

*Юрьева Юлия Евгеньевна
член Палаты Налоговых Консультантов РФ,
начальник аналитического отдела «ООО Баулфасад»
Россия, г. Москва
e-mail: almaznaya@bk.ru*

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

***Аннотация:** Статья посвящена управленческому консультированию, анализу развития современной организации процесса управленческого консультирования в России, выделены основные этапы его эволюции, факторы, которые влияют на эффективность организации управленческого консультирования. Определены тенденции его развития. К их числу отнесены: присоединение России к Всемирной торговой организации, глобализация экономики, внедрение инноваций, общее развитие корпоративных процессов и повышение качества ведения бизнеса, государственная поддержка развития управленческого консультирования.*

Ключевые слова: управленческое консультирование, консультационные услуги, рынок услуг.

*Yurieva Julia Evgenievna
Member of the Chamber of Tax Consultants of the Russian Federation,
head of the analytical Department "ООО Baufasad»
Russia, Moscow*

FEATURES OF THE MODERN ORGANIZATION OF THE MANAGEMENT CONSULTING PROCESS IN RUSSIA

***Abstract:** The article is devoted to management consulting, analysis of the development of the modern organization of the process of management consulting in Russia, highlights the main stages of its evolution, factors that affect the effectiveness of the organization of management consulting. The tendencies of its development are determined. These include: Russia's accession to the World Trade Organization, the globalization of the economy, the introduction of innovations, the general development of corporate processes and improving the quality of doing business, state support for the development of management consulting.*

Key words: management consulting, consulting services, services market.

Про рынок консультационных услуг в России до сих пор принято говорить, что он очень молод, находится на стадии развития или становления, механизмы

функционирования рынка до конца не проработаны. В этом есть зерно правды, потому что по сравнению с западным советом, происхождение которого относят к 30-м годам прошлого века, возраст российского Совета довольно скромный – около 20 лет. Процесс подготовки управленческого консультанта в России является самобытным и имеет определенные особенности, без анализа и учета которых невозможно составить полную картину текущей ситуации на рынке управленческих консалтинговых услуг. На сегодняшний день не существует полного обзора истории становления управленческого консалтинга в России, который бы отражал особенности эволюции, показывал влияние экономических, политических, научно-технических и других факторов на рынок управленческих консалтинговых услуг, а также определял возможности развития консалтинга. Основные перспективы его развития в условиях современной российской действительности.

Первый опыт предоставления консультационных услуг (в современном смысле) в нашей стране стал возможен только в начале 1980-х и 1990-х годов – с появлением рыночной экономики и частного бизнеса. В течение следующих двух десятилетий произошли глобальные изменения как в российской экономике, так и в целом по стране, что стало основным фактором формирования управленческого консалтинга.

Возникший в условиях экономического и политического кризиса консалтинг по управлению в России стал прежде всего своего рода инструментом антикризисного управления. Следовательно, обращение к консультанту компании за помощью было расценено как первый симптом начинающейся рецессии, за которой последовало сокращение производства, реструктуризация и увольнение персонала из-за сокращения персонала. Несмотря на совсем не позитивную картину, рынок консалтинговых услуг по управлению начал распадаться и формироваться, спрос на такие услуги начал формироваться.

На современном этапе экономических преобразований управленческий консалтинг является фактором, способствующим повышению

конкурентоспособности, эффективности функционирования и развития большинства организаций благодаря всестороннему анализу управленческой деятельности и основанным на ней решениям основных управленческих проблем. При этом консультационная деятельность должна осуществляться в форме профессиональной поддержки, направленной на совершенствование управления и повышение эффективности деятельности организации, ее развития.

Специфика управленческого консалтинга характеризуется тем, что требуется время, чтобы увидеть окончательные результаты, трудно определить влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, не всегда возможно количественно оценить. Учитывая вышеуказанные характеристики, результат управленческой консультации будет пониматься как отвечающий ожиданиям и взаимному удовлетворению консультанта и клиента по количественным и качественным критериям.

Эффективность консультаций с руководством является ключевым фактором при определении целесообразности их проведения в принципе. В то же время оценка степени удовлетворения интересов компании-клиента, которая обращается за помощью к услугам внешних специалистов в области управленческого консалтинга, является важнейшим условием для вывода о ее эффективности.

Существует множество факторов, влияющих на достижение результата эффективного управленческого консультирования. Современный рынок консалтинговых услуг характеризуется множеством концепций, которые обещают быстрые результаты. В рамках этой статьи предлагается использовать две взаимосвязанные концепции в качестве факторов, определяющих эффективность управленческого консалтинга - сбалансированную панель мониторинга и универсальное управление качеством.

Ключевые показатели эффективности - это система, которую можно адаптировать в области управленческого консалтинга и использовать для достижения основных целей любой компании, таких как привлечение и

удержание потребителей, повышение профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Все эти ценности также присущи концепции универсального управления качеством. Этот подход к управлению организацией основан на участии всех ее членов и направлен на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребностей потребителей и получения выгод. Использование принципов управления качеством позволяет сосредоточиться на удовлетворении потребностей клиентов, предоставлении качественных услуг и повышении эффективности деятельности на основе подхода к управлению процессами.

Таким образом, реализация двух предложенных ключевых факторов позволит оценить эффективность управленческого консалтинга с точки зрения Консультанта и клиента. Это еще больше повысит эффективность деятельности консультанта, повысит качество услуг, повысит удовлетворенность клиентов и, как следствие, повысит эффективность процесса управленческого консультирования в целом.

Современные внутренние системы управления включают управление взаимоотношениями с клиентами, управление персоналом, Управление знаниями, управление бизнес-процессами и многое другое.

Наряду с внутрифирменными системами управления широко используются системы менеджмента качества более высокого уровня. Наиболее распространенными из них являются СМК, основанные на универсальном управлении качеством, СМК, совместимая с ISO, концепция превосходства в организации, Объединение концепций "Шесть Сигм" и "бережливое производство" и т. д. [1, С. 560].

Применение принципов менеджмента качества должно строиться на комбинации различных методов и подходов с учетом особенностей каждой организации. Таким образом, в рамках проекта по управленческому консультированию автором предлагается использовать следующую комбинацию подходов с учетом этапов реализации проекта:

- ориентация на потребителя;

- роль высшего руководства и вовлечение сотрудников;
- процессный и системный подход к управлению;
- непрерывное обучение и постоянное совершенствование.

Предлагаемый подход к предоставлению управленческих консалтинговых услуг направлен на обеспечение качества, основан на участии всех сторон (консультанта, руководства и сотрудников организации клиента) и направлен на достижение долгосрочного успеха в удовлетворении требований клиента и выгод для организации клиента и его клиентов.

Поэтому суть предлагаемого подхода заключается в том, что он направлен в первую очередь на повышение эффективности и качества консультационных услуг. Первым критерием качества консультационных услуг является удовлетворенность клиентов получением желаемого результата от изменений, внесенных на практике, и их длительное сохранение. Именно этот показатель является основным фактором, обеспечивающим эффективность управленческого консалтинга.

Вторым ключевым фактором, определяющим эффективность управленческого консалтинга, является применение системы ключевых показателей эффективности, основанных на оценке рекомендаций и результатов консалтинга. Помимо того факта, что оценка рекомендаций и результатов консультаций проводится для получения количественного результата, услуги различных консультантов также могут значительно отличаться по качеству [2, с. 255].

На практике предлагаемый режим следует расширить. Изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе требуют разработки методологических инструментов.

Кроме того, поскольку консультация - это процесс взаимодействия двух сторон-клиента и консультанта, это обстоятельство определяет несколько направлений оценки результатов с определенным набором показателей для каждого из них [3].

Таким образом, для оценки эффективности управленческого консалтинга авторы предлагают использовать подход сбалансированной панели мониторинга. Для этого необходимо разработать комплексную систему ключевых показателей эффективности как в количественном, так и в качественном отношении. Наличие показателей качества является обязательным одновременно, так как не всегда возможно оценить работу только при достижении запланированных показателей.

Итак, рассмотрим концепцию ключевого показателя эффективности (KPI). "Ключевой показатель эффективности - это показатель, который оценивает эффективность и эффективность действий, процессов, функций управления и эффективности конкретных видов деятельности. Большинство компаний, которые хотят изменить эффективность своей работы, измеряют как показатели эффективности организации в целом, так и показатели эффективности отдельных отделов, отдельных сотрудников.

Рассмотрим процедуру применения многоуровневой системы ключевых показателей эффективности в процессе консультирования по вопросам управления.

Приведенная выше модель основана на использовании комбинации следующих элементов:

- количественные и качественные показатели;
- оценочные показатели для клиента и консультанта;
- надлежащие методы оценки по каждому показателю;
- оценка на каждом этапе процесса консультаций.

Таким образом, многоуровневая система ключевых показателей эффективности состоит из следующих этапов:

- 1) предварительная оценка;
- 2) текущая и промежуточная оценка на каждом этапе процесса;
- 3) окончательная оценка результатов процесса;
- 4) оценка изменений после их внедрения и их тестирование.

В целом, показатели эффективности работы и стандарт управления ими уникальны для каждой клиентской организации в каждом проекте по консультированию по вопросам управления. Они отражают условия работы конкретного предприятия, зависят от стиля управления и принятой стратегии. В то же время можно выделить ряд общих черт для организаций, работающих на одном и том же промышленном рынке [4, с. 336].

Основываясь на анализе, мы видим, что оптимальной концепцией для использования в управленческом консалтинге является сбалансированная система показателей. Основная идея этого инструмента для определения эффективности заключается в том, что руководство сначала устанавливает цели, а затем для каждой конкретной цели выбирает ключевой показатель эффективности и рассчитывает его значение, что будет указывать на его достижение.

В заключение следует отметить, что эффективность проекта консультирования по вопросам управления зависит от перехода на новый, более качественный этап предоставления консультационных услуг. Желаемого результата можно достичь, сосредоточив внимание на принципах управления качеством в рамках проекта управленческого консультирования, ориентированного на долгосрочный успех, удовлетворяя требования клиента и получая преимущества для организации клиента и консультанта.

Таким образом, только комплексное использование всех вышеперечисленных подходов позволит нам получить реальную картину эффективности управленческого консалтинга. Это является причиной создания комплексной модели, основанной на сочетании принципов управления качеством и системы ключевых показателей эффективности с учетом этапов реализации проекта консалтинга по управлению.

Список литературы:

1. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2018. 560 с.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 255 с.
3. Алешникова В.И. Организация внутреннего консультирования в России // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2012. № 1. С. 115-119.
4. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво-97», 2021. 336 с.