

УДК 330:005.572

Н. А. Растегаева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Новороссийский филиал, Новороссийск, e-mail: nisnina2004@bk.ru

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АКЦЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые компании, консультационные услуги, управление организацией, консультационный бизнес.

Управленческое консультирование в настоящее время является одной из важнейших и востребованных услуг в бизнес-среде. Оно способствует улучшению эффективности компаний, внедрению инноваций, оптимизации управленческих процессов и повышению конкурентоспособности. Целью данного исследования является выявление оптимального алгоритма консультирования, который позволит улучшить процесс предоставления услуги управленческого консультирования и обеспечить максимальное удовлетворение потребностей клиента при минимальных затратах времени и ресурсов. Для достижения поставленной цели были проанализированы основные принципы консультирования, изучены современные подходы к управлению и проведено сравнительное исследование эффективности различных методов консультирования в бизнес-среде. В качестве результата следует отметить, что использование оптимального алгоритма консультирования позволяет значительно повысить эффективность предоставления услуги управленческого консультирования. Компании могут достичь лучших результатов, сократив затраты времени и ресурсов, что способствует улучшению их конкурентоспособности. Оптимизация процесса консультирования в управлении организацией играет ключевую роль в достижении успеха компании. Выбор оптимального алгоритма консультирования помогает сделать этот процесс более эффективным, а клиенты получают более качественное обслуживание, соответствующее их потребностям.

N. A. Rastegaeva

Novorossiysk Branch of the Financial University under the Government
of the Russian Federation, Novorossiysk, e-mail: nisnina2004@bk.ru

METHODOLOGICAL ACCENTS OF THE FORMATION OF THE MANAGEMENT CONSULTING ALGORITHM

Keywords: consulting, consulting companies, consulting services, organization management.

Management consulting is currently one of the most important and sought-after services in the business environment. It helps improve company efficiency, introduce innovation, optimize management processes and increase competitiveness. The purpose of this study is to identify the optimal consulting algorithm, which will improve the process of providing management consulting services and ensure maximum satisfaction of client needs with minimal expenditure of time and resources. To achieve this goal, the basic principles of consulting were analyzed, modern approaches to management were studied, and a comparative study of the effectiveness of various consulting methods in the business environment was conducted. As a result, it should be noted that the use of an optimal consulting algorithm can significantly increase the efficiency of providing management consulting services. Companies can achieve better results by reducing the time and resources spent, which helps improve their competitiveness. Optimization of the consulting process in the management of an organization plays a key role in achieving the success of the company. Choosing the optimal consulting algorithm helps make the process more efficient, and clients receive better service that meets their needs.

Введение

На сегодняшний день управленческое консультирование входит в число наиболее активно растущих и развивающихся видов бизнеса. Под управленческим консультированием понимают услугу, заключающуюся в помощи профессионалов управленцам организаций для решения определенных организационно-управленческих вопросов. Так, по мнению Кротенко Т.Ю.: «Управлен-

ческий консалтинг – это вид предпринимательской деятельности в области управления и организации управления. А управленческое консультирование – комплекс специальных технологий, которые используются при решении проблем в области управления» [8]. Такая услуга предоставляется организациям, которые обратились в консалтинговые компании или напрямую к специалистам. Среди целей обращения

можно выделить необходимость повышения компетенций управленцев компании, поиск методов увеличения прибыли компании, увеличение конкурентоспособности, рост количества потребителей, в том числе постоянных, увеличение лояльности сотрудников и т.д.

Управленческое консультирование позволяет организациям увеличить эффективность управления, и, следовательно, также растет эффективность деятельности каждого сотрудника и организации в целом. Особенно важно использовать услуги управленческого консультирования в период сложного экономического положения компании, поскольку грамотный специалист поможет выявить и минимизировать влияние факторов, которые препятствуют эффективной деятельности компании и ее развитию. Благодаря использованию управленческого консультирования в период кризиса также возможно оптимизировать распределение ресурсов, снизить издержки, минимизировать вероятность реализации рисков и разработать методы реагирования, наладить отношения в коллективе и т.д. Так, управленческое консультирование позволяет компаниям повысить эффективность деятельности в любой ситуации. Мельчекова О.Г. в своем исследовании указывает, что: «Управленческое консультирование нацелено на устранение недостатков, выявленных в процессе исследования систем управления и оценки деятельности действующих экономических систем, а также на реализацию рекомендаций и предложений по совершенствованию или созданию систем управления, как для действующих, так и для вновь создаваемых предприятий и организаций. Данное обстоятельство обуславливает потребность более тщательного изучения приемов управленческого консультирования и способов его осуществления» [9].

Популярность услуг по управленческому консультированию значительно увеличивается с каждым годом. Это в большей степени связано с глобализацией мировой экономики, а именно с необходимостью внедрения новых технологий и инноваций в деятельность организаций, в том числе и в управленческие процессы. По разным оценкам, управленческое консультирование занимает порядка половины всего рынка консалтинга. Так, Мировой рынок управленческого консультирования в 2023 году составил порядка 384.37 млрд долларов.

Отмечается, что более 60% этого рынка обслуживают крупные организации, около 25% – средние и около 10% – малые. Можно заметить, что в сравнении с остальными сферами экономики мира, сектор консалтинговых услуг развивается более активно.

В России рынок управленческого консалтинга в 2021 году составил порядка от 55 млрд рублей. К концу 2022 года он сократился примерно вдвое, отмечает управляющий партнер SBS Consulting Владимир Самохвалов: «Большая доля заказов приходилась на международные компании» [1].

На качество оказания услуги в рамках управленческого консультирования оказывает значительное влияние соблюдение основных принципов, среди которых компетентность, конкретность, системность, креативность и эффективность. Помимо всего прочего, наибольшее влияние на качество консультационной услуги оказывает алгоритм деятельности консалтинговой компании, его структурированность и эффективность. Важно, чтобы специалист четко соблюдал все этапы утвержденного алгоритма и одновременно учитывал специфику конкретной компании.

Итак, важно рассматривать управленческое консультирование как процесс, который состоит из определенных стадий. Алгоритм работы консалтинговая организация разрабатывает самостоятельно, или применяет уже существующий. В исследованиях также приводят различные алгоритмы консультирования, которые содержат от 3 до 10 этапов. В данном исследовании рассмотрим модель, которая была разработана Миланом Кубром. Модель состоит из таких этапов: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение. Она является универсальной и наиболее оптимальной на наш взгляд.

Целью данной статьи является исследование методологических акцентов формирования алгоритма управленческого консультирования.

Материалы и методы исследования

При написании статьи были использованы такие методы исследования, как индукция, дедукция, сравнение, классификация, анализ, синтез и др.

Результаты исследования и их обсуждение

На тему разных аспектов управленческого консультирования активно рассужда-

ют современные исследователи. Так, Тимофеев А.А. в своем исследовании рассматривает услуги управленческого консультирования: понятие и содержание в условиях цифровой экономики [11], Мельчекова О.Г. – диагностику управления и управленческое консультирование: предпосылки эффективного менеджмента [9], Забайкин Ю.В. – управленческое социальное консультирование в производственном процессе [6], Кротенко Т.Ю. – управленческое консультирование: поиск новых форм организации бизнеса [8].

Также, по темам консалтинга и управленческого консультирования разработаны подробные учебные пособия. Так, в учебном пособии по управленческому консультированию Соколова М.М. приводит понятие, особенности и характерные черты, историю развития и другие [10]. Также, в учебнике «Кадровый консалтинг» Чуланова О.Л. рассматривает особенности применения современных технологий в кадровом консалтинге, возможности и риски применения облачных технологий и др. [12].

На данный момент консалтинговые услуги оказывают значительное влияние на развитие экономики России, поскольку они способствуют совершенствованию организаций, и, следовательно, повышению их эффективности. В том числе, за счет совершенствования организаций, происходит усиление конкуренции, которое стимулирует внедрение инноваций в деятельность, появление новых продуктов и услуг, а значит и развитие рынка и экономики страны в целом. Следовательно, дальнейшее повышение качества услуг по управленческому консультированию имеет важную роль для развития экономики.

Однако, на сегодняшний день управленческое консультирование сталкивается с некоторыми проблемами. Так, после введения санкционных ограничений, российские консалтинговые компании перестали предоставлять услуги большинству зарубежных клиентов. Также, многие зарубежные консалтинговые компании завершили деятельность в России. «В условиях неспокойной международной политической обстановки, нестабильности экономической ситуации, вызванной санкциями, разрывом логистических цепочек, усилением рыночной конкуренции, на фоне стремительного развития информационно-коммуникационных технологий, компаниям приходится искать новые

формы организации бизнеса и повышения его эффективности. Одним из способов решения данной задачи является привлечение компаниями внешних консультантов» [8]. Однако, эти проблемы способствовали увеличению активности развития услуг по управленческому консультированию, поскольку на рынке снизилась конкуренция, появилось больше возможностей для небольших компаний, а также возникла необходимость в разработке и внедрении новых механизмов работы.

Необходимо рассмотреть историю развития управленческого консультирования в России и мире с целью формирования наиболее полного понимания его сущности и значимости алгоритма. В мире управленческое консультирование появилось в 1850-х годах в результате значительного воздействия школы научного управления. В основном, его цель заключалась в решении проблем повышения эффективности деятельности компаний.

Начиная с 1920-30 гг. управленческое консультирование, помимо США, начало распространяться в других странах, в том числе, Франции, Германии и т.д., но, как правило, эти услуги использовали только достаточно большие компании. Востребованность управленческого консультирования увеличилась лишь к 1970-1980 гг., на этот период также пришлось наиболее активное развитие [10].

В свою очередь, в начале 70-х годов В.Ш. Раппопорт занялся формированием технологий управления в организациях и начал оказывать услуги по управленческому консультированию в СССР. Он регулярно делился своими знаниями с помощью публикаций. Несмотря на то, что зарождение управленческого консультирования началось еще в 20-30-х годах, его развитие в России началось именно с этого момента. Уже в 1992 году в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации была открыта школа, подготавливающая специалистов по управленческому консультированию [10].

В 1990-2000 гг. наблюдалось увеличение спроса на услуги стратегического управленческого консультирования. Так, в рейтинге российских консалтинговых компаний в 2000 году компания «РОЭЛ-Консалтинг» заняла первое место, ее выручка была в 4 раза больше компании на втором месте – «НИКойл» [2].

Группы услуг по управленческому консультированию

Группа услуг	Описание
1. Организационное управление	В рамках услуг данной группы специалист анализирует структуру управления организации и выдвигает предложения по увеличению ее эффективности
2. Маркетинговое управление	Способствует повышению эффективности маркетинговой стратегии компании (или ее разработке и внедрению), благодаря чему увеличиваются продажи компании, доверие клиентов, расширяется клиентская база и т.д.
3. Операционное управление	Направленность на оптимизацию различных операционных процессов, в том числе внедрение в них инноваций. Например, автоматизация процесса производства в компании в совокупности с увеличением эффективности и снижением издержек.
4. Кадровое управление	Услуги данной группы включают консультации по управлению человеческими ресурсами. Среди примеров можно выделить повышение эффективности процесса подбора и найма сотрудников, повышение квалификации работников, разработку системы мотивации и т.д.
5. Финансовое управление	Подразумевает услуги, связанные с увеличением эффективности управления финансовой стороной деятельности компании. Результатом качественно оказанной услуги может стать увеличение доходов в совокупности со снижением издержек, снижение себестоимости продукции и т.д.
6. Управление информационными технологиями	Направлены на разработку и внедрение, а также увеличение эффективности применяемых информационных технологий
7. Стратегическое управление	Услуги ориентированы на разработку и эффективное внедрение стратегических целей и планов компании
8. Консалтинг в области управления изменениями	Благодаря применению услуг данной группы, компании могут наиболее оперативно приспособиться к необходимым изменениям, избежав активного сопротивления сотрудников



Алгоритм управленческого консультирования по модели М. Кубра [10]

Актуальная ситуация на рынке управленческого консультирования такова – по итогам исследования Рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»), проведенного в 2021 году, лидерами рынка в России стали группы:

1. «Эрнст энд Янг» (переименована в Б1). Группа оказывает разные консультационные услуги, в том числе касающиеся налогов, права, аудита, деятельности компаний и др.

2. «Технологии Доверия» (ТеДо). Осуществляет сопровождение сделок, консультации по налогам, рискам и др.

3. КПМГ. Услуги в сфере налогообложения и аудита [3].

Исходя их спроса на консультационные услуги, можно сделать вывод, что, на данный момент, востребованы услуги всех видов (актуальные виды услуг отражены в таблице), однако, наибольший темп роста наблюдался у услуг по управлению персоналом (31%), наименьший – у информационного консалтинга (3%), однако, объем выручки данного направления составляет почти 40% от общей выручки рейтинга [4].

Таким образом, в рамках управленческого консультирования организациям могут предоставляться услуги, связанные с различными аспектами ее деятельности. Однако, существенное значение имеет общий алгоритм, в соответствии с этапами которого и осуществляется оказание услуги. Наиболее оптимальна на наш взгляд модель Милана Кубра, который представил алгоритм предоставления услуги по управленческому консультированию в пяти этапах (рисунок).

Рассмотрим представленные на рисунке этапы более подробно. Так, в рамках первого этапа происходит первоначальный контакт клиента и специалиста, знакомство и обсуждение проблемы, согласование условий предоставления услуги. Далее, осуществляется предварительная оценка проблемы, для которой необходим сбор небольшого количества актуальных сведений, на основании которых происходит дальнейшее составление плана действий и представление предполагаемых мероприятий по решению проблемы клиенту. Завершающей стадией первого этапа является заключение договора о предоставлении услуги.

Второй этап алгоритма включает выявление основы так называемого диагноза

(т.е. причин его возникновения, взаимосвязей и т.д.), выявление наиболее полных и достоверных сведений о проблеме и их анализ, а также обратную связь с клиентом, которая позволит оповестить его о ходе работы. Далее, третий этап содержит разработку нескольких решений проблемы клиента, дальнейший выбор наиболее оптимальных вариантов и представление их клиенту, который выберет наиболее подходящий для себя.

В процессе четвертого этапа алгоритма специалист может консультировать клиента по ходу внедрения плана решения проблемы, а также при необходимости вносить корректировки в предложенные меры и обучать сотрудников. Заключительный этап подразумевает подведение итогов, которые отражаются в отчете, выполнение оставшихся обязательств (при наличии) и завершение работы [10]. Если обе стороны удовлетворены сотрудничеством, то услуга была предоставлена качественно и клиент добросовестно подошел к реализации предложенного решения.

Однако, безусловно, современные условия и специфика ситуации в компании предъявляют свои требования к алгоритму оказания услуг по управленческому консультированию. Хотелось бы дополнительно уточнить некоторые этапы алгоритма и внести предложения по совершенствованию:

1. Важным составляющим второго этапа является определение проблемы компании, поскольку от ее достоверности и точности зависит результат оказания услуги в целом. В связи с чем, авторы решили предложить меры по увеличению точности данного этапа:

– тщательное изучение не только текущей деятельности организации и ее результатов, но и прогнозирование дальнейшего направления ее развития. Благодаря чему, предложенные меры решения проблемы будут актуальны для компании не только на данный момент, но и на будущее. Следовательно, благодаря данной мере возрастет и конкурентоспособность консалтинговой компании;

– учет не только информации о проблеме, но и анализ ситуации в компании в целом, поиск источников ее возникновения. Посредством чего, проблема будет не скрыта, а решена, за счет исключения процессов, которые способствовали ее образованию.

2. В свою очередь, этап 4 включает в себя работу с сотрудниками. В современных условиях сотрудники являются главным активом компаний, поэтому, специалисту важно уделить внимание работе с сотрудниками, если предложенные изменения касаются их деятельности. Важно обучить сотрудников в соответствии с внедряемым изменением, а также снизить вероятность сопротивления. Обучение сотрудников может осуществляться в том числе дистанционно, что имеет множество преимуществ как персонала, так и для организации.

3. Последний этап оказания услуги также имеет особую значимость. Важно правильно завершить работу с клиентом, чтобы оставить благоприятное впечатление и желание обратиться за консультацией еще раз при необходимости. Однако, консультант также должен быть удовлетворен окончанием сотрудничества, т.е. все договоренности со стороны клиента должны быть выполнены. В рамках данного этапа важно своевременно завершить сотрудничество, для чего можно объяснить клиенту алгоритм работы при первоначальном контакте, а также четко выделить необходимый клиенту результат, и когда он будет достигнут (с допустимыми некоторыми отклонениями), сотрудничество может быть завершено. Однако, после завершения сотрудничества, консалтинговой компании также важно получить обратную связь от клиента, убедиться в его удовлетворенности результатом услуги, благодаря чему она сможет совершенствовать свою деятельность.

Все предложенные мероприятия будут способствовать повышению качества услуг управленческого консультирования, увеличению конкурентоспособности консалтинговой компании и росту удовлетворенности заказчиков полученной услугой. Отметим, что на качество консультационной услуги также оказывает влияние профессионализм специалиста.

Так, в России действует Национальный Институт Сертифицированных Консультантов по Управлению (НИСКУ). Организация занимается сертификацией специалистов по управлению. На официальном сайте указано, что: «Сертификация направлена на подтверждение профессиональности и этичности работы консультанта в соответствии с требованиями данного стандарта. НИСКУ – единственная организация в России, обладающая правом международной

сертификации по стандарту ICMCI» [5]. Организация предъявляет следующие требования к специалистам: наличие высшего образования и дополнительного профессионального образования в области профессиональной специализации, а также стаж работы в сфере более 3-х лет. Также, в России многие университеты предлагают программы подготовки магистратуры «Управленческий консалтинг». На данный момент наблюдается стабильное увеличение количества специалистов в этой сфере, что также подтверждает рост востребованности услуг управленческого консультирования.

Заключение

На основании всего вышесказанного, можно сделать вывод, что совершенствование алгоритма оказания услуг по управленческому консультированию является актуальной темой на данный момент. Это обусловлено новым этапом развития управленческого консультирования в России, для которого характерно увеличение спроса на услуги в совокупности с уходом с рынка крупных международных компаний. Благодаря развитию алгоритма предоставления услуг, в том числе использованию предложенных мер, консалтинговые компании смогут наиболее оперативно и качественно удовлетворять потребности клиентов, что будет способствовать росту их эффективности и конкурентоспособности.

Государство активно поддерживает малый и средний бизнес, что также предоставляет консалтинговым компаниям больше возможностей ввиду увеличения количества организаций и потребности в налаживании их управленческих процессов. Также, было бы эффективно внедрение государством обучающих курсов для предпринимателей с привлечением специалистов по управленческому консультированию.

В целом, управленческое консультирование становится все более востребованным в нашей стране. Оно способствует развитию и распространению современных достижений науки и наиболее эффективных методов организации управления в компаниях. Благодаря развитию управленческого консультирования, будет наблюдаться увеличение эффективности деятельности организаций, рост конкуренции, активная разработка и внедрение инноваций, следовательно, будет расти и развиваться экономика страны.

Библиографический список

1. Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году // Проектно-учебная лаборатория экономической журналистики. URL: <https://economics.hse.ru/esjourn/news/846473938.html> (дата обращения: 21.04.2024).
2. Списки крупнейших консалтинговых компаний, 2000 год // RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/effective_consultants/2001/analytics/spiski-krupneysih-konsaltingovyh-kompanij-2000-god/ (дата обращения: 25.04.2024).
3. Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2022 год) // RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2022/ (дата обращения: 25.04.2024).
4. Советы помогают материально // RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/ (дата обращения: 25.04.2024).
5. Требования к консультантам НИСКУ // НИСКУ. URL: <https://cmcrussia.ru/ru/informatsiya/stat-uchastnikom/Sertificirovannye-konsultanti/trebovaniya-k-konsultantam-nisku.html> (дата обращения: 27.04.2024).
6. Забайкин Ю.В., Лютягин Д.В. Управленческое социальное консультирование в производственном процессе // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3, № 6. С. 288-294.
7. Иванова В.В. Рынок консалтинговых услуг в современных условиях мировой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 2. С. 55-57.
8. Кротенко Т.Ю. Управленческое консультирование: поиск новых форм организации бизнеса // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 176-183. DOI: 10.52176/2304831X_2024_01_176.
9. Мельчекова О.Г. Диагностика управления и управленческое консультирование: предпосылки эффективного менеджмента // Гуманитарный научный вестник. 2021. № 4. С. 142-147. DOI: 10.5281/zenodo.4769167.
10. Соколова М.М. Управленческое консультирование: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2024. 215 с.
11. Тимофеев А.А., Анисимов А.Ю. Услуги управленческого консультирования: понятие и содержание в условиях цифровой экономики (теоретический аспект) // Вестник Академии знаний. 2023. № 3(56). С. 466-470.
12. Чуланова О.Л. Кадровый консалтинг: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2023. 358 с. DOI: 10.12737/textbook_5971e2c8792fc2.42060563.