

УДК 658
ББК 65.050

О БАРЬЕРАХ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА КЛИЕНТСКИХ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Статья посвящена вопросам взаимодействия клиентских организаций и консультационных фирм в процессе консалтинга. Рассмотрены особенности делового сотрудничества клиентов и консультантов. Обозначаются основные барьеры, препятствующие установлению эффективного делового сотрудничества консультационных организаций и их клиентов. Выявлены причины, мешающие эффективному развитию консалтинговых услуг. Даются рекомендации по преодолению барьеров и затруднений в процессе взаимодействия клиентских фирм и консультантов в сфере управленческого консалтинга.

Ключевые слова: *управленческий консалтинг, управленческое консультирование, консалтинговые услуги, консалтинговая деятельность, деловое сотрудничество, клиент, консультант.*

ABOUT BARRIERS FOR BUSINESS COOPERATION THE CLIENT AND CONSULTING FIRMS IN THE FIELD OF MANAGEMENT CONSULTING

O.V. Zhigar

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article is devoted to the interaction of client organizations and consulting firms in the process of consulting. Features of business cooperation of clients and consultants are considered. The main barriers preventing the establishment of effective business cooperation between consulting organizations and their clients are identified. The reasons preventing effective development of consulting services are revealed. Recommendations on overcoming barriers and difficulties in the process of interaction between client firms and consultants in the field of management consulting are given.

Keywords: *management consulting, management consulting, consulting services, consulting activity, business cooperation, client, consultant.*

Современная экономика находится в непрерывном развитии, и одновременно с ней также приходится развиваться тем ее субъектам, которые занимаются производством тех или иных благ, удовлетворяющих потребности общества. Сформировавшийся рынок предъявляет новые

условия эффективной работы фирм, но вследствие этого появляется и ряд проблем различного характера. Успех любой фирмы, компании или организации гарантирован лишь тогда, когда ее продукция или услуги конкурентоспособны, а деятельность эффективна. Чтобы успешно под-

держивать такую деятельность в условиях конкуренции, когда похожие организации также благополучно развиваются, необходимо оперативное принятие качественных управленческих решений, а для этого предпринимателям необходимы консультации специалистов в разных областях знаний: в менеджменте, экономике, психологии, юриспруденции и т. д.

Все это послужило импульсом для возникновения и развития управленческого консалтинга как специфического направления профессиональной деятельности. Управленческое консультирование, способное решать большую часть возникших проблем, для многих организаций становится своего рода спасательным кругом.

Консалтинг — это «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» [9, с. 256].

Консультационные услуги востребованы в любой сфере деятельности. Широкое применение в современных условиях получила практика привлечения внешних консультантов с целью решения тех или иных проблем в управленческой сфере, повышения эффективности труда, снижения издержек и т.д. В наиболее общем виде управленческое консультирование включает следующие процессы:

- оптимизацию структуры и внутренних процессов;
- комплексную оценку состояния фирмы;
- прогнозирование, разработку стратегии развития;
- создание антикризисных программ (например, полный анализ рынка и построение стратегии развития фирмы, а также исследование поведения потребителей и руководство им).

Консультационные услуги многообразны из-за разнородности бизнес-процессов, происходящих в организациях, и предполагают следующие виды:

- административный консалтинг, который помогает решать проблемы становления и оформления компании, административного контролирования деятельности, ведения делопроизводства (например, составить плана совершенствования ведения делопроизводства внутри компании);
- финансовое консультирование, которое заключается в нахождении источников финансирования, построении экономической стратегии фирмы, рекомендациях по про-

блемам, связанным с налогообложением и бухгалтерским учетом субъектов экономической деятельности. Этот вид консалтинга может быть задействован в построении финансовой модели, прогнозировании денежных потоков, составлении и контроле бюджета компании, разработке системы стимулирования труда и заработной платы;

- кадровое консультирование, которое предполагает оптимизацию кадровых потоков, планирование найма и повышение квалификации сотрудников, разработку системы мотивации. Например, это могут быть проекты по совершенствованию подбора и процессов обучения персонала, созданию и развитию корпоративной культуры;
- IT-консультирование, подразумевающее разработку информационно-поисковых систем и автоматизацию информационной безопасности. Примером служит помощь фирмам-заказчикам в выборе эффективной стратегии информационной безопасности в своей области;
- маркетинговое консультирование, помогающее клиентам увеличить сбыт при помощи совершенствования работы фирмы на всех ступенях деятельности: на этапе образования цен, в процессе PR и рекламы, на стадии продаж и т. п. В результате этого вида консалтинга для построения эффективной маркетинговой стратегии организации производится анализ рынка конкурентов фирмы-заказчика, опыта и практики работы конкурентов;
- производственный консалтинг, подразумевающий разрешение экономических, инженерных и управленческих задач, совершенствование технической и технологической базы, исследование продукта и способов изготовления. Примером может выступать исследование текущей технологической линии производства и разработка технических решений по максимальному использованию оборудования в рамках существующей технологии;
- юридическое консультирование, которое включает правовое консультационное обеспечение, стратегию развития деятельности предприятия в соответствии с законодательством. Это могут быть проекты по правовой оценке хозяйственных схем, анализу и разработке договоров и сопутствующих документов;
- специализированное консультирование, которое содержит необозначенные выше вопросы. К примеру, воздействие на экологическую ситуацию, а также вопросы

консультирования государственного сектора.

Выделенные разновидности консультационных услуг сегодня довольно объемны и включают все без исключения сферы деятельности. Кроме этого, определенные консультационные услуги могут оказываться не только в виде консультирования, но и посредством выполнения определенных функций. Такими услугами являются: рекрутмент, PR, бухгалтерское обслуживание, аудит и т. д.

Управленческий консалтинг является наиболее эффективным средством ускорения внедрения новых управленческих технологий, новых методов и приемов ведения бизнеса, самым надежным методом, позволяющим быстро осваиваться в малоизученных или быстроменяющихся условиях [1, с. 114]. Консалтинговые услуги сегодня выступают одним из наиболее важных инструментов формирования конкурентных преимуществ организации, которая открывает новые рыночные возможности для субъектов рынка, позволяет выработать практические рекомендации и помогает реализовать основные направления ее деятельности.

Консультационная фирма — это «хозяйственная организация, задачей которой является выполнение работ по проведению анализа, обоснование перспектив развития и организация использования научно-технических и организационно-экономических инноваций» [9, с. 176]. На основании представленных фирмой данных консультанты готовы дать реальную оценку ситуации, обнаружить «слабые места», требующие неотложного вмешательства и определить способы и методы, необходимые для решения возникших проблем конкретной фирме.

Сущность оказания услуг консультантов заключается в разрешении проблем клиента, поэтому ресурсом формирования консалтинговых услуг являются заказы клиентов. Однако на пути сотрудничества консультационных фирм и их клиентов существует ряд проблем, снижающих эффективность взаимодействия субъекта и объекта в процессе оказания консалтинговых услуг. Эти противоречия необходимо выявлять, анализировать и находить варианты их разрешения.

В России консалтинговая деятельность пребывает в стадии активного развития и является достаточно перспективной сферой деятельности. Рынок консалтинговых услуг в России пользуется довольно большим спросом, это связано прежде всего с ростом профессиональных качеств и квалификации отечественных управленцев. В связи с ростом рынка консалтинговых услуг за счет конкурентной борьбы повышается соответственно и их качество.

Однако в России существует ряд проблем, связанных с увеличением рынка консалтинговых услуг. Связано это прежде всего со слаборазвитой системой образования и поддержки передачи знаний в управленческой сфере. Организации, у которых есть опыт образования новых управленческих технологий, приемов и методов, зачастую не стремятся им делиться. В связи с этим складывается такая ситуация, когда российские специалисты в области управления, решившие заниматься консультационной деятельностью, прибегают к использованию методологии и опыта западных коллег, который более распространен, нежели отечественный. Подобная практика сталкивается с пониженной эффективностью, поскольку такой опыт не охватывает большой массив проблем, к тому же не учитывает специфику российской управленческой деятельности.

Каждая организация, независимо от положения дел, рано или поздно сталкивается с проблемами дальнейшего развития и осуществления своей деятельности. Для того чтобы не только успешно поддерживать жизнеспособность организации, но и добиваться более высоких результатов, необходимо внедрение новых прогрессивных технологий, в том числе управленческих, позволяющих увеличить конкурентоспособность, производительность труда, создавать более сложные механизмы мотивации работников организации и т. д.

Управленческое консультирование позволяет разрешить множество проблем организации, связанных прежде всего с управленческой деятельностью, организационной структурой и управлением персоналом, общими целями и стратегией ведения дел, а также вопросами деловой политики и контроля.

Процесс управленческого консультирования основан на деловом сотрудничестве клиента и консультанта. Клиент — объект консультирования — оплачивает услуги консультанта на условиях, определенных договором на оказание консультационных услуг. Консультант как субъект консультирования в течении определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности организации и получая за это вознаграждение, определенное договором на оказание консультационных услуг [6, с. 68].

Однако перед началом делового сотрудничества клиента и консультанта возникает ряд барьеров, препятствующих этому. Рассмотрим некоторые из них ниже.

Когда руководство той или иной организации осознает наличие проблемы или комплекса проблем в управленческой сфере своего предприятия и принимает решение обратиться к

консультанту, то здесь им доступны следующие альтернативы: нанять соответствующего специалиста в штат компании либо приобрести услуги внешнего консультанта. У каждого из этих вариантов есть свои положительные и отрицательные стороны.

Основное отличие внутреннего специалиста от внешнего заключается в том, что консультант не несет ответственности за свои рекомендации, а также не участвует в практической реализации данных им советов. Еще одно отличие представителей консалтинговых фирм от менеджеров компаний заключается в том, что они лишь дают резюме своих наблюдений, а принятие решений и обеспечение их исполнения лежит уже на руководстве компании или на линейных менеджерах [4, с.92].

С другой стороны, внутренние консультанты, напротив, не всегда могут объективно оценить обстановку в организации, дать независимую оценку положения дел, подвергаясь влиянию собственного руководства. К тому же изнутри не всегда можно заметить некоторые детали и проблемные стороны, что более доступно внешнему специалисту по управленческому консультированию.

Следующим барьером на пути к деловому сотрудничеству клиентских организаций и консультационных фирм выступает несоответствие квалификационных требований растущему спросу на рынке консультационных услуг. Многие специалисты консультационных фирм не имеют специального образования и соответствующей квалификации, что находит негативный отклик на качество услуг, которые они оказывают. Исходя из российского опыта, можно утверждать, что отечественные консультанты заимствуют опыт, знания и методы у зарубежных коллег, что приводит к заведомо неэффективным результатам деятельности самого консультанта, так как зарубежные методики не призваны учитывать специфику российского опыта управленческой деятельности. Вследствие чего клиенты с настойчивостью относятся и к таким фирмам, и в целом к консультационной деятельности.

Характерной особенностью консультационной деятельности является ее интеллектуальная основа. Консалтинговый процесс требует значительных интеллектуальных способностей консультанта. Как правило, решаемые проблемы охватывают различные сферы деятельности организации, описанные выше (маркетинг, производство, финансы и т. д.), что, в свою очередь, обуславливает требования по наличию у консультанта профессиональных знаний в смежных областях и умение эффективно применять их на практике.

Зачастую консультантами являются специалисты каких-либо отраслей и сфер деятельности, которые напрямую не связаны с управленческой деятельностью. Такие специалисты нуждаются в дополнительном образовании по специальным программам и методам, которые знакомят их с особенностями консультационной деятельности.

Еще одним аспектом, осложняющим деловое сотрудничество двух сторон процесса консультирования, выступает тот факт, что консалтинговые организации фактически не несут ответственности за свои рекомендации. Правовая основа осуществления консультационной деятельности на текущий момент является не до конца разработанной. Такие юридические вопросы как права и обязанности сторон, ответственность сторон, расчеты по обязательствам и т. д. закрепляются лишь условиями договора на оказание консультационных услуг. В результате, как правило, сторона клиента остается без должной юридической защиты своих интересов.

Достаточно серьезной проблемой взаимодействия является непонимание клиентом полезности консультационных услуг. Многие руководители, менеджеры и бизнесмены не до конца имеют представление, зачем прибегать к найму консультанта извне, который не знаком с внутренней обстановкой и спецификой деятельности организации, следовательно, не способен решить имеющиеся проблемы. В частности, в России сложился некоторый стереотип, согласно которому обращение к консультанту по управленческим вопросам ставит под сомнение компетентность и состоятельность руководства клиентской организации.

Зарубежный опыт, напротив, показывает, что крупные и успешные компании с эффективным и сильным руководством являются частыми пользователями консультационных услуг. Это является результатом увеличения сложности систем управления, необходимости профессионального взгляда на возникающие проблемы и постоянного изменения факторов влияния внешней среды организации. Консалтинг здесь выступает не как последняя инстанция решения определенных проблем, а как инструмент достижения наибольшей эффективности и развития организации в целом. В России же к консультационным услугам прибегают на стадии зарождения организации, когда предприятие только начинает свою деятельность или когда кризисное положение принимает статус безвыходного. К сожалению, в нашей стране успешные компании очень редко задумываются о приобретении консультационных услуг, тем самым упуская возможности получения рекомендаций, как добиться еще более эффективных результатов и многократно

увеличить достигаемый успех. В этом выражается еще одна сложность осуществления консультационной деятельности в России.

В ряде случаев сомнения у клиента в привлечении консультанта вызывает также отсутствие у консалтинговой фирмы опыта в разрешении управленческих проблем. Значительная часть управленческого консультирования фактически имеет дело с вопросами, которые относятся к искусству управления, и, чтобы найти и осуществить наилучшее решение, необходим опыт, который не всегда имеется у консультанта [1, с. 115]. С подобной проблемой приходится сталкиваться, как правило, молодым консалтинговым фирмам.

Все вышеуказанные барьеры и трудности можно, а главное, нужно преодолеть, если консалтинговая организация ставит своей целью эффективно вести свою деятельность не только на текущий момент, но и в будущем.

Большинство барьеров делового сотрудничества в процессе консалтинга могут быть успешно преодолены с помощью организации ассоциаций консультантов, которые непосредственно организуют встречи с клиентами и обсуждают все вопросы взаимодействия. В результате клиентская организация может получить профессиональный взгляд на имеющиеся проблемы, рекомендации на перспективы будущего развития, внедрить современные управленческие технологии, добиться более высокого уровня эффективности

деятельности и качественно нового уровня развития всей фирмы.

Развитие рынка консалтинговых услуг играет важную роль для экономики, поскольку открывает направление деятельности, в котором могут быть заняты люди, и в целом позволяет добиться всестороннего роста как клиентских организаций, так и самих консультационных фирм. На современном этапе существует спрос на консалтинговые услуги, более того, рынок насыщен потенциальными клиентами, что создает благоприятные условия для появления новых консалтинговых организаций.

Исходя из вышесказанного, следует создать такую систему информационного обеспечения, которая будет служить гарантом надежности той или иной консультационной фирмы. Клиенты, которым необходима профессиональная помощь в сфере управления, смогут получать точную информацию о конкретном консультанте и конкретных услугах, которые он предоставляет.

Таким образом, управленческое консультирование является перспективным видом профессиональной деятельности. Налаживание эффективного механизма установления делового сотрудничества между клиентскими организациями и консультационными фирмами позволит добиться стабильного развития данного направления деятельности на дальнейшую перспективу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляева, С. С. Проблемы управленческого консалтинга в современных условиях / С. С. Беляева // Вестник Омского университета. Серия Экономика. — 2013. — № 1. — С. 114—116.
2. Бутова, Т. В. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2015. — 332 с.
3. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 255 с.
4. Жуков, В. А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / В. А. Жуков // Вестник Государственного университета управления. — 2017. — № 11. — С. 91—99.
5. Курбатова, О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг : учеб. пособие / О. В. Курбатова. — М. : Юнити-Дана, 2014. — 77 с.
6. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. — М. : Инфра-М, 2016. — 305 с.
7. Лобовский, И. М. Рынок консалтинговых услуг: настало время профессионалов / И. М. Лобовский // Управление персоналом. — 2014. — № 3 — С. 46—49.
8. Макхэм, К. Управленческий консалтинг : учебник / К. Макхэм. — М. : Дело и сервис, 2013. — 375 с.
9. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг : учеб. пособие / Г. И. Маринко. — М. : Инфра-М, 2012. — 381 с.
10. Михлин, Л. П. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Л. П. Михлин. — Калининград, 2013. — 184 с.
11. Посадский, А. П. Основы консалтинга : учебник / А. П. Посадский. — М. : Инфра-М, 2014. — 145 с.
12. Токмакова, Н. О. Основы управленческого консультирования : учеб.-практ. пособие / Н. О. Токмакова. — М. : Изд-во Москов. управлен. междунар. ин-та эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. — 68 с.
13. Ситдикова, Л. Б. Критерии оценки качества консультационных услуг / Л. Б. Ситдикова // Управление персоналом. — 2015. — № 1 — С. 64—68.
14. Шарков, Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг : учеб. пособие / Ф. И. Шарков. — М. : Дашков и К°, 2016. — 407 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. *ovzigar@rambler.ru*

REFERENCES

1. Belyaeva S.S. Problemy upravlencheskogo konsaltinga v sovremennykh usloviyakh [Problems of management consulting in modern conditions]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Bulletin of Omsk University. Economy Series]. 2013, no 1, pp. 114—116. (In Russ.).
2. Butova T.V. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, TEIS Publ., 2015. 332 p. (In Russ.).
3. Vasilev G.A. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consulting]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2015. 255 p. (In Russ.).
4. Zhukov V.A. Sovremennye tendencii razvitiya rynka konsaltingovykh uslug [Current trends in the market of consulting services]. *Vestnik gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Bulletin of the State university of management]. 2017, no. 11, pp. 91—99. (In Russ.).
5. Kurbatova O.V. *Razvitie rynka konsaltingovykh uslug* [Development of the market of consulting services]. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2014. 77 p. (In Russ.).
6. Lapygin Yu.N. *Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovaniya* [Basics of management consulting]. Moscow, Infra-M Publ., 2016. 305 p. (In Russ.).
7. Lobovskiy I.M. *Rynok ispolzovannoy konsaltingovykh uslug: nastalo vremya professionalov* [The market of consulting services: it's time for professionals]. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. 2014, no. 3, pp. 46—49. (In Russ.).
8. Makkhem K. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Delo i servis Publ., 2014, 375 p. (In Russ.).
9. Marinko G.I. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Infra-M Publ., 2012. 381 p. (In Russ.).
10. Mikhlin L.P. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consultation]. Kaliningrad, 2013. 184 p. (In Russ.).
11. Posadskiy A.P. *Osnovy konsaltinga* [Consulting basics]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 145 p. (In Russ.).
12. Tokmakova N.O. *Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniya* [Fundamentals of management consulting]. Moscow, Moscow International Institute of Econometrics, Informatics, Finance and Law [Moscow: Publishing House of the Moscow Management International Institute for Econometrics, Informatics, Finance and Law Publ., 2014. 68 p. (In Russ.).
13. Sitdikova L.B. Kriterii ozenki kachestva konsyltatsionnykh uslug [Criteria for assessing the quality of consulting services]. *Upravlenie personalom* [Personnel Management], 2015, no. 1, pp. 64—68. (In Russ.).
14. Sharkov F.I. *Kommunikologiya: kommunikatsionnyy konsalting* [Communicology: communication consulting]. Moscow, Dashkov i K° Publ., 2016. 407 p. (In Russ.).