

## РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Т. А. Акимочкина<sup>1</sup>, Е. В. Алексенко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

<sup>2</sup> ОАО «Индустриальный» (Барнаул, Россия)

Рассмотрены основные модели управленческого консалтинга, которые существуют на данный момент, по которым работают современные отечественные и зарубежные консалтинговые фирмы. Представлен также примерный перечень этапов реализации консалтинговых проектов, с помощью которых раскрывается и формулируется суть деятельности консультантов, предполагающая независимую помощь бизнесу в решении управленческих задач в процессе жизнедеятельности бизнеса. Обоснована необходимость пересмотра стандартных взглядов на консалтинг, представленных в современных научных трудах (только лишь это взаимодействие *консультант — компания* или же консультанты могут взаимодействовать с физическими лицами и их объединениями), показан пример разработки и внедрения новых моделей и механизмов консалтинговой деятельности, например создание штата внутренних консультантов для крупных фирм. Представлены актуальные направления развития эффективных моделей консультирования.

**Ключевые слова:** управленческий консалтинг, механизм внедрения, инновационные модели консультирования, консультационный проект, стадии консультационного проекта.

## DEVELOPMENT OF APPROACHES TO CREATING MODELS OF MANAGEMENT CONSULTING

T. A. Akimochkina<sup>1</sup>, E. V. Alexeenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Altai State University (Barnaul, Russia)

<sup>2</sup> "Industrialny" Public Corporation (Barnaul, Russia)

There are the main models of management consulting exist at the moment in this article, and which modern domestic and foreign consulting firms are considered; There is an approximate list of the stages of implementation of consulting projects, with the help of which the essence of the activity of consultants is disclosed and formulated. The need to revise the standard views on consulting is justified (consultant and company interaction) and an example of the development and implementation of new models and mechanisms of consulting activity is shown, such as, for instance, the creation of internal consultants in large firms; present trends in the development of effective models of counseling. The authors conducted an analysis of scientific literature on management consulting in our country and abroad for identifying and formulating the main stages of counseling, its types and methods.

**Keywords:** management consulting, implementation mechanism, innovative consulting models, consulting project, the stages of the consulting project.

.....

**П**остоянно изменяющаяся внешняя бизнес-среда оказывает огромное влияние на современные компании, заставляя их постоянно меняться, искать новые решения и подходы к клиентам. Компании, занимающиеся предоставлением услуг в сфере управленческого консалтин-

га, не являются исключением. Факторы внешней среды побуждают управленческий консалтинг к постоянно совершенствующимся базисным моделям предоставления услуг. С одной стороны, это обусловлено тем, что с развитием рынка и совершенствованием предложения все компании вы-

---

нуждены своевременно реагировать на подобные изменения, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. Отсюда и возникает повышенный спрос на качественные услуги управленческого консультирования. С другой стороны, рынок консалтинга сам постоянно развивается, конкуренция растёт, как и необходимость в постоянных преобразованиях. Современные рыночные тенденции чётко обуславливают необходимость развития существующих методов организации консалтинговой деятельности, направленных на постоянное повышение эффективности и качества предоставляемых услуг, а также способствующих решению ключевых задач и наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов [1].

Новые методы оказания консалтинговых услуг в совокупности с их успешной интеграцией делают управленческих консультантов востребованными и вызывающими доверие со стороны бизнеса, а их деятельность понятной и прозрачной для всех участников рынка. Со временем на-

чинают формироваться специфика и несколько устойчивых моделей консультирования. Такая работа носит, как правило, экспертный характер и выполняется только по заказу руководителей. Процесс консультирования всегда включает в себя стадии анализа, диагностики, выявления проблем, озвучивания проблем, поиск решений и их интеграцию со своевременной подготовкой организации к изменениям, а затем следует реализационная стадия. Поиск решения проблем может совершаться индивидуально исходя из специфических особенностей компании-заказчика, но чаще всего консалтинговые фирмы уже имеют ряд типовых решений, которые могут быть модифицированы под любую организацию с учетом её особенностей. Также различают виды управленческого консультирования, которые подразделяются по характеру отношений, складывающихся между исполнителем и заказчиком, их обязанности и права. Виды управленческого консультирования представлены на рисунке 1.

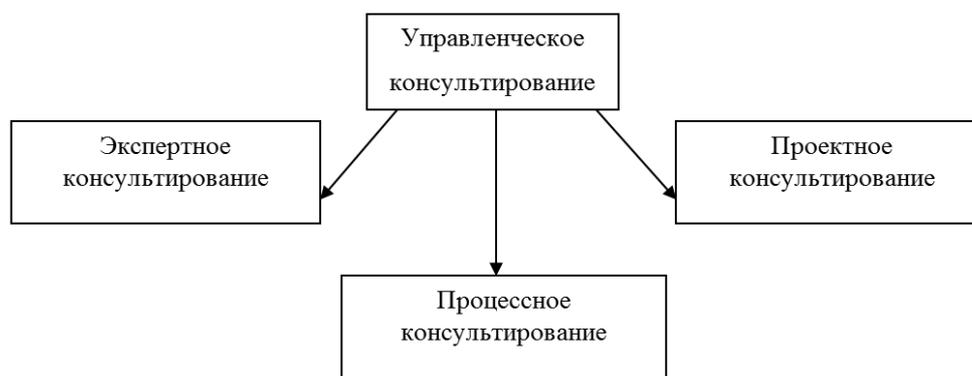


Рис. 1. Виды управленческого консультирования

Модель экспертного (нормативного) консультирования целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам, нормативам. Модель проектного консультирования предполагает, что клиент полностью поручает консультанту вопросы определения проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений. Другими словами, консультант разрабатывает проект, включающий в себя не только диагностику и выявление проблем, но и разработку плана внедрения изменений. Проект также

может использоваться как бизнес-план инвестиционного проекта для привлечения финансов извне. Такая модель не предполагает в большинстве своем какой-либо модернизации, введения новшества, так как она регламентирована разработанным планом, договором и нормативными актами. Более того, для заказчика сами вопросы, которые нуждаются в решении, однотипны и требуют определенных рамок в их решении.

Проектный подход предполагает создание поэтапного механизма решения конкретных задач в организации. Подобные проекты создаются консультантами и корректируются руководителями, а затем воплощаются в жизнь. Здесь консультант, помимо регламентированных норм и установок, вправе проявить себя и свою креативность в выработке вариантов решения клиентских проблем. И именно здесь можно изобрести и применить инновационный подход в деятельности консультанта.

Подход, построенный по принципу сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса, есть процессное консультирование. Такой подход также включает в себя все стадии управленческого консультирования, только здесь руководитель фирмы-заказчика не отдаёт полную ответственность за принятие решений в руки консультанта. Достоинство данного типа выстраиваемых отношений в том, что консалтинговая организация проводит обучение персонала необходимым навыкам при решении проблемы и внедрения новшества. Над выявленной проблемой работает команда, состоящая как из консультантов, так и из сотрудников данного предприятия. Обучение проводится как в процессе консультирования, так и при проведении специальных занятий и семинаров, т. е., помимо консультационного проекта, разрабатывается проект по преодолению сопротивления в организации. Здесь консалтинговая фирма может проявить своё стремление к самосовершенствованию, разрабатывая инновационные подходы к решению проблем заказчика. Именно в построении отношений с клиентами можно разработать свою авторскую методику, которая будет отличать специалистов данной компании от других консультантов. Например, можно полностью пересмотреть идею и суть управленческого консалтинга, которая заключается в помощи бизнесу при решении его проблем, связанных с менеджментом, анализом деятельности, проблем и/или возможностей, давая независимые советы и рекомендации, разрабатывая соответствующие меры и оказывая последующую помощь в их реализации [2].

Почему мы рассматриваем лишь взаимодействие консалтинга и бизнеса? Ведь консалтинг может взаимодействовать и с физическими лицами, оказывая помощь в экономическом аспекте, читая лекции о том, что было бы актуально для социума, или же просто проводя консультации. Управленческий консалтинг может взять на себя ответственность в образовании общества, в ликвидации финансовой безграмотности населения. Данная тема, очень актуальная в настоящее время, поддерживается государством. Чем больше людей будут просвещать в разных финансовых вопросах, тем больше они будут задумываться о финансовой независимости и собственном деле, следовательно, станет развиваться малый бизнес. В будущем это потенциальные клиенты тех же консалтинговых фирм. Почему бы консалтингу не взяться за подготовку совершенно нового для большинства компаний кадрового потенциала в виде внутренних консультантов? Мы знаем, что консультационные услуги можно полу-

чать как извне (консалтинговые фирмы), так и изнутри (штатные консультанты и советники внутри организации) [3]. Но кто готовит тех консультантов, которые работают внутри компании в качестве советников, аналитиков и др.? Почему бы консалтинговым фирмам в рамках своих образовательных программ не начать готовить именно такие кадры?

Поиск новых решений и способов устранения проблем в организации способствует выработке инновационных моделей управленческого консалтинга. Именно инновационный подход позволяет разработать действительно эффективную модель консалтинга, которая будет соответствовать необходимому уровню качества и профессионализма консалтинговых услуг. Такой подход обусловлен необходимостью постоянно отслеживать уже существующие инновационные разработки и быть готовым (в моральном и производственном планах) их внедрить, а также способностью самим концентрироваться на разработке собственных эффективных решений задач клиента в рамках реализации консалтинговых проектов [4]. Существует ряд факторов, выявляющих необходимость формирования новых подходов к реализации своих услуг [5]. Например, при разработке ключевых показателей эффективности компании могут анализировать свою деятельность на настоящий момент, выявить отклонения и наметить путь решения такого рода проблемы (чаще всего решение и представляет собой выработку новой линии поведения с клиентами). Важную роль играет анализ тенденций развития консалтинговых услуг на отечественном рынке и в мире. Необходимо соответствовать требованиям потребителей, производить качественный продукт (в данном случае оказать консультационную услугу) и оставаться конкурентоспособным игроком. Как было сказано выше, нововведения, собственные разработки и уникальные в своём роде пути предоставления услуг в виде новых решений управленческих проблем есть ключ к успеху и возможности опережать конкурентов. И, конечно, одним из факторов, влияющих на формирование новых идей о предоставлении услуг, является менеджмент качества и внедрение его принципов в управленческую консультационную деятельность.

Для эффективного управления внедрением нововведений требуется совокупность целенаправленных действий, которые можно объединить и сформировать отдельные этапы процесса, которые будут охватывать все аспекты разработки новых путей реализации консалтинговых услуг в сфере менеджмента. Такая модель формирования механизма управления представлена на рисунке 2.

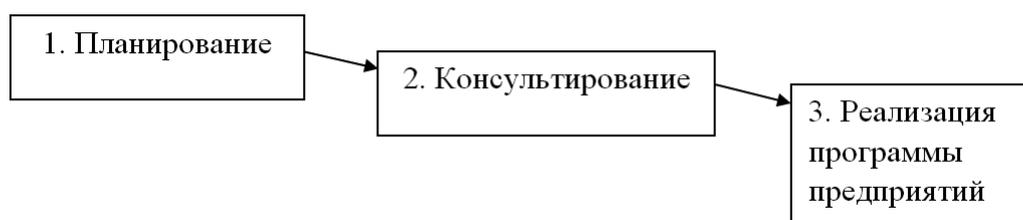


Рис. 2. Этапы формирования механизма предоставления услуг

На этапе планирования выявляется цель предприятия, начинается поиск ресурсов, обозначаются их размер и возможность использования, вырабатываются критерии работы и оценки деятельности и результата, отбираются участники проекта, которые разделяются по ролям и типу выполняемых действий, выбирается ответственный за реализацию проекта. Далее происходит разработка новых управленческих решений с помощью различных методов, а также описываются основные стадии проекта и план их выполнения. На последнем этапе, когда программа начинает внедряться, производится постоянный контроль за выполнением и точностью следования плану, своевременный анализ промежуточных результатов и их оценка (если результат отклоняется от нормы в худшую сторону, предпринимаются меры по устранению неполадок, разрабатываются новые векторы движения).

Можно выявить ряд направлений совершенствования для повышения эффективности и качества услуг. К ним можно отнести следующее:

- выстраивание всеобъемлющих комплексных консалтинговых проектов, охватывающих большую часть организационных изменений;
- реализация всех этапов (стадий) управленческого консультирования;

- разработка индивидуальных консалтинговых проектов;
- применение индивидуальной оценки эффективности внедряемых проектов с целью достижения запланированных результатов;
- реализация принципов менеджмента качества на каждом этапе консалтингового проекта с приоритетным принципом ориентации на клиента;
- своевременная оценка эффективности предприятия, достигнутой с помощью консультантов;
- расчет результативности в разрезе показателей;
- оценка эффективности как в качественном, так и количественном выражении.

Современный бизнес не стоит на месте. Он предъявляет всё большие требования к себе, рынку и поддерживающим его жизнедеятельность инфраструктурным элементам, таким как менеджмент-консалтинг. Последний вынужден постоянно совершенствоваться, прибегая к постоянным внутренним изменениям. Такие внутренние изменения могут спровоцировать революционные инновационные подходы в реализации деятельности консультантов, делая их особенными, отличными от других, следовательно, эффективными и конкурентоспособными.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аванесов Е. К. Самооценка организационного процесса компании и СМК // Методы менеджмента качества. 2005. №1. С. 133–135.
2. Солодяшкина Ю. Е. Современные подходы и методы организации управленческого консалтинга // Известия ВолгГТУ. 2006. №7. С. 118–124.
3. Казьмина И. В. Особенности взаимодействия внутренних и внешних консультантов в процессе управленческого консультирования // Инновационная наука. 2017. №4–1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vzaimodeystviya-vnutrennih-i-vneshnih-konsultantov-v-protssesse-upravlencheskogo-konsultirovaniya> (дата обращения: 21.11.2017).
4. Литовченко М. В. Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования // Креативная экономика. 2011. №12. С. 16–21.
5. Литовченко М. В. Формирование эффективной модели управленческого консультирования // Экономический журнал. 2011. №24. С. 67–72.

---

## REFERENCES

1. Avanesov, E. K. (2005) Samoocenka organizacionnogo processa kompanii i SMK. *Metody menedzhmenta kachestva*, 1, 133–135 (in Russian).
2. Solodyashkina, Yu. E. (2006) *Sovremennye podhody i metody organizatsii upravlencheskogo konsaltinga*. *Izvestiya VolgGTU*, 7, 118–124 (in Russian).
3. Kazmina, I. V. (2017) *Osobennosti vzaimodeystviya vnutrennih i vneshnih konsul'tantov v processe upravlencheskogo konsul'tirovaniya*. *Innovacionnaya nauka*, 4–1. Available from: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vzaimodeystviya-vnutrennih-i-vneshnih-konsultantov-v-protsesse-upravlencheskogo-konsultirovaniya/> Accessed on 21.11.2017 (in Russian).
4. Litovchenko, M. V. (2011) *Innovacionnyj podhod v formirovanii ehffektivnoj modeli upravlencheskogo konsul'tirovaniya*. *KE*, 12, 16–21 (in Russian).
5. Litovchenko, M. V. (2011) *Formirovanie ehffektivnoj modeli upravlencheskogo konsul'tirovaniya*. *Ekonomicheskiy zhurnal*, 24, 67–72 (in Russian).

Поступила в редакцию: 21 февраля 2018 г.  
Принята к печати: 2 июня 2018 г.

---