

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Становление рынка консалтинговых услуг — процесс длительный и относительно сложный. Его особенности влияют на эффективность и качество предоставляемых услуг, которые должны удовлетворять требованиям клиентов и специфике рыночной среды. В такой ситуации профессиональная деятельность консультанта тогда результативна, когда реализована ее основная цель — удовлетворенность клиентской организации и повышение эффективности собственной деятельности. Это возможно только при условии эффективной модели управленческого консультирования.

Рассмотрим понятие «механизм» с различных точек зрения и определим понятие «механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования».

1. «Механизм — это: 1) внутреннее устройство (система звеньев) машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие; 2) система, устройство, определяющие порядок какого-нибудь вида деятельности; 3) последовательность состояний, процессов, определяющих собою какое-нибудь действие, явление»<sup>1</sup>.

2. «Механизм – это: 1) внутреннее устройство машины или прибора, приводящее машину, приборы в действие; 2) внутреннее устройство, система функционирования чего-нибудь, аппарат какого-нибудь вида деятельности»<sup>2</sup>.

В широком понимании, механизм — это система, состоящая из множества элементов, выполняющих определенные функции в результате его действия и реализации. В современной экономической литературе часто используется понятие «механизм»:

1. «Финансовый механизм — элемент всего хозяйственного механизма, совокупность финансовых инструментов, рычагов, форм и способов регулирования экономических процессов»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-15467.htm>

*Ozhegov S.I., Shvedova N.Ju.* Tolkovyj slovar' russkogo jazyka. <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ozhegov-term-15467.htm>

<sup>2</sup> Толковый словарь русского языка / под ред. Д.Н. Ушакова. <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ushakov-term-29263.htm>

Tolkovyj slovar' russkogo jazyka / pod red. D.N. Ushakova. <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ushakov-term-29263.htm>

<sup>3</sup> Энциклопедический словарь экономики и права. [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/17156/Enciklopedicheskij\\_slovar'\\_ekonomiki\\_i\\_prava](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/17156/Enciklopedicheskij_slovar'_ekonomiki_i_prava). [http://dic.academic.ru/dic.nsf/diceconomic\\_law/17156/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/diceconomic_law/17156/)

2. «Хозяйственный механизм — совокупность процессов, организационных структур, конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства»<sup>4</sup>.

3. «Экономический механизм — интегрированная многоуровневая система форм и методов хозяйствования»<sup>5</sup>.

Определив основные составляющие понятия «механизм» необходимо выработать определение, которое отражало бы сущность формирования эффективной модели управленческого консультирования. Механизм формирования можно определить как взаимосвязанную многоуровневую систему элементов (субъекты управления; цели, функции, структура и методы управления; критерии и методы оценки эффективности управления), повышающих эффективность и качество консалтинговых услуг.

Регулирование механизма формирования эффективной модели управленческого консультирования включает использование принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности. Одним из важнейших составляющих механизма формирования считают управление качеством консалтинговых услуг через реализацию в рамках проекта по управленческому консультированию принципов менеджмента качества на каждом этапе проекта. За основу определения эффективности управленческого консультирования и механизма ее формирования примем системный подход. Из множества показателей оценки, предложенных в экономической литературе, наиболее важными целесообразно считать ключевые показатели эффективности.

Таким образом, эффективность и качество управленческого консультирования реализуются на основании управления данным процессом через механизм. Методика формирования механизма включает следующие этапы:

- планирование — выявление цели, ресурсов, участников, критериев оценки;
- консультирование — описание основных стадий консалтингового проекта;
- реализация программы мероприятий — анализ, контроль, оценка и корректировка.

---

<sup>4,5</sup> Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>

Rajzberg B., Lozovskij L., Starodubceva E. Sovremennyj ekonomicheskij slovar'. <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>

В современных условиях бизнеса весьма важным является совершенствование механизма формирования эффективной модели управленческого консультирования с учетом следующих факторов:

- анализ основных тенденций развития рынка консалтинговых услуг;
- использование принципов менеджмента качества;
- разработка ключевых показателей эффективности.

Рассмотрим эти факторы.

Рынок консалтинговых услуг в России специфичен. Он относительно молод, но уже обладает сформировавшимися в конкурентной борьбе игроками. Однако российский бизнес продолжает эволюционировать, а вместе с ним качественно изменяется рынок консалтинговых услуг, становясь понятным, прозрачным и профессиональным. Ужесточение конкурентной среды, приход западных игроков и экспансия крупных компаний на региональные рынки подняли бизнес и рынок консалтинговых услуг на новый уровень.

Следует обратить внимание на то, что тенденция обращаться в консалтинговую компанию за помощью в результате кризисной ситуации сохраняется. Многие эксперты отмечают, что сегодня на смену консалтингу приходит комплексный консалтинг построения и развития систем управления. Это связано с необходимостью повышать управляемость и поиском новых резервов для развития организации.

Эксперты обращают внимание на переориентацию деятельности консалтинговых компаний на средний и малый бизнес. Это вызвано прежде всего конкуренцией в сфере консалтинговых услуг. Вырос спрос на консалтинговые услуги со стороны малого и среднего бизнеса, что обусловлено ужесточением конкуренции и становлением клиент-ориентированного рынка.

Консалтинговые услуги находят применение в торговле. Современный покупатель имеет возможность выбирать товары и услуги, при этом становится все более требовательным к качеству обслуживания. Компании упорно ищут своего потребителя, разрабатывают нестандартные маркетинговые мероприятия. Но не каждая стратегия приводит к запланированным результатам. Раздражение клиента, не получившего необходимой информации о товаре (услуге) или столкнувшегося с некачественным сервисом, может распространиться на отношение к компании, которая допускает к работе с потребителем неподготовленных сотрудников.

Растущая востребованность консалтинговых услуг естественным образом определяет задачи компании. Поэтому сегодня в российской экономике актуальны проблема развития и использования качественного управленческого консультирования, особенно для предприятий малого бизнеса в сфере розничной торговли на региональных рынках.

Анализ современных подходов к управленческому консультированию показал, что нет единой модели предоставления услуг по управленческому консультированию предприятий малого бизнеса. С. Сысоева, С. Рассказова-Николаева и С. Шебек предложили подходы, не являющиеся комплексными, а отражающими отдельные аспекты в области управленческого консультирования торговых организаций, такие как бухгалтерский и управленческий учет, бизнес-процессы товародвижения, управление ассортиментом, управление персоналом. Предложенные методики не позволяют выстроить эффективную модель управленческого консультирования предприятий малого бизнеса на региональных рынках и затрудняют их применение на практике.

Кроме того, на основании анализа современных подходов к консультационной практике можно сделать вывод, что проекты по управленческому консультированию ведутся многими консалтинговыми компаниями. Это «Файсом-лаборатория», «ТРИЗ», ИФК «Каминцентр», «Супер-Розница», «ШАГ» и др. Каждая из них использует собственный метод управленческого консультирования. Это объясняется необходимостью адаптации каждого метода к индивидуальному проекту клиента, хотя отсутствие единой эффективной модели управленческого консультирования затрудняет деятельность консалтинговых компаний.

Для достижения консультационного эффекта необходимо соответствующим способом выстроить и реализовать управленческое консультирование через механизм консультирования — планирование, собственно процесс консультирования, оценка результатов консалтингового проекта.

Существует множество путей разделения процесса консультирования на основные фазы или этапы. Разные авторы предлагают модели, которые содержат от 3 до 10 фаз. Кроме выделения и описания основных этапов процесса консультирования некоторые авторы (А.П. Посадский, П.А. Капустин, Г.Н. Калянов) отмечают, что консалтинговый процесс помимо проектной стадии включает предпроектную и послепроектную.

Данные обстоятельства подтверждают целесообразность совершенствования механизма формирования эффективной модели управленческого консультирования,

который отражал бы комплексность этапов консультирования с учетом деятельности малых предприятий в сфере розничной торговли на региональных рынках, а также повышал эффективность и качество оказываемых консалтинговых услуг. Предложенный механизм имеет особенности, основанные на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности в рамках проекта по управленческому консультированию.

Анализ многочисленных концепций менеджмента показал, что оптимальной концепцией для применения в управленческом консультировании является система сбалансированных показателей. Она отрегулирована и применяется за рубежом, имеются примеры ее внедрения на отечественных предприятиях. Несомненными преимуществами системы являются ее гибкость, возможность применения в организации практически любой сферы деятельности, в том числе торговой. Основная идея системы сбалансированных показателей как инструмента определения эффективности состоит в том, что руководство вначале определяет цели, а затем для каждой конкретной цели выбирает показатель и рассчитывает его оптимальное значение. Ключевые показатели эффективности могут быть адаптированы к индивидуальным проектам и использованы в управленческом консультировании.

Ключевые показатели эффективности представляют собой систему, используемую для достижения таких целей бизнеса, как привлечение и удержание потребителя, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Эти ценности присущи и концепции всеобщего менеджмента качества. Она изложена в его основных принципах. Подобный подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основан на участии всех ее членов и направлен на долгосрочный успех путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. Использование принципов менеджмента качества позволяет ориентироваться на удовлетворение потребителя, предоставлять качественные услуги и повышать эффективность деятельности на основе процессного подхода к управлению.

Итак, механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования, основанный на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности в рамках проекта по управленческому консультированию отражает цикл повышения эффективности и улучшения качества консалтинговой услуги. Реализация данного механизма на практике заключается в использовании комбинации принципов менеджмента качества и системы ключевых показате-

лей эффективности на каждой стадии консалтингового проекта, представленных в следующей таблице.

**Таблица. Применение принципов менеджмента качества и ключевых показателей эффективности в рамках консалтингового проекта**

Стадия / этап проекта	Ключевой показатель эффективности		Принцип менеджмента качества
	для консультанта	для клиента	
<b>Предпроектная стадия</b>			
Диагностика системы управления	Профессионализм консультанта	Наличие организационных документов; соблюдение персоналом организационных норм и правил	Принятие решений на основе фактов; роль высшего руководства; вовлечение сотрудников
<b>Проектная стадия</b>			
Разработка и внедрение рекомендаций	Объем, качество и срок выполнения работ; приобретение / улучшение опыта	Реальные изменения в системе управления; приобретение / улучшение знаний, умений и навыков	Процессный подход, системный подход; документирование; адаптивность; роль высшего руководства; вовлечение сотрудников
<b>Послепроектная стадия</b>			
Сопровождение внедренных изменений	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, эффективность персонала	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, эффективность персонала	Постоянное совершенствование; непрерывное обучение

Первым критерием эффективности и качества консалтинговых услуг является удовлетворение клиента. Высшая степень удовлетворенности клиента — получение желаемого результата от проведенных изменений на практике и поддержание их в течение длительного времени. Это может быть обеспечено сопровождением консультационного проекта в организации клиента. Успешным будет проект по управленческому консультированию, в результате реализации которого клиент в течение длительного времени останется доволен полученными результатами, а консультант повысит эффективность и качество оказываемых услуг.

Именно поэтому в рамках проекта по управленческому консультированию отражается такой основной принцип менеджмента качества, как ориентация на потребителя, т.е. управление отношениями с клиентом на протяжении всего проекта. Меро-

приятия, согласно утвержденному плану, направлены на решение актуальных задач и реализуются с учетом масштаба и специфики деятельности клиента.

Ключевые показатели эффективности также используются на каждом этапе консалтингового проекта и заключаются в многоуровневой системе контроля и оценки консультанта и клиента в количественном и качественном выражении с помощью соответствующих методов оценки каждого показателя. В общем случае ключевые показатели эффективности деятельности и стандарт по управлению ими уникальны для каждой организации. Они отражают условия деятельности конкретной компании, зависят от стиля управления и принятой стратегии. Для организаций, действующих на одном отраслевом рынке, могут быть выделены общие показатели.

В рамках одной модели предлагается адаптировать и использовать разные подходы при ведении проекта по управленческому консультированию. Именно этим обусловлен заключительный этап, включающий корректировку, поддержание и улучшение внедренной системы организационной документации, а также помощь в непрерывном обучении сотрудников.

Ситуация, когда консультанты продолжают общаться со своими клиентами, выгодна для обеих сторон. Организация получает действующую систему управления, разработанную с учетом ее индивидуальных особенностей, а консалтинговая компания использует усовершенствованные разработки как основу для новых проектов, предоставляя более качественные услуги и тем самым повышая эффективность своей деятельности.

Таким образом, предложенный механизм эффективной модели управленческого консультирования отражает комплексность этапов консультирования, основанных на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности с учетом особенностей деятельности малых предприятий в сфере торговли на региональных рынках, и направлен на повышение эффективности и качества оказываемых консалтинговых услуг.

## **Примечания**