

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

**В.И. Золотов, А.И. Тюняев**

В конце XIX в. с развитием экономических и управленческих наук начала формироваться новая область профессиональных услуг – консультирование по экономике и управлению, то есть менеджмент-консалтинг. Первая фирма по менеджмент-консалтингу – «Служба исследований бизнеса» (Business Research Services) была образована в 1914 г. в Чикаго. В 20–30-х гг. такие фирмы распространились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии), в 40–50-е гг. – и в других регионах мира. Консалтинговый «бум» 50–60 гг., названный «золотым веком» консалтинга и связанный с ускоренным послевоенным развитием экономики, привел к усилению его значения как элемента рыночной инфраструктуры. В 70–90-е гг. рост сферы консалтинговых услуг относительно стабилизировался, при этом в сферу консалтинга стали активно внедряться региональные университеты и школы бизнеса. Консалтинговые услуги дифференцировались, сегодня их перечень включает более 100 видов.

Несмотря на то, что история «российского консалтинга» насчитывает не более пятнадцати лет, этот рынок демонстрирует высокие темпы развития и является одной из самых быстрорастущих сфер отечественного бизнеса. По данным рейтинговых исследований «РА Эксперт» и «ИД Коммерсант-деньги» в 2002 г. прирост рынка составил 70 %, а в 2003 г. 125 %. В 2003 г. объемы продаж достигли отметки 21 млрд. рублей, что составляет около 1 % объема продаж мирового консалтингового рынка. 90 % выручки приходится на Москву, еще 4 % на Санкт-Петербург, далее следуют Уральский и Сибирский округа (2-3 %). Объем внутреннего спроса на консалтинговые услуги в России находится на уровне чуть ниже, чем в Греции, население которой в 10 раз меньше. В то же время он в 170 раз ниже, чем спрос в сопоставимых с нею по количеству населения Франции, Великобритании и Германии.

Географическая стратификация объясняется концентрацией финансовых средств и головных офисов крупных компаний в европейской части страны. Основные потребители консалтинговых услуг сосредоточены в ТЭК, металлургии, телекоммуникациях и тор-

говле. По данным Госкомстата России, именно в этих ключевых отраслях российской экономики в последние годы сохранялась устойчивая тенденция роста, обусловленная благоприятной экспортной конъюнктурой и увеличением покупательской способности населения.

Самыми прибыльными направлениями в российском консалтинге, приносящими более четверти валовой выручки, являются услуги в области информационных технологий, торговля IT-решениями для оптимизации управления и контроля за производством. На втором месте к началу 2005 г. – налоговый консалтинг (20 %), опередивший лидера предыдущих лет – управленческий консалтинг (19 %). Уходит на второй план такая функция консалтинговых фирм как составление бизнес-планов, юридические услуги. Консультанты в регионах заняты организацией тренингов, семинаров, юридическим сопровождением бизнеса, финансовым аутсорсингом, консультациями в области налогового управления экспертными услугами в сфере управленческого, кадрового консалтинга.

Поскольку большая часть консалтинговой деятельности в России в настоящее время приходится на сферу финансов и инвестиций, удовлетворенность клиентов напрямую связана с финансовыми результатами. Процессуальные критерии (стандарт подготовки консультационного предложения, поэтапная оценка процесса более опытным коллегой или оценка совместно с клиентом, конфиденциальность, этический кодекс, оценка клиентом результатов и т.д.) практически не используются. Начальные критерии (образование работников, финансовая независимость фирмы, различные виды профессионального сервиса и т.п.) также не учитываются, за исключением потребности в квалифицированном персонале. Стандарты качества, на которые опираются российские консультанты, напрямую связаны с проблемой выживания их фирм (удовлетворенность клиента и подписание нового контракта).

Российский рынок консалтинга сложен и противоречив. Постоянно меняется налоговое законодательство, многие сферы бизнеса контролируются нелегальными структурами.

Вследствие географических особенностей страны консультанты вынуждены работать на небольшом местном рынке или много ездить. Многие предприятия находятся на грани банкротства. Чем дальше от Москвы, тем меньше российских управленцев знают, что такое управленческое консультирование, или имели в прошлом негативный опыт сотрудничества с непрофессионалами. Можно говорить о том, что управленческое консультирование в настоящее время не является привычным элементом российской деловой культуры.

Широкое распространение в мегаполисах европейской части России получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование, тогда как в промышленно развитых странах с рыночной экономикой преимущественно осуществляется экспертно-процессное и процессно-обучающее консультирование, ориентированное на изменение личностного потенциала и поведения. В первую очередь это объясняется неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, стремлением руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, самая важная информация не может быть получена консультантом без активного диалога с представителями организации клиента.

Заказчиком консалтинга на сегодняшний день являются как частные, так и государственные структуры, предприятия различного масштаба. Крупные организации, являются, как правило, потребителями комплексного консалтинга и часто заключают долгосрочные соглашения на оказания широкого спектра услуг, начиная от стратегического планирования, разработки систем управления, оптимизации бизнес-процессов и заканчивая обучением персонала. В Алтайском крае таких нет. При этом часть проектов может быть передана компании-консультанту на аутсорсинг. Небольшие компании чаще обращаются к консультантам для решения локальных задач, например для проведения исследования рынка и обучения персонала, велик спрос на консультации в области управления персоналом. Спектр обращений к консультантам достаточно широк. В нем можно выделить три основных группы. К первой группе относят обращения, связанные с нехваткой собственных ресурсов компании для решения возник-

ших проблем или специфических задач. Желание клиентов повысить рентабельность своего бизнеса посредством повышения качества исполнения отдельных видов работ, сократить время на разработку и внедрение новых проектов формирует вторую группу обращений. В третью группу входят заказы, поступающие от клиентов, основным мотивом которых является стремление к постоянному саморазвитию, повышению уровня компетентности и реализации потенциала персонала компании.

Безусловно, наряду с реальными и потенциальными потребителями услуг, существует большая доля предпринимателей негативно настроенных в отношении услуг предоставляемых консалтинговыми компаниями.

Среди причин формирования подобного отношения можно выделить наличие отрицательного опыта работы с подобными компаниями, недоверие консультантам (отсутствие у последних практического опыта работы, излишняя теоретизация проблемы, неадаптированные решения к условиям бизнеса заказчика и т.д.). Представители среднего и малого бизнеса, как правило, избегают обращения к консультантам по причине дороговизны услуг.

Для немногочисленных региональных консалтинговых компаний острой является проблема нежелания руководителей предприятий и организаций обращаться в местные компании и агентства в связи с отсутствием свободных финансовых средств, традиций бизнеса и недоверием к местным консультантам. Получается замкнутый круг: пока нет спроса на консалтинговые услуги, трудно ожидать и роста качества управленческого консультирования, а квалифицированные преподаватели экономических и управленческих дисциплин боятся уходить из университетов в «самостоятельное плавание».

Консультанты и клиенты по-разному оценивают качество консалтинговых услуг. Для клиентов важны конкретные факты и цифры, выражающиеся в повышении рентабельности бизнеса. Консультанты стремятся к более абстрактной, психологической оценке своей работы. Для них часто важнее неисчисляемые показатели, например уровень «качества» взаимоотношений с клиентом (поддержание отношений после окончания проекта, повторные обращения клиентов, одобрение заказчиком полученного в ходе работы результата).

Анализируя тенденции и конкретные аспекты развития российского консалтинга, не-

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

обходимо отметить, объективно исчерпывающей информации по рынку практически не существует. Разовые качественные исследования (журналы «Ъ-Деньги», «Управление персоналом», газета «Известия»), в первую очередь ориентированы на выявление финансовых результатов деятельности консалтинговых компаний. В то время как информацию об опыте, отраслевой и профессиональной специализации, структуре рынка в частности кадрового консалтинга и бизнес-образования, особенностях поведения потребителей на региональных рынках, представлениях о критериях качества данного вида услуг разными целевыми аудиториями можно получить либо у самих консультантов, либо по неформальным каналам и далеко не в полной мере.

Учитывая, что рынок консалтинговых услуг как в России в целом, так и в отдельных регионах активно развивается, потенциал его огромен и лишь незначительная часть на настоящий момент охвачена действующими консалтинговыми компаниями и независимыми консультантами, актуальным представляется формирование консалтинговой службы (подразделения) в структуре Регионального центра повышения квалификации при АлтГТУ.

В отличие от западных регионов России, в Барнауле спрос на услуги минимален и предметно ограничен. По данным экспертов, потребность в подобных услугах явно превышает предложение. Пугает заказчика, прежде всего цена услуги, а также вероятность утечки информации. Ни для кого не секрет, что элементы «теневого бизнеса» являются структурным элементом деятельности большинства фирм. Рынок управленческого консалтинга в Алтайском крае находится в стадии своего становления. Несколько лучше ситуация в рекрутменте, однако на эту область РЦПК вряд ли стоит претендовать.

Сегодня в Барнауле действуют около 30 компаний (агентств), предоставляющих кадровые услуги. По специфике деятельности и позиционирования на рынке их можно разбить на следующие группы: рекрутинговые компании (биржи), занимающиеся подбором персонала для предприятий, консалтинговые компании, занимающиеся тренингами и обучением (преимущественно тренинг продаж), посреднические компании, организующие семинары с участием столичных «звезд».

Существуют сферы деятельности, в которых у университетов практически нет конкурентов. РЦПК вполне может обеспечить

качественное экспертное консультирование, то есть работу консультанта совместно с персоналом компаний в таких областях, как управленческий учет, финансы, маркетинг, коммерческая логистика, производство. Задача эксперта – дать оценку проекта, бизнес-плана, внести новые знания в практику управления фирмой, передать опыт других компаний.

Несколько сложнее организовать процессное консультирование работы персонала фирмы над вопросами совершенствования бизнес-процессов в результате изменения организационного поведения. Профессионального знания бизнеса и способов его ведения здесь не требуется. Решать задачу будут работники компании на основе имеющегося опыта, знаний и навыков.

Управленческое консультирование в чисто процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. Хотя, по мнению некоторых специалистов, например А.А. Кудинова [1], единственная область консалтинга, где Россия находится на уровне развитых стран, это организационное развитие, консультирование организационных процессов. Консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т.д.) и процессного или обучающего консультирования. Большинство фирм очень молоды (1–5 лет) и находятся на первой фазе развития. Их основной приоритет на сегодняшний момент – найти клиентов, вовремя получить с них деньги за проделанную работу, выжить в ближайшие несколько месяцев.

Процессный консультант использует знание социологии, психологии, педагогики, менеджмента для мобилизации интеллектуального потенциала сотрудников и изменения поведения. Специалистов в этих областях в АГУ, АлтГТУ достаточно.

Когда разовая экспертная поддержка оказывается неэффективной, недостаточной, на помощь должен прийти специалист по организационным процессам. Ведь работнику компании некогда объективно и непредвзято анализировать ее проблемы, он должен исполнять свои функции, сохранять и повышать статус в организации. Отвлекаясь на реализацию собственных управленческих новаций, он рискует лишиться себя привычной работы и спокойной жизни, вступить в конфликт с коллегами. Но если потребность в переменах руководством организации осознана, без консультанта по процессу не обойтись. Для пре-

подавателей вообще и преподавателей РЦПК здесь возникает следующая сложность. Далеко не всегда решение, принятое по предложению консультанта, становится конечным этапом проекта. Иногда требуется его сопровождение. В программе реализации обычно учитывается принцип «недопроектирования», так как детализация проекта находится в обратной зависимости от степени реализуемости. Консультанты по управлению называют эту работу «сопровождением проектов». Порядок работы при текущем консультировании определяется совместно с заказчиком: консультанты могут включить в штат предприятия, установить периодичность посещения реформируемого предприятия и т.п. Пребывание консультанта в организации завершается к тому моменту, когда персонал компании становится способным полностью самостоятельно работать в новых условиях.

Иногда требуется не эпизодическое, а достаточно длительное присутствие на фирме в целях коррекции деталей выработанных ранее решений, обучения персонала клиента. На этапе внедрения ответственность консультанта за реализацию проекта постепенно уменьшается, а ответственность персонала компании возрастает. Но все равно это требует времени, а преподаватель должен появляться в академических аудиториях, вести методическую работу, консультации.

Между тем, без консультантов бороться с инерцией организации очень непросто. Даже в том случае, когда желаемые изменения в организации и поведении ее членов очевидны, ни консалтинговый, ни тем более процесс изменений нельзя считать завершенными. Незначительный сбой в новых моделях организационного поведения может в очень короткое время вернуть компанию к исходному уровню. Кажущиеся разрушенными паттерны, стереотипы поведения возвращаются с тем большей вероятностью, чем выше ранее была плотность организации, и дольше складывались деформации. Для последовательной ликвидации консервативной периферии и скрытого противодействия новым элементам необходимы длительное наблюдение, средства стимулирования и контроль. Некоторые фирмы, да и администрация АлтГТУ, например, неоднократно начинали борьбу с курением на рабочих местах, однако полной коррекции поведения сотрудников им так и не удалось добиться.

Таким образом, состояние консалтинга в России характеризуется признаками «переходного периода». Многие консультанты рас-

сматривают свою деятельность как поставку экспертных знаний клиентам, но не услугу по удовлетворению той или иной потребности клиента. Это классическое отличие ориентации на поставку экспертизы от ориентации на потребность клиента.

В зависимости от потребностей клиентов возможны и разные способы организации консалтинговых услуг. Согласно логике консалтинговой деятельности сначала проводится диагностика состояния организации, затем разрабатывается проект реорганизации, осуществляется внедрение (текущее консультирование внедрения), коррекция поведения, корпоративный тренинг, обучение персонала и, наконец, анализ результатов. Иногда клиент заказывает корпоративный тренинг и в итоге приходит к осознанию потребности в полной диагностике и перестройке управления организацией. Или просит о частичной диагностике управления персоналом, а затем делает заказ на полный комплекс консалтинговых услуг.

Одной из уже реализуемых функций Алтайского РЦПК уже стала организация корпоративных и обучающих тренингов после организационной диагностики. По заказу краевой администрации в 1999-2000 гг. было проведено тестирование кадрового резерва промышленных предприятий края. В дальнейшем предполагалось обучение и тренинг резервистов. К сожалению, программа не была реализована в полном объеме.

Корпоративный тренинг является одним из самых эффективных методов коррекции поведения персонала фирмы и способом внедрения рекомендаций консультантов. Тренинговые группы (Т-группы) действуют в специальной поведенчески-ориентированной обучающей среде, которая имитирует реальные управленческие ситуации и процессы. Если тренинг не связан с первоочередными проблемами организации, обучением персонала решению актуальных задач фирмы, то его польза невелика. Итогом диагностики должен стать такой тренинговый план, который не только улучшит коммуникации, но и создаст точную настройку персонала на деловую стратегию.

Оптимальной формой корпоративного тренинга является программа мини-деловых игр и упражнений. Банк методических разработок Алтайского РЦПК включает множество деловых игр по различным аспектам управления. Деловая игра представляет собой ситуационный анализ, в который включены обратная связь, действующие лица с опреде-

ленной степенью непредсказуемости поведения и фактор времени. С точки зрения психологии деловые игры – адаптированные обучающие системы, позволяющие одновременно с усвоением знаний развивать определенные личностные качества. Именно поэтому иногда тренинг и деловые игры отождествляют, что не совсем верно. Однако игра и тренинг – разные вещи. В практических деловых играх, используемых консультантами по управлению, нет имитации. Участники занимаются анализом и решением их собственных проблем в своей реальной организации. В тренинге, несмотря на увлеченность, всегда присутствует осознание отсутствия риска и условности. В деловой игре, напротив, участники привносят в процесс свои настоящие интересы, страсти, знания. У них совсем иное отношение к происходящему: решаются жизненно важные для них проблемы их сегодняшней трудовой жизни.

В масштабных деловых многодневных играх (например, разработка бизнес-плана, стратегии антикризисного управления) элемент тренинга сведен к минимуму. Например, на базе АлтГТУ еще несколько лет назад использовалась трехдневная деловая игра при обучении антикризисных управляющих. Ничего подобного методикам, используемым в тренингах памяти, продаж, здесь нет.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории: организационная лаборатория, лаборатория по разбору рискованной ситуации и лаборатория по жизнедеятельности организации. В России лабораторный метод, по мнению специалистов, является одним из наиболее эффективных способов применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает следующие этапы.

1. Предварительная диагностика. Группа экспертов и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий.

2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3–5 дней) для персонала организации.

3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара вырабатываются и предлагаются решения для внедрения.

По мнению А.П. Посадского [2], лабораторный метод как форма обучающего консультирования является эффективным в современных российских условиях.

Лабораторные методы рассчитаны на некоторое выделение контингента участников из реальной организации в искусственную

среду, созданную консультантами, благодаря определенному режиму работы и методам взаимодействия и анализа. Наряду с этим для коррекции поведения используются и специальные технологии, которые можно встраивать в естественные организационные процессы. Например, руководство предприятия работает над выработкой какого-то решения, проводит его обсуждение в подразделениях. Консультант может дополнить эти организационные процессы «полевыми» технологиями. Например, сценарным методом поиска нужного решения. Суть сценария – построение системы вопросов по принципу «что будет, если...?». Особенностью сценарного метода является его ориентация на поведение организации в обозримом будущем. Однако в отличие от прогноза, который дает низкую надежность в условиях нестабильной экономической ситуации, сценарный метод позволяет снять проблему прогнозного риска и предлагает только разные возможности развития ситуации, позволяет организации повысить готовность к различным вариантам своего развития в будущем.

Сценарий дает возможность опережающей реакции на грядущие события и одновременно психологически готовит персонал фирмы к разным вариантам развития событий: «Если будет так, то необходимо сделать то-то, если произойдет это, то необходимо сделать то-то». Сценарий предусматривает возможность саморазвития. Любая из групп, участвующих в его разработке, может подключиться к любому шагу, к любому из вариантов, каждый из которых может быть изменен. Сценарный текст дисциплинирует не только коллективное взаимодействие, но и коллективное мышление, поскольку все, что обсуждается, соотносится с самим сценарным текстом и так или иначе должно быть на нем отражено. Вместе с изменением коллективного мышления меняются организационная культура и организационное поведение.

Рассмотренные направления деятельности могли бы стать основой для превращения РЦПК в ведущий центр управленческого консультирования Алтайского края.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кудинов А.А. Что может консалтинг: учебно-методическое пособие. – М.: Уникон, 2000. – С. 18.
2. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999.