством и маркетинговым опытом более крупного бизнеса. В Соединенных Штатах сегодня действует более 1500 франчайзинговых систем и соответственно 350 тыс. предприятий-франчайзи, причем каждые восемь минут по такой схеме образуется новое предприятие. В Германии 800 франчайзинговых систем с 37 тыс. бизнес-единиц, в Испании – 600 франчайзеров и 26 тыс. франчайзи. Характерным является также и то, что многие уже давно существующие фирмы для расширения бизнеса все активнее используют франчайзинговую модель.

Различают три вида франшиз [4]:

- промышленные франшизы (на производство товаров);
- сбытовые франшизы (на продажу товаров);
- франшизы на обслуживание, предусматривающие оказание услуг.

Для начинающих предпринимателей франшиза обладает неоспоримыми преимуществами, так как дает возможность новичку с меньшими затратами и риском начать свое собственное дело. Это особенно важно, поскольку мелкие собственники не обладают большими источниками средств и не имеют опыта хозяйственной деятельности. Большую часть расходов по рекламе, организационных расходов берет на себя головная организация. Кроме того, привычка потребителя к знакомой торговой марке позволяет малым фирмам утвердиться на тех рынках, где небольшим независимым фирмам закрепиться намного труднее. В итоге вложение капитала во франшизу выгодно и риск сравнительно мал. Франчайзи получает продуманную и чаще всего проверенную схему бизнеса. В результате доля банкротств здесь в разы меньше, чем в других партнерских схемах, поскольку более крупная организация защищает франчайзи, предоставляя партнеру свои рекомендации (по сути – консалтинг), устанавливая стандарты. По статистике, из всех вновь образованных фирм в мире 85% прекращает свою деятельность в течение первых пяти лет, а из тех,

кто работает по франчайзинговой схеме, – лишь 14%, иными словами – одна из восьми.

За фиксированную плату типичный франчайзи получает консультации и содействие, которые в ином случае оказались бы слишком дорогостоящими:

- стратегию маркетинга и рекламу;
- первоначальное обучение работников и подготовку в области управления;
- дизайн предприятия и его оборудование;
- технологии;
- централизованные закупки по сниженным ценам;
- постоянное консультирование по вопросам управления;
- выбор места и рекомендации по размещению точки;
- финансирование.

Франчайзинг оказывается удобным способом запуска бизнеса и для тех, кто приобретает первый опыт в предпринимательстве, и для тех, кто из малого намерен переходить в большой бизнес. Для франчайзи решены многие организационные и маркетинговые вопросы.

Франчайзи получает возможность опираться на репутацию, опыт и, по сути, уже состоявшийся успех компании-франчайзера. Ну и, кроме того, не нужно тратить силы на построение собственного узнаваемого брэнда, создание корпоративного стиля, рекламы. Ведь практически все рекламные, брэндинговые задачи бизнеса уже решены, особенно если франчайзер активно рекламируется на местном рынке.

### ***Пример***

Пионером массового франчайзинга стала корпорация *McDonalds*– первый франчайзинговый ресторан появился в 1955 г. Ну а в торговле до совершенства классическая схема франчайзинга доведена, скорее всего, компанией *Benetton* («Бенеттон»), основанной в 1965 г. и начавшей развивать франчайзинг в 1970-х гг. Система франчайзинга легла в основу всей системы

сбыта – любой предприниматель, обладающий определенными средствами и находящийся в любой точке мира, может обратиться в *Benetton* и стать его франчайзи. Владелец бренда предоставляет обязательную концепцию магазина и контракт на закупку товара, а франчайзи платит роялти и закупает продукцию. В каждом значимом регионе *Benetton* держит своих агентов – одного или нескольких. Их задача – намечать пути развития и перспективы местного рынка, а также заботиться о росте числа франчайзинговых проектов. Получая образцы продукции *Benetton*, агенты демонстрируют их местным партнерам и вместе с ними формируют заказ. Кстати, в отличие от многих других компаний *Benetton* не навязывает единый для всех магазинов ассортимент и предоставляет франчайзи значительную свободу выбора. Вот почему на полках двух бенеттоновских магазинов на одной и той же улице можно обнаружить совершенно разные товары. Более того, франчайзи могут самостоятельно заказать ограниченную партию вещей, которые, по их мнению, актуальны. Главное – предоплата за весь заказ, причем деньги поступают уже напрямую в *Benetton*, минуя агентов.

В России возможности для развития системы франчайзинга огромны. Очевидно, в ближайшие годы эта система получит такое же широкое распространение, как и в других странах. Как сообщил президент Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ) Александр Майлер, в рамках этой хорошо зарекомендовавшей себя за рубежом системы практически любой начинающий предприниматель имеет шанс открыть или расширить свой бизнес, используя товарный знак, ноу-хау и другие «фирменные секреты» преуспевающей компании (франчайзера). В России, по оценкам РАРФ, сегодня оперирует от 100 до 150 отечественных франчайзинговых систем, а согласно оценкам ТПП РФ, общие инвестиции во франчайзинговые проекты составляют сегодня в целом по стране около 600 млн долл. Однако в рамках франчайзинга отношения развиваются не всегда безоблачно.

### ***Пример***

В статье А. Сарайкина и Е. Богданова «Подорожник обжегся на франчайзинге» описана следующая ситуация. Холдинг «Подорожник», поссорившись в 2003 г. с барнаульским партнером, решил отказаться от франчайзинга как способа развития своей уличной сети быстрого питания в регионе [13]. Сеть уличного питания «Подорожник», существующая в Сибири с 1995 г., предполагает сосредоточить свои усилия на развитии сети в Санкт-Петербурге и выходе в другие регионы. Холдинг «Подорожник» открыл франчайзинговое направление в 2002 г. Он требовал от своих франчайзи инвестиций в строительство сети из 10 киосков и небольшой фабрики, а ежемесячное роялти было установлено в размере 5% от оборота. Впрочем, сотрудничество «Подорожника» с барнаульскими предпринимателями не сложилось, и в декабре 2003 г. холдинг разорвал франчайзинговый договор. В качестве причины разрыва отношений с алтайскими партнерами в «Подорожнике» называли «несоблюдение стандартов качества».

Представитель сети «Крошка-картошка», развивающей похожую по формату сеть фаст-фудов, считает, что недобросовестное поведение франчайзинговых партнеров встречается довольно часто, и отмечает, что российское законодательство слабо регулирует такие договоренности и всегда присутствует риск такого рода.

С ним согласен Олег Ионко, директор новосибирской компании «Ресторатор», управляющей сетью фаст-фудов в городе. «Ресторатор» отказался от франчайзинга и теперь занимается развитием сети самостоятельно, оказывая желающим консалтинговые услуги в сфере ресторанного бизнеса. По словам генерального директора сети выпечки «Восход-Бейкер» Алексея Драгуна, компании пришлось отказаться от франчайзинга, выкупив бизнес у большинства партнеров. «Рынок оказался не готов к этому, партнеры его воспринимали слишком узко – как продажу способа быстро заработать деньги, а не как философию бизнеса».



## **9.5 Кто и когда привлекает консультантов в малом бизнесе**

Малый бизнес, безусловно, нуждается в деловых услугах и является активным потребителем этого рынка, однако уровень востребованности разных услуг в разных группах предприятий имеет свои отличия, которые были выявлены в ходе проведенного анкетного опроса в рамках проекта «Комплексная программа поддержки предпринимательства в России» в мае 2002 г. в восьми регионах (Великий Новгород, Воронеж, Екатеринбург, Ленинградская область, Новосибирск, Санкт-Петербург, Смоленск, Ростов-на-Дону). Основная цель опроса состояла в изучении текущих и потенциальных потребностей данного сектора в консалтинговых услугах.

В целом опрос был направлен на решение следующих задач:

- определение текущего состояния и уровня развития предприятий малого и среднего бизнеса;
- выявление оценки сложившейся конкурентной среды;
- определение круга наиболее важных проблем, сдерживающих развитие малого и среднего бизнеса;
- определение потребности малых и средних предприятий в деловых услугах.

Рассмотрим результаты опроса в Санкт-Петербурге. В опросе приняло участие 201 предприятие, из них 131 относится к категории малых, 70 – к средним предприятиям. При этом субъектами малого предпринимательства в опросе считались предприятия, у которых средняя численность работников не превышала следующих предельных уровней: в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 человек, в сельском хозяйстве и научно-технической сфере – 60 человек, в оптовой торговле – 50 человек, в розничной торговле и бытовом обслуживании – 30 человек, в остальных отраслях – 50 человек. Средние предприятия – это предприятия с численностью работников до 500 человек.

Сколько-нибудь заметных различий в оценке проблем, мешающих развитию бизнеса, между двумя группами предприятий, относящихся к категориям малого и среднего бизнеса, не было выявлено. Руководители предприятий и малого, и среднего бизнеса в ходе своей работы сталкиваются с одинаковыми проблемами и оценивают их актуальность для своей деятельности тоже практически одинаково.

Данные опроса показывают, что основными проблемами, мешающими успешному развитию предприятий малого и среднего бизнеса, в Петербурге являлись: 1) налоговый режим (на эту проблему указали более половины опрошенных – 55,7%); 2) нестабильность нормативно-правового регулирования малого и среднего бизнеса (44,3%); 3) нехватка оборотных средств (38,3%); 4) проблемы в области подбора необходимых кадров (35,3%) и 5) поиск источников инвестиций (33,8%).

Актуальность основных проблем развития бизнеса примерно одинакова для всех отраслевых комплексов. Существуют незначительные различия в приоритетности выделенных проблем для предприятий разной отраслевой принадлежности, в том числе:

- в машиностроении важны задачи подбора кадров;
- в отрасли транспорта и связи на первом месте стоят проблемы, связанные с прохождением процедур административного регулирования и налоговым режимом;
- в строительстве на одно из первых мест выходит проблема поиска клиентов;
- для науки и научного обслуживания на первое место по актуальности вышли такие проблемы, как нестабильность нормативно-правового регулирования малого и среднего бизнеса и сложность поиска источников инвестирования.

Анализируя положение в сфере малого и среднего бизнеса в Петербурге, можно отметить, что в целом существующая ситуация и ближайшие перспективы оцениваются предпринимателями достаточно

позитивно. Основная масса компаний рассчитывает упрочить свои позиции на рынке, планирует нарастить объемы производства продукции и услуг, а также увеличить— правда, в чуть меньшей степени — численность работающих. Вместе с тем для большинства предприятий этого сектора экономики останется характерным весьма слабая диверсификация производства. Как правило, большинство компаний сферы малого и среднего бизнеса производят только 1–2 вида продукции, что, несомненно, делает их уязвимыми с точки зрения конкурентоспособности.

Ожидается, что наиболее перспективными для развития малого и среднего бизнеса в ближайшие годы станут такие отрасли, как строительство, оптовая и розничная торговля, общественное питание, бытовое обслуживание населения, наука и научное обслуживание, отрасли рыночной инфраструктуры, а также промышленность.

В качестве общих выводов можно отметить следующее. В целом представители малого и среднего бизнеса достаточно высоко оценивают потенциал своих компаний в различных аспектах деятельности. Большинство респондентов, представляющих компании этого сектора экономики, считают, что *качество продукции* их предприятий, *отношения с клиентами и поставщиками* находятся на хорошем уровне, это обеспечивает конкурентоспособность их компаний. Основной проблемой можно считать *недостаток инвестиций*, уровень которых опрошиваемые оценили ниже уровня удовлетворительной оценки (2,5 балла). Это означает, что представители малого и среднего бизнеса признают данную проблему основной и достаточно острой для этого сектора экономики.

Основными источниками инвестиций для предприятий малого и среднего бизнеса остаются *собственные средства предприятий и личные сбережения владельцев предприятий*. На кредиты банка, заемные средства могут рассчитывать лишь сравнительно крупные компании. Снижена практически до минимума роль внешних инвестиций в развитии малого и среднего бизнеса.

В качестве основного потребителя продукции предприятий малого и среднего бизнеса остается *население*, частные лица. При этом основным рынком сбыта для большинства компаний является *территория Санкт-Петербурга и Ленинградской области*.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. В настоящее время в Петербурге на основных рынках предприятий малого и среднего бизнеса наблюдается высокий уровень конкуренции, что заставляет эти предприятия работать в довольно жестких условиях. Так, абсолютное большинство опрошенных указывает на наличие конкурентов на рынке (83,6%), причем почти половина опрошенных отмечают, что конкуренция сильная (49,3%).

Анализ информации, полученной в ходе опроса, позволяет сделать вывод о достаточно высоком спросе на деловые услуги со стороны малых и средних предприятий. Более 60% опрошенных пользуются 9 видами различных по своему содержанию услуг, охватывающих все основные направления деятельности предприятий: консультации по юридическим вопросам, маркетинг и реклама, бухгалтерское обслуживание и аудит, обучение персонала, информационные технологии и доступ в Интернет, сертификация, лицензирование, предоставление информации и баз данных, финансовый консалтинг. К числу услуг, пользующихся более устойчивым спросом, можно отнести *информационные технологии, доступ в Интернет, бухгалтерское обслуживание и аудит, маркетинг и рекламные услуги*. Этими услугами постоянно или достаточно часто пользуется почти половина предприятий – участников опроса. Кроме того, можно отметить, что реже прибегают к деловым услугам совсем молодые предприятия с опытом работы менее одного года.

Существуют и некоторые отраслевые различия в востребованности деловых услуг, которые проявляются в том, что предприятия сферы услуг населению, рыночной инфраструктуры, оптовой и, отчасти, розничной

торговли несколько в меньшей мере пользуются основным набором деловых услуг, чем предприятия прочих отраслей.

Только по двум видам услуг существует явная отраслевая дифференциация, проявляющаяся в значительном отклонении уровня их использования от средних значений у предприятий разных отраслей. Это относится к *информационным технологиям и обучению персонала*. Использование услуг по информационным технологиям более развито на предприятиях машиностроения, розничной торговли, инфраструктурных отраслей. Обучением персонала в большей мере занимаются предприятия машиностроения, транспорта и связи, науки и научного обслуживания.

Фактором, влияющим на интенсивность использования деловых услуг, является *уровень диверсификации* производственной деятельности малых и средних предприятий. Субъекты, развивающие более пяти видов деятельности, используют почти все виды деловых услуг, вошедших в группу высокого спроса.

Данные по Ульяновской области говорят о том, что по количеству предприятий консультационные услуги развиты больше в таких сферах, как информационное обслуживание, маркетинг, инвестиционное банкирование [7]. Фирмы предлагают широкий спектр консультационных услуг. Однако в их число не входят все виды консультационных услуг. Диапазон цен на консультационные услуги в 2000–2001 гг. варьировался от 30 до 25 тыс. руб. Цена зависит от уровня поставленной клиентом задачи, от уровня доходов ульяновских клиентов. В среднем ежемесячная зарплата консультанта в 2000 г. составила в среднем 4786 руб.

В Ульяновской области, как и в целом по России, наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется неподготовленностью ульяновских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получать готовые решения.

В Ульяновской области за консультационными услугами обращаются прежде всего такие группы предприятий и организаций:

- 1) молодые, быстро растущие частные предприятия и банки;
- 2) прогрессивно настроенные местные органы власти;
- 3) государственные и бывшие государственные предприятия, предприятия малого и среднего бизнеса, находящиеся в кризисной ситуации.

Согласно проведенному авторами исследованию рынка консультационных услуг Ульяновской области в 2000 г., в 1994– 1999 гг. спрос на консультационные услуги распределился таким образом:

1. Решение инвестиционно-финансовых проблем (помощь в обосновании инвестиционных проектов, составление бизнес-планов, помощь в получении кредитов, минимизация налогообложения).
2. Маркетинг.
3. Организация работы предприятий в условиях постприватизации (стратегия развития, формирование управленческой команды, структурная перестройка и т.д.).
4. Консультирование по бухгалтерскому учету.
5. Оценка имущества.
6. Вопросы банкротства.
7. Вопросы управления акционерными обществами.
8. Развитие регионов и территорий.
9. Таможенное законодательство.
10. Информационные компьютерные системы.
11. Юридическое консультирование.

При проведении исследования рынка консультационных услуг Ульяновской области было опрошено 200 респондентов, из них: 23% – по Ульяновской области; 73% – по г. Ульяновску. Среди опрашиваемых предприятий: 32% – крупные предприятия; 13% – банки и инвестиционные компании; 44% – малые и средние предприятия; 11% – административные органы, занимающиеся развитием, обеспечением бизнеса в регионе.

Основными трудностями, мешающими развитию предприятия, по мнению респондентов, являются: 3% – проблемы со сбытом; 15% – проблемы материально-технического снабжения; 30% – нехватка инвестиций; 3% – кадровые проблемы; 35% – условия налогообложения; 2% – лицензионные, регистрационные и другие процедуры; 12% – проблемы с приобретением или арендой помещения.

Планы предприятий на будущее таковы: 37% – собираются расширить хозяйственную деятельность; 51% – надеются удержаться на сегодняшнем уровне; 7% – сокращают производство; 5% – скоро закроют предприятие.

По мнению респондентов, у предприятий возникают проблемы, связанные с изменением формы собственности предприятия, его юридического оформления, – 3%; с анализом структуры предприятия и изменением ее для более гибкого управления производством, – 32%; с оформлением договоров, заключением сделок, особенно международных, – 3%; со сбытом товаров, – 6%; с определением новых рынков, – 12%; с нехваткой инвестиций, – 41%; с дефицитом информации, – 3%.

Предприятия привлекают консультантов по таким вопросам: 3% – выбор бизнес-идеи; 5% – подготовка организационно-правовой формы предприятия; 8% – услуги по подготовке документов и регистрации предприятия; 4% – разработка бизнес-планов развития предприятия; 1% – оценка собственности; 2% – исследование рынка; 6% – реклама и связи с общественностью; 7% – выставочная деятельность; 9% – ведение бухгалтерского учета; 5% – финансовый анализ производственной деятельности; 8% – подготовка внешнеэкономических договоров; 13% – ведение дел в народных, арбитражных, третейских судах; 4% – помощь в организации и проведении сделок; 1% – услуги переводчика; 16% – информационные услуги; 7% – консультирование по хозяйственному законодательству.

На вопрос о степени развития консультационного обслуживания в Ульяновском регионе: 21% респондентов ответили – очень плохо; 20% – затрудняются ответить; 47% – хорошо; 12% – прекрасно.

## **9.6 Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России**

Какова инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России? Это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, реализующих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг. Интегрированная сеть объектов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства включает 75 региональных фондов и более 170 муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства, 50 агентств поддержки малого и среднего бизнеса, около 60 учебно-деловых центров, более 50 бизнес-инкубаторов, 80 технопарков, 30 лизинговых компаний, в том числе информационных центров, созданных при долевом участии Федерального фонда поддержки малого предпринимательства [11]. В последние годы практически завершилось формирование федеральной сети и системы торгово-промышленных палат в Российской Федерации как корпоративной системы, представляющей интересы деловых кругов. Примерно 75% предприятий – членов торгово-промышленных палат России являются представителями малого и среднего бизнеса.

Успешно развиваются и негосударственные научно-исследовательские, учебные, консультационные и другие организации, работающие в области поддержки предпринимательства. Основным инструментом реализации государственной политики по поддержке малого предпринимательства на период 2003–2005 гг. является Федеральная программа поддержки малого



предпринимательства. Программа представляет собой комплексный план действий по созданию благоприятной для малого предпринимательства среды и опирается на созданную инфраструктуру поддержки предпринимательства.

Для того чтобы конкурировать и не попадать в неприятные ситуации, руководитель малого предприятия должен иметь возможность проконсультироваться у опытного юриста, заказать маркетинговые исследования, реализовать товар с помощью сбытовой сети. Несмотря на то что в последние годы возникли и действуют десятки объектов инфраструктуры в целях поддержки малого предпринимательства, очевидно, что без поддержки государства, региональных и местных органов власти комплексная и эффективная инфраструктура поддержки существовать не может – это дело очень хлопотное и малоприбыльное.

В широком смысле налоговая инспекция, торговая инспекция, отдел регистрации мэрии также являются частью инфраструктуры, но не поддержки, а регулирования. На федеральном уровне существует не менее десятка министерств и ведомств, которые в той или иной степени занимаются вопросами развития предпринимательской деятельности. Аналогичные структуры действуют и на региональном уровне. К объектам инфраструктуры в широком смысле можно отнести и различные общественные предпринимательские организации, которые прямо или косвенно представляют во власти и отстаивают интересы предпринимателей либо содействуют в объединении усилий для решения собственных проблем. Ассоциации, союзы, объединения, лиги и прочие образования зарегистрированы, действуют практически в каждом регионе. Только на федеральном уровне в ТПП зарегистрировано около 80 таких объединений. Они призваны играть очень важную роль по защите интересов малых предприятий. Несомненно, крупнейшей и наиболее авторитетной структурой на сегодня является Торгово-промышленная палата РФ, в состав которой входит более 110 региональных палат.

Структуры поддержки малого предпринимательства действуют в следующих направлениях:

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- проведение маркетинговых исследований;
- информационное обеспечение;
- консалтинговые услуги;
- помощь в регистрации предприятий;
- юридические услуги;
- аудиторские услуги;
- сдача в аренду (на льготных условиях) офисных и производственных помещений;
- оказание офисных услуг (размножение материалов, предоставление средств связи, оргтехники);
- содействие в получении инвестиций и кредитов;
- предоставление оборудования в лизинг;
- реклама продукции;
- обеспечение безопасности.

Рассмотрим различные элементы, представленные в рабочих материалах, подготовленных в рамках разработки проекта Концепции государственной политики развития и поддержки малого и среднего бизнеса в Российской Федерации ([www.nisse.ru](http://www.nisse.ru)).

#### • **Бизнес-школы**

В данном контексте бизнес-школами называются структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей малых предприятий, специалистов для малых предприятий (бухгалтеров, финансовых директоров, маркетологов и др.), безработных и других граждан, желающих создать собственное дело, государственных и муниципальных служащих, ответственных за развитие малого предпринимательства. Как правило, это негосударственные образовательные учреждения, зачастую создающиеся на базе вузов,

техникумов, различных структур поддержки. Они могут носить иные названия (школы управления, образовательные центры, школы предпринимателей и т.п.), однако суть выполняемых ими функций от этого не меняется.

- **Агентства поддержки малого и среднего предпринимательства**

По существу, агентства являются консалтинговыми фирмами, оказывающими широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении, получении инвестиций и др. Впервые агентства поддержки малого предпринимательства появились в Англии в период экономической депрессии 1950–60 гг. В России это название пошло от первого агентства – Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса. Оно было создано в 1992 г. как акционерное общество на основании межправительственной программы между Россией и Великобританией и при поддержке Фонда ноу-хау. В настоящее время уже более чем в 50 городах с участием этого агентства созданы региональные агентства и негосударственные структуры, но при поддержке государства и местных администраций.

- **Учебно-деловые центры**

Учебно-деловые центры по своим задачам имеют сходные функции с агентствами и бизнес-школами, однако в отличие от агентств, как правило, в большей степени нацелены на реализацию образовательных программ, а в отличие от бизнес-школ значительное внимание уделяют консалтинговому и организационному сопровождению проектов. В настоящее время в регионах России создано 60 таких центров и более 80 филиалов в небольших городах.

- **Бизнес-инкубаторы**

К бизнес-инкубаторам относятся структуры, размещающие на своих площадях специально отобранные малые предприятия. Бизнес-инкубаторы оказывают им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. Иногда бизнес-инкубаторы действуют в составе технопарков, технологических центров и других структур. Термин «бизнес-инкубатор» пришел из США.

- **Социально-деловые центры (СДЦ)**

Это структуры, создаваемые, как правило, при центрах занятости. Впервые они появились в Московской области в 1993 г. Опыт первого, Орехово-Зуевского СДЦ был распространен на Московскую область, а затем на регионы России. Цель СДЦ – создание новых рабочих мест через развитие малого предпринимательства среди незанятого населения и безработных. Как правило, СДЦ являются государственными предприятиями с единственным учредителем – соответствующим Центром занятости. В настоящее время в России зарегистрировано более 20 СДЦ.

- **Технопарки**

Технопарки создаются обычно на базе высших учебных заведений, как правило, в довольно крупных университетских центрах. Их цель – использовать научный потенциал и найти коммерческое приложение разработанным технологиям на базе создания и развития размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий. Создание и поддержка технопарков требует значительных средств. В России в настоящее время зарегистрировано более 40 технопарков.

- **Технологические центры (инновационно-технологические)**

Технологические центры создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Цели – те же, что и у технопарков. Однако в них преобладает направленность на коммерциализацию и трансферт технологий корпорациям, способным реализовать данные технологии.

- **Бизнес-центры**

Как правило, бизнес-центры оказывают сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам. Главным образом они создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. В бизнес-центрах на платной основе оказывают офисные услуги, предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику, иногда сдают в аренду офисные помещения. В отличие от бизнес-инкубаторов бизнес-

центры оказывают услуги, как правило, физическим лицам и по коммерческим расценкам.

#### **• Кредитные союзы**

В последнее время все большее развитие получают кредитные союзы, микрофинансовые институты, оказывающие финансово-кредитную поддержку малым предприятиям. Как правило, эти организации созданы и действуют на основе грантов за счет средств технической помощи, выделяемых в рамках международных фондов и программ развития (Программа Американского агентства международного развития, ТАСИС и др.). Членство в кредитных союзах основано на общности места жительства, работы или профессиональной принадлежности. Финансовые услуги предоставляются исключительно своим пайщикам. Кредитные союзы в России развиваются с 1991 г., их количество в стране достигает, по некоторым оценкам, 2 тыс.

Вышеприведенный перечень не охватывает всего разнообразия объектов инфраструктуры, однако дает представление о наиболее распространенных из них. Разумеется, не в каждом городе возможно и необходимо создавать все объекты инфраструктуры. На наш взгляд, следует последовательно создавать и развивать объекты инфраструктуры, постепенно охватывая все более сложные услуги малым предприятиям.

Остановимся более подробно на одной из форм конкретной и эффективной поддержки малому бизнесу, которой являются бизнес-инкубаторы. Бизнес-инкубатор – это общее название для групп и организаций с ограниченным персоналом, развивающих малое предпринимательство. Цель бизнес-инкубаторов – создать благоприятные, «тепличные» условия для ускоренного развития компаний, облегчить стартовый период развития новых предприятий. В них обучают владельцев предприятий, создают условия и предоставляют ресурсы для ускоренного роста компаний, сокращая тем самым количество неудачных предприятий. Бизнес-инкубаторы предоставляют малым предприятиям площадь для

работы, различные помещения и сооружения на основе совместного пользования. Большой набор услуг и хорошо подобранный комплекс программ деловой поддержки, доступ к финансированию, предоставление существенных ценовых льгот, специализированные программы обучения и т.п. оказывают существенную помощь малому бизнесу. На примере мирового и российского опыта замечено, что бизнес-инкубаторы ускоряют развитие малых предприятий в разы, снижая количество неудач в бизнесе до 20%.

Первый бизнес-инкубатор появился в США в 1959 г. Люди, оставшиеся без работы, открыли свои предприятия прямо в пустующих после закрытия фабрики помещениях. Опыт оказался успешным. В 1985 г. в мире уже действовало около 70 бизнес-инкубаторов, в 1992 г. их было 470, через 10 лет – 1100. Половина из существующих ныне бизнес-инкубаторов действует в США. В России функционирует немало бизнес-инкубаторов в Волхове, Череповце, Москве, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге.

Бурный рост и развитие бизнес-инкубаторов во многих странах служит доказательством эффективности этой модели для решения целого ряда задач, среди которых можно выделить следующие ([www.smb-support.org](http://www.smb-support.org)):

- оздоровление экономической активности регионов, развитие внутренних рынков, диверсификация регионов;
- содействие росту малых предприятий, повышение их жизнеспособности, а следовательно, расширение налогооблагаемой базы регионов и государства;
- наиболее полное использование ресурсов регионов, включая трудовые, производственные, технологические, природные и др.;
- повышение инновационной активности бизнеса в целом, внедрение новых технологий и ноу-хау;
- создание и укрепление связей между малым бизнесом и другими секторами экономики (крупный бизнес, государственный, финансовый сектор и др.), а также межрегиональных и международных связей, способствующих укреплению экономических систем;

- рост занятости и уровня жизни населения.

Таким образом, инкубаторы малого бизнеса являются частью инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. Бизнес-инкубаторы могут выступать как самостоятельно, так и как часть единой системы развития малых предприятий, наряду с такими структурами, как технологические и научные парки, инновационные и бизнес-центры и др., где бизнес-инкубаторам отводится одна из ранних фаз развития малого предпринимательства.

Бизнес-инкубатор помогает решать проблемы предпринимателя в самый тяжелый, стартовый период. Начиная свое дело, человек, знающий технологию производства, сталкивается с проблемами управления предприятием. И наоборот, менеджер сталкивается с проблемами технологии производства [14].

Нередко к концу первого года существования легче закрыть предприятие, чем продолжать работать в рамках этого юридического лица дальше. Избежать этого можно, направив деятельность по созданию нового бизнеса по пути наименьших ошибок. Одним из наиболее эффективных средств осуществления этого является бизнес-инкубирование.

К этому выводу пришла Рабочая группа по развитию промышленности и предпринимательства Европейской экономической комиссии ООН. Бизнес-инкубирование она рекомендует как один из наиболее действенных и эффективных способов поддержки предпринимательства. Инкубирование создает условия, способствующие и благоприятствующие развитию предпринимательства и начинающих компаний. Таким образом, бизнес-инкубатор является организацией, создающей наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий. Осуществляет он это путем предоставления комплекса услуг и ресурсов (обеспечение предприятий площадью на льготных условиях, средства связи, оргтехника, необходимое оборудование, обучение персонала, бухгалтерские, юридические услуги,

консалтинг и т.д.). Комплексность услуг имеет основное значение для стартового развития малых предприятий.

Опыт последних лет показывает, что в развитии и бизнес-инкубаторов, и малого бизнеса в целом заинтересованы в первую очередь муниципальные власти. Доля малых предприятий в налоговых поступлениях в муниципальный бюджет достигает 15–25%, что существенно изменило отношение властей к малой экономике. Именно мэрии средних и малых городов просят помощи в вопросах создания и организации Деятельности бизнес-инкубаторов.

Согласно данным, которые широко используются в литературе по бизнес-инкубированию, каждый доллар, вложенный в бизнес-инкубирование, дает пять-шесть долларов налогов государству через два года.

Однако главную роль, безусловно, продолжает играть государство. Задачи государства по отношению к малому предпринимательству состоят в формировании государственной политики, разработке законодательных актов, создании эффективной ресурсной системы поддержки малого предпринимательства. Во многих странах (Германия, Италия, Китай, США, Финляндия и др.) бизнес-инкубаторам оказывается существенная государственная помощь.

Для координации деятельности в 1997 г. бизнес-инкубаторы России создали свою ассоциацию «Национальное содружество бизнес-инкубаторов» (НСБИ). Сегодня она насчитывает 65 бизнес-инкубаторов и организаций, поддерживающих развитие малого предпринимательства в России. Основная деятельность НСБИ ориентирована на увеличение числа действующих бизнес-инкубаторов в России и обеспечение через них комфортных условий для развития малого предпринимательства.

Чтобы процесс бизнес-инкубирования был успешен, необходимо наличие ряда условий [14]: . 1) оптимальные площади (не менее 1500 м );

2) ресурсы (стартовый капитал, оборудование);



3) компетентность административной команды и экспертов; 4) компетентность предпринимателей, строгий отбор проектов

(Из большого их количества) на размещение в бизнес-инкубаторе;

5) стабильность внешней среды.

Кадровое обеспечение бизнес-инкубирования предполагает несколько составляющих:

1. Обеспечение компетентными кадрами инфраструктуры поддержки предпринимательства, в том числе и самих бизнес-инкубаторов (администрация, эксперты, консультанты). Полученные в 2001 г. результаты опроса успешных бизнес-инкубаторов показывают, что решающую роль в успехе бизнес-инкубатора играет команда, – 67% опрошенных отметили, что высокая квалификация, профессионализм и сплоченность коллектива являются наиболее сильной стороной их организации.

2. Обучение предпринимателей и кадровое обеспечение малых предприятий. Кроме первичного обучения необходимо постоянное повышение квалификации предпринимателей и персонала их предприятий в области финансов, маркетинга и сбыта, менеджмента и других дисциплин рыночной экономики. Кроме того, малым предприятиям необходима помощь бизнес-инкубаторов в подборе кадров на начальном этапе их создания. Компетентность предпринимателей, зрелость и качество проектов, представляемых ими на размещение в бизнес-инкубаторе, тоже являются одной из главных составляющих успешной деятельности самого бизнес-инкубатора.

3. Компетентность государственных служащих, ответственных за развитие экономики и малого бизнеса, а также компетентность работников организаций, с которыми соприкасается в своей деятельности малое предприятие. Именно они формируют внешнюю среду, в которой существует малое предприятие, занимаются вопросами законодательства, финансово-кредитной, имущественной и информационной поддержки предпринимательства.

Малые предприятия в начальный период деятельности очень быстро начинают ощущать необходимость дообучения и повышения квалификации менеджеров, бухгалтеров, сбытовиков, маркетологов и других специалистов. Это обучение не может быть длительным, с отрывом от производства, так как штат малого предприятия немногочислен и сотрудникам сложно замещать друг друга при длительных периодах обучения. Поэтому учебный процесс имеет явно выраженную практическую направленность, проводится прямо в бизнес-инкубаторе, зачастую в вечернее время или в выходные дни.

Таким образом, большинство бизнес-инкубаторов своими силами либо при помощи сотрудничающих с ними учебных организаций проводят необходимое обучение. По данным опроса 2001 г., более 50% бизнес-инкубаторов имеют в своем пакете услуг краткосрочные курсы по таким дисциплинам, как основы предпринимательской деятельности, пользование персональным компьютером, бизнес-планирование, различные аспекты менеджмента, маркетинг, составление маркетинг-плана [14].

Фондом Евразия и Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере в 1998–1999 гг. проводилась программа «Развитие консультационных услуг для малых предприятий научно-технической сферы». В рамках этой программы поддержку получили 14 консультационных компаний, предоставляющих услуги малым инновационным фирмам в различных регионах России. Цель этой программы состояла в том, чтобы способствовать развитию в России предпринимательства в научно-технической сфере через укрепление роли консалтинговых служб, работающих в рыночных условиях и предлагающих своим клиентам из числа малых инновационных предприятий широкий спектр услуг, относящихся к бизнес- и технологическому консалтингу. Благодаря участию в программе консалтинговые службы должны были повысить качество и расширить спектр предоставляемых услуг. Вследствие этого участники программы могли бы усилить свои конкурентные позиции на региональных рынках консультационных услуг, расширяя клиентскую

базу и повышая долгосрочную финансовую устойчивость работы с малыми инновационными фирмами.

Эффективность программы подтверждается качественными сдвигами в работе малых инновационных фирм, которые были достигнуты благодаря сотрудничеству с консалтинговыми службами. Можно выделить четыре основных показателя, каждый из которых свидетельствует об эффективности оказанных консультаций малым инновационным предприятиям:

- привлечение инвестиций и кредитов (всего – 12 880 тыс. долл.);
- создание дополнительных рабочих мест (665);
- увеличение объемов продаж (в отдельных случаях – в несколько раз);
- снижение себестоимости производства (на 8–10% у некоторых клиентов).

Часто эффект от консультаций выражался также в том, что клиентам удавалось избежать неправильных действий, которые могли бы привести к значительным потерям. Еще один важный качественный эффект состоял в том, что, как показали интервью со многими руководителями инновационных фирм, благодаря сотрудничеству с участниками программы восприятие ими ценности консалтинга существенно улучшилось. Они заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве с консультантами, предъявляют спрос на широкий спектр консультационных услуг и готовы оплачивать эти услуги.

В 1992 г. было создано Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса по инициативе правительства РФ и при содействии Фонда ноу-хау правительства Великобритании. В числе учредителей Российская Торгово-промышленная палата, Академия народного хозяйства им. Г.В. Плеханова и ряд крупных промышленных компаний (см. [www.ra.siora.ru](http://www.ra.siora.ru)). Российское агентство является ведущей компанией в сфере предоставления консалтинговых услуг для малого предпринимательства.

Агентство также содействует установлению деловых связей малых и средних предприятий с российскими и зарубежными партнерами. В центре

внимания агентства находится развитие информационной инфраструктуры малого предпринимательства, налаживание межрегионального и международного делового информационного обмена между предприятиями малого и среднего бизнеса. Агентство имеет налаженные международные и региональные связи и хорошую деловую репутацию, проверенную временем. Эксперты агентства активно помогают малым предприятиям на территории России и за рубежом в решении экономических, финансовых, правовых, организационных и управленческих вопросов. Большой профессиональный опыт, высокая компетентность, глубокое понимание региональных проблем малого предпринимательства – основные отличительные качества экспертов агентства.

Агентство является инициатором и участником многих международных проектов, сотрудничает со многими ведущими зарубежными консалтинговыми компаниями, международными фондами, государственными, общественными и коммерческими организациями стран – членов Европейского союза, среди которых ТАСИС, Фонд ноу-хау, Фонд Евразия, ЮНИДО, ОЭСР и др., а также Израиля, Кореи, США, Турции, Японии и ряда других стран.

Являясь частью инфраструктуры поддержки малого предпринимательства России, Российское агентство работает в тесном контакте с государственными и общественными организациями, участвует в разработке законопроектов, указов и постановлений, направленных на защиту интересов малого бизнеса.

Российское агентство принимало активное участие в подготовке и проведении съездов и конференций, посвященных проблемам малого и среднего бизнеса, которые прошли в Москве в 2000–2002 гг. Эти мероприятия вызвали большой резонанс в российских деловых кругах, широко освещались средствами массовой информации и оказали большое влияние на государственную политику Правительства РФ в области предпринимательства.

Агентство выступает в роли координатора сети региональных агентств, представляющей собой единую территориально распределенную консалтинговую структуру. Эта структура служит каналом получения и распространения деловой информации для малых и средних предприятий.

С этой целью разработана и внедрена **сервисная сеть для предпринимателей *SIORA***, охватывающая более 50 регионов России. Решением Правительства РФ на базе сети *SIORA* в рамках Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства создается Общероссийская информационная сеть для малого бизнеса. В настоящий момент сеть *SIORA* успешно развивается как профессионально-корпоративная сеть, предоставляя участникам дополнительные возможности по обмену информацией, по улучшению качества предоставляемых услуг, по обучению специалистов, и как сервисная бизнес-сеть, обеспечивающая участникам преимущества в работе на существующих рынках (рис. 9.5).

Кроме того, сеть *SIORA* содействует интеграции существующих элементов информационной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, обеспечивая приемлемые и выгодные для участников условия работы и большой спектр дополнительных возможностей для эффективного использования интернет-технологий.

Сеть *SIORA* предполагает различные формы участия в ней. Прежде всего это **федеральные координаторы сети *SIORA***.

Ими являются юридические лица, в основном структуры поддержки малого бизнеса, выступающие в роли федеральных координаторов различных проектов и продуктов сети. Федеральные координаторы принимают активное участие в решении вопросов менеджмента сети *SIORA* в целом.



Рис. 9.5. Сеть *SIORA* в системе поддержки малого предпринимательства (источник: [www.siora.ru](http://www.siora.ru))

**Межрегиональные координаторы сети *SIORA*** осуществляют координацию региональных площадок (сайтов) сети в пределах федерального округа. Межрегиональные координаторы курируют функционирование региональных площадок сети в округе и вопросы, связанные с их работой и развитием.

**Региональные координаторы сети *SIORA*** поддерживают региональную площадку (сайт) сети. Они обеспечивают функционирование площадки в сети Интернет и клиентского офиса сети в регионе. Региональные координаторы курируют вопросы, связанные с работой и развитием сети в регионе.

**Участниками сети *SIORA*** выступают различные структуры поддержки предпринимательства, которые имеют постоянные контакты с сетью, участвуют в ее отдельных мероприятиях, партнерских и агентских программах.

**Кандидатами в участники сети *SIORA*** являются те структуры поддержки предпринимательства, которые официально объявили о своем намерении вступить в сеть. *SIORA* обеспечивает кандидатов всей

информацией, необходимой для принятия решения о вступлении и о форме участия в сети.

**Корреспонденты сети *SIORA*** – это те структуры поддержки предпринимательства, юридические и физические лица, которые обмениваются информацией с сетью *SIORA*.

Успех в современном бизнесе сегодня уже невозможен без знаний в области широкого круга проблем стратегического менеджмента, маркетинга и других направлений современной управленческой мысли, способных поднять конкурентоспособность компании. Однако малые и средние предприятия России не всегда могут воспользоваться помощью внешних консультантов, так как их услуги достаточно дороги. Консалтинговая бизнес-сеть *SIORA* предлагает широкий спектр высокопрофессиональных услуг, которые включают в себя, например, такие, как:

- **разработка маркетинговой стратегии нового бизнеса.** Целью нового бизнеса всегда является использование благоприятных рыночных возможностей и развитие компании на этом рынке. Специалисты *SIORA* предлагают ответы на все имеющие отношение к этому вопросы и помощь в завоевании новых рынков;

- **разработка маркетинговой стратегии компании.** Для действующего бизнеса специалисты *SIORA* могут предложить уникальную технологию по разработке маркетинговой стратегии компании и созданию организационных условий для ее реализации;

- **разработка стратегии инновационного развития.** Глобализация мирового развития неизбежно ставит любой малый или средний бизнес перед необходимостью ответа на вопрос о месте на мировом рынке и о возможности завоевать на нем устойчивые позиции. Это могут быть как поставки существующей собственной продукции, так и привлечение зарубежных инвесторов с целью модернизации производства, последующего выпуска новой продукции, получения стабильных каналов сбыта. Решение этой задачи во многом зависит от возможности разработки и внедрения

стратегии инновационного развития предприятия. Специалисты *SIORA*, используя международные связи с информационными и консалтинговыми компаниями, способны провести диагностику инновационного потенциала предприятия, маркетинговые исследования зарубежных рынков, разработать стратегию и программу инновационного развития, установить контакты с зарубежными компаниями – представителями отраслевого бизнеса или инвестиционных фондов, проявивших интерес к сотрудничеству с российским предприятием в дистрибьюторской, производственной или инвестиционной сферах;

- **организационное проектирование.** Специалисты *SIORA* предлагают помощь в решении любых задач, связанных с организационным совершенствованием компании.

Сеть *SIORA* предоставляет участникам дополнительные возможности для работы на рынках, обеспечивая приток клиентов в созданные структуры поддержки предпринимательства, рекламируя и продвигая их услуги не только в России, но и на зарубежных рынках. Сеть предоставляет консалтинговым, маркетинговым, информационным и другим организациям, входящим в инфраструктуру поддержки малого предпринимательства, значительный набор бесплатных услуг, инструментов и технологий, в том числе: качественный дизайн; базовое информационное наполнение сайта (контент), включая разнообразные программные решения (например, по рекламе и анонсированию своих товаров и услуг); выгодные партнерские программы; технологии по работе на конкретных рынках; необходимую статистическую и маркетинговую информацию о формирующихся в Интернете рынках; обучение и консультации и др., которые в совокупности в десятки раз снижают затраты на консалтинговые услуги для предпринимателей по выходу на рынок.

***Справка***



В составе **SIORA** находятся региональные, отраслевые и комплексные рекламно-информационные площадки, ориентированные на российский и международный рынки.

#### **Комплексные рекламно-информационные площадки:**

- [www.siora.ru](http://www.siora.ru) – русскоязычный сайт сети **SIORA** – сервисный бизнес-портал для внутреннего рынка, ориентированный на предпринимательский сектор российской экономики;
- [www.russianbusinesssite.com](http://www.russianbusinesssite.com) – англоязычный сайт сети **SIORA**, сервисный бизнес-портал для внешнего рынка – окно в предпринимательский сектор российской экономики, место, где встречаются представители российского и зарубежного бизнеса.

#### **Региональные площадки:**

- [www.spb.siora.ru](http://www.spb.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Санкт-Петербурга и Ленинградской области;
- [www.chelyabinsk.siora.ru](http://www.chelyabinsk.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Челябинской области;
- [www.krasnodar.siora.ru](http://www.krasnodar.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Краснодарского края;
- [www.kurgan.siora.ru](http://www.kurgan.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Курганской области;
- [www.ekaterinburg.siora.ru](http://www.ekaterinburg.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Екатеринбурга и Свердловской области;
- [www.chuvashiya.siora.ru](http://www.chuvashiya.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Чувашии;
- [www.samara.siora.ru](http://www.samara.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Самарской области;
- [www.murmansk.siora.ru](http://www.murmansk.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Мурманской области;
- [www.buryatia.siora.ru](http://www.buryatia.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Бурятии (сайт в разработке);

- [www.mariel.siora.ru](http://www.mariel.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Марий Эл;
- [www.arkhangelsk.siora.ru](http://www.arkhangelsk.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Архангельской области;
- [www.cherkessk.siora.ru](http://www.cherkessk.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Карачаево-Черкесии;
- [www.sochi.siora.ru](http://www.sochi.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Сочи;
- [www.taganrog.siora.ru](http://www.taganrog.siora.ru) – региональный сайт сети **SIORA**, ориентированный на рынок Таганрога и Ростовской области.

#### **Отраслевые площадки:**

- [www.equipnet.ru](http://www.equipnet.ru) – сайт, ориентированный на рынок оборудования для малого и среднего бизнеса.

#### ***Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства***

Образован Постановлением Правительства Российской Федерации № 1184 от 4 декабря 1995 г. в соответствии с Законом Российской Федерации «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» на базе Фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции при Государственном комитете Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (см. <http://ffpmp.siora.ru>).

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства в соответствии с законом определен как государственный заказчик Федеральной программы поддержки малого предпринимательства в России, направленной на обеспечение устойчивого развития малого предпринимательства как неотъемлемой части новой структуры экономики страны.

Основная задача этого фонда – финансовое обеспечение федеральной политики в области государственной поддержки малого бизнеса в России. Основной целью его деятельности является финансовое обеспечение

Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства, участие в финансировании региональных (межрегиональных) программ, а также проектов и мероприятий, направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства, проводимых правительством.

Фонд осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- содействие в формировании рыночных отношений на основе государственной поддержки малого предпринимательства и развития конкуренции путем привлечения и эффективного использования финансовых ресурсов для реализации целевых программ, проектов и мероприятий в области малого предпринимательства;

- \* участие в разработке, проведении экспертизы, конкурсном отборе и реализации федеральных, региональных (межрегиональных), отраслевых (межотраслевых) и муниципальных программ развития и поддержки малого предпринимательства, проектов в области малого предпринимательства, демонополизации экономики, развития конкуренции, насыщения товарного рынка и создания новых рабочих мест;

- осуществление финансовой поддержки инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирование разработки и производства принципиально новых видов продукции, содействие в освоении новых технологий и изобретений;

- содействие в привлечении отечественных и иностранных инвестиций, кредитов для реализации приоритетных направлений деятельности по развитию малого предпринимательства;

- участие в формировании инфраструктуры рынка, обеспечивающей равные условия и возможности для осуществления деятельности в области малого предпринимательства.

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства по своему статусу и возможностям является уникальной государственной организацией,

осуществляющей финансовую поддержку малого предпринимательства. Федеральный уровень организации, предоставленные льготы и полномочия позволили создавать необходимые условия для привлечения дополнительных ресурсов на реализацию Федеральной и региональных программ поддержки малого предпринимательства.

С участием Федерального фонда поддержки малого предпринимательства в субъектах Российской Федерации были созданы 75 государственных региональных и более 170 муниципальных фондов. Эти структуры используют средства Федерального фонда и региональных бюджетов, а также средства из других источников. Можно сказать, что вложения Федерального фонда дают кумулятивный эффект, позволяя привлечь дополнительные финансовые ресурсы.

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства также сотрудничает с государственными и муниципальными фондами поддержки малого предпринимательства, созданными при участии органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

Большую поддержку развитию малого бизнеса оказывает и правительство Москвы (рис. 9.6).

Приведем выдержки из постановления правительства Москвы «О комплексной программе развития и поддержки малого предпринимательства в Москве на 2004–2006 гг.»:

- создание условий для более активного развития малого предпринимательства в системе городского хозяйства (эксплуатация жилья, коммунальные услуги), в работе по экологии, в том числе по сбору и переработке вторичного сырья, развитию розничной торговли и услуг;
- предоставление субъектам малого предпринимательства комплекса услуг по всем аспектам ведения предпринимательской деятельности на основе дальнейшего развития инфраструктуры поддержки малого предпринимательства и создания системы территориальных центров развития предпринимательства в административных округах города Москвы;

- дальнейшее развитие информационной поддержки малого предпринимательства, внедрение современных технологий ведения бизнеса, в том числе с широким использованием возможностей глобальной информационной сети Интернет;
- реализация первого этапа (до 2005 г.) городской целевой программы по обеспечению субъектов малого предпринимательства нежилыми помещениями на 2002–2010 гг.;
- участие в совершенствовании законодательства и нормативной правовой базы в интересах малого предпринимательства;
- реализация комплекса мероприятий по устранению административных барьеров на пути развития предпринимательства, включая дальнейшее сокращение количества проверок юридических лиц на территории города;
- повышение качества и безопасности продукции, вырабатываемой и реализуемой субъектами малого предпринимательства;
- дальнейшее развитие малого предпринимательства в производственной и инновационной сферах с целью создания новых рабочих мест.

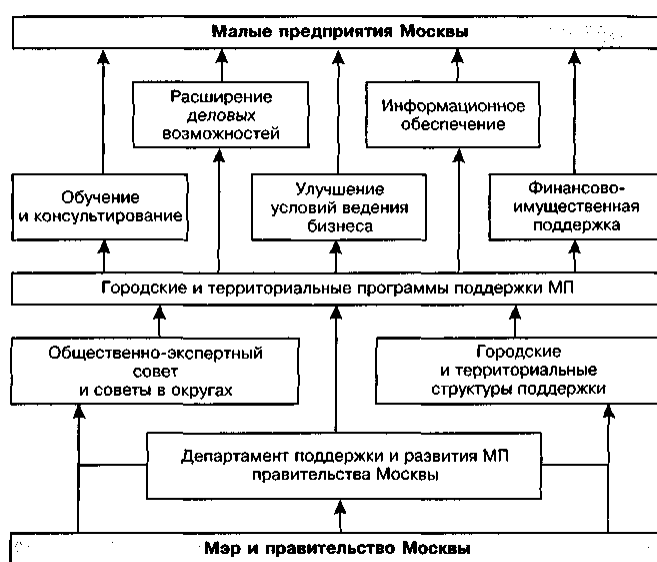


Рис. 9.6. Поддержка малых предприятий Москвы

## Использованная литература

1. Большие проблемы малого бизнеса разрешимы // Новые деловые вести. 2002. 20 апреля.
2. Викторов Д. Массимо Банчиани: Малый бизнес склонен к инновациям // Бизнес-журнал. 2003. № 19.
3. *Галухина Я.* Займы для малышей//Эксперт. 2003. 3 ноября.
4. *Грибов В.Д.* Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1999.
5. Доклад о состоянии и развитии малого предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его государственной поддержке. Министерство Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства. Москва, 2001. <http://www.maprf.ru>.
6. Если вам нужны деньги // Эксперт Урал. 2004. 9 февраля.
7. *Кашкорова С.П., Деева Е.М., Абаева Н.П.* Консалтинг и малый бизнес в Ульяновской области. – Ульяновск, 2001. [http:// venec.ulstu.ru](http://venec.ulstu.ru).
8. *Ляпоров В.* Франчайзинг: Модель для сборки. [http://www. business-magazine.ru](http://www.business-magazine.ru).
9. Малый бизнес засвечивается неохотно // Эксперт. 2004. № 9.
10. Потребность в деловых услугах. Статья опубликована на сайте: «Санкт-Петербургский фонд развития малого и среднего бизнеса». <http://fbd.spb.ru>.
11. Проекты федеральной программы поддержки малого и среднего предпринимательства на 2003–2005 гг. [http://www.russia-natc. info/ rinok](http://www.russia-natc.info/rinok).
12. Рабочие материалы, подготовленные в рамках разработки проекта Концепции государственной политики развития и поддержки малого и среднего бизнеса в Российской Федерации // [www.nisse.ru](http://www.nisse.ru).
13. *Сарайкин А., Богданова Е.* «Подорожник» обжегся на франчайзинге // Ведомости – Западная Сибирь. 2004. 28 мая.

14. Сошникова Е.А. О развитии бизнес-инкубаторов в России // [www.sbras.nsc.ru](http://www.sbras.nsc.ru).

15. Уткин Э.А. Консалтинг. - М.: ЭКСМОС. 1998.

### **Вопросы для закрепления материала**

1. Каковы критерии, определяющие малый бизнес?
2. Какова роль малого бизнеса в рыночной экономике?
3. Назовите основные условия и факторы развития малого бизнеса.
4. Каковы отраслевые особенности развития малого бизнеса?
5. Назовите особенности развития малого сервисного бизнеса.
6. Что такое франчайзинг?
7. В чем состоят преимущества франшизы?
8. Назовите основные преимущества и недостатки малого бизнеса.
9. Укажите основные особенности проведения консультационной работы в сфере малого бизнеса.
10. Перечислите основные элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в России.
11. Опишите ваше понимание роли и сущности бизнес-инкубаторов как элементов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

## Библиография

1. *Аганбегян А.Г.* Управление и эффективность. – М.: Экономика, 1981.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
3. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1998.
4. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
5. *Архипов В.* Стратегическая эффективность управленческих решений // Проблемы теории и практики управления. 1996. №5.
6. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. – М.: Юрид. лит., 1997.
7. *Атаманчук Г.В.* Государственная служба как сфера управления // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 4.
8. *Байе М.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. – М.: ЮНИТИ-Дана, 1999.
9. *Брайс Х.* Десять принципов управления некоммерческими организациями. Современный менеджмент. – М., 1997.
10. *Бурнард Ф.* Тренинг навыков консультирования. – СПб.: Питер, 2002.
11. *Бэкман Л.* Разработка стратегий для производственных предприятий. В кн.: Современное управление. Энциклопедический справочник. В 2 т. Т. 2. / Под ред. Д.И. Карпухина и Б.З. Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997.
12. Верховенство права: Пер с англ. – М.: Прогресс – Универс, 1992.
13. Вожденная тройка // Эксперт. 2001. № 4.
14. *Галухина Я.* Займы для малышей // Эксперт. 2003. 3 ноября.
15. *Гительман Л.Д.* Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999.
16. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.
17. *Грибов В.Д.* Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 1999.



18. *Данилова Е.* Клиент созрел. Управленческий консалтинг в России наконец-то востребован // Компания. 2001. № 4.
19. *Десслер Г.* Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: Бином, 1997.
20. *Джентл Р.* Как сделать карьеру в консалтинге. – СПб.: Нева, 2003.
21. *Ефремов В.С.* Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. Июль – август.
22. Запад нам больше не помощник// Эксперт. 2001. № 14.
23. *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Системный стратегический менеджмент. Методология и практика. – М.: Генезис, 2001.
24. *Иванов М., Фербер М.* Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
25. *Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В.* Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1996.
26. *Капустин П.* Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000.
27. *Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
28. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы: Практич. пособие / Под ред. А.П. Посадского. – М.: Национальный фонд подготовки кадров, 1998.
29. *Кросман Ф.* Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000.
30. *Кубр М.* Управленческое консультирование и перспективы сотрудничества Восток–Запад // Проблемы теории и практики управления. 1991. № 4.
31. *Лузин А.Е., Озира В.Ю.* Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. +~ М.: Экономика, 1975.
32. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

33. *Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р.* Советник, которому доверяют. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
34. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999.
35. Методы и формы государственного управления. – М.: Юрид. лит., 1977.
36. Опыт управленческого консультирования: Методические рекомендации / Сост. Я. Лейманн, М. Хабакукю. – Таллинн: ЭстНИИНТИ, 1984.
37. *Петров А.Н.* Методология выработки стратегии развития предприятия. – Спб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1992.
38. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: Изд-во Высшей школы экономики, 1999.
39. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. – М.: Финстатинформ, 1995.
40. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
41. *Пригожин А.И.* Становление управленческого консультирования в России // Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3.
42. *Пятенко С.В.* Выбор аудитора и консультанта. – М.: ФБК – Пресс ИД, 1998.
43. *Расиел И.* Метод McKinsey. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
44. Российский менеджмент. Учебные конкретные ситуации. Кн. 2. - М.: ГУУ, 1998.
45. *Румянцева З., Алешникова В.* Становление рынка управленческого консультирования // Российский экономический журнал. 1993. № 3.
46. *Савенкова Т.И.* Развитие консультационной деятельности. – М.: МНИИПУ, 1990.
47. Техника эффективного менеджмента: Развитие рынка управленческого консультирования в России. – М.: Карана-Кор-порейшн, 1997.
48. *Томпсон А., Стрикленд А.* Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегий. – М.: ЮНИТИ, 1998.

49. Управленческий консалтинг: Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
50. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии / Под ред. М. Кубра. В 2 т. – М.: Интерэксперт, 1992.
51. Уткин Э.А. Консалтинг. - М.: ЭКСМОС, 1998.
52. Фаминский И.П., Посадский А.П., Пресняков В.Ю. Техническая помощь Запада России: состояние и перспективы // Внешняя торговля. 1995. №7-8.
53. Филонович С.Р. Консалтинг: процессное консультирование // Служба персонала. 1996. № 8.
54. Хабакук М. Методы работы консультанта по управлению. – Таллинн: ЭстНИИИНТИ, 1985.
55. Хенцлер Г. Консультационный бизнес в Западной Европе // МэиМО. 1989. № 3.
56. Biech E. The Business of Consulting: The basics and Beyond. – San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.
57. Block P. Flawless consulting. A guide to getting your expertise used. – San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer, 1999.
58. Cohen W.A. How to make it big as a consultant. AMACOM. USA, 2001.
59. Handbook of management consulting services/Ed, by S.W. Barcus, J.W. Wilkinson. McGraw-Hill, 1995.
60. Lewis Pinault. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting. Harperbusiness, 2000.
61. Maister D. Managing the professional Service Firm. – New York: The Free Press, 1993.
62. Nelson B., Economy P. Consulting for dummies. – NY: IDG Books Worldwide, 1997.
63. O'Shea J., Madigan C. Dangerous company. Management Consultants and the Business they save and ruin. – NY: Penguin books, 1998.
64. Rassam C., Oates D. Management Consultancy. The Inside Story. Mercury Books, 1992.