

I.V. Svintsov
MANAGEMENT OF PROJECT RISKS
IN MANAGEMENT CONSULTING

Igor Svintsov – applicant for PhD in Economics, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg;
e-mail: dekanat205@yandex.ru.

We consider characteristics of implementing consulting projects, specify their resources' provision and describe project risks in management consulting. Special attention is paid to re-searching project risks in management consulting. We characterize risks resulting from attracting external performers to consulting projects on the conditions of outsourcing. We also emphasize risks connected with the choice of clients made by consulting companies. We introduce a SADT diagram of project risks management in consulting services sphere and argue in favor of its implementation.

Keywords: consulting services; risk management; project risks; SADT diagram; external consultant; identification of consulting project risks.

И.В. Свинцов
МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТНЫХ РИСКОВ
В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Игорь Валерьевич Свинцов – соискатель ученой степени кандидата экономических наук ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: dekanat205@yandex.ru.**

В статье рассмотрены особенности реализации консалтинговых проектов, раскрыта специфика их ресурсного обеспечения и дана характеристика проектных рисков в управленческом консультировании. Особое внимание уделено исследованию проектных рисков в управленческом консультировании. Характеризуются риски, обусловленные привлечением к консалтинговым проектам внешних исполнителей на основе аутсорсингового принципа. Также внимание акцентировано на рисках, которые связаны с выбором консалтинговыми компаниями клиентов. Кроме того, автором предложена SADT-диаграмма управления проектными рисками в сфере консультационных услуг и аргументирована необходимость ее реализации.

Ключевые слова: консультационные услуги; менеджмент рисков; проектные риски; SADT-диаграмма; внешний консультант; идентификация рисков консалтингового проекта.

Отсутствие должного спроса на консультационные услуги по вопросам управления предприятиями делает актуальным поиск новых стратегий развития бизнеса для компаний, которые специализируются на их оказании. Среди них, по нашему мнению, нужно выделить, в первую очередь, замещение традиционной практики менеджмента в консалтинговой компании на управление консультацион-

ными проектами (проектное управление) и снижение рисков, связанных с их реализацией (рис. 1).

Этапность планирования проектов в сфере управленческого консультирования в целом соответствуют классическим канонам. Однако предметное содержание отдельных его фаз все же имеет специфику, которая определяется следующими факторами. Во-первых, на стадии оценки

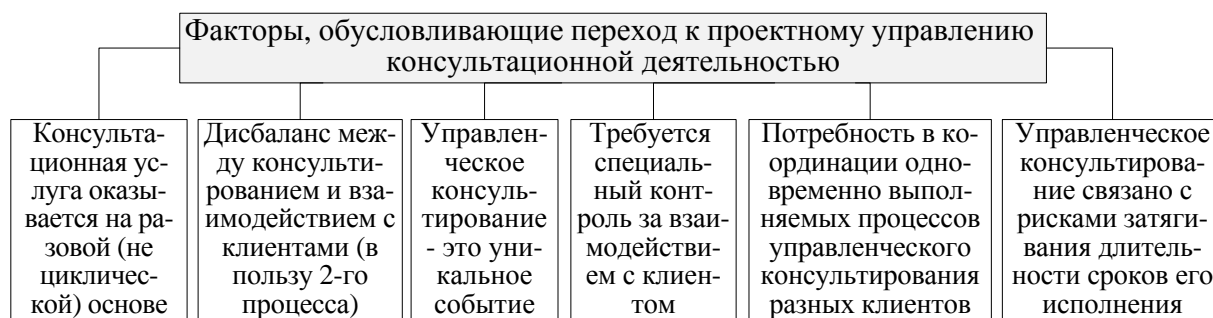


Рис. 1. Факторы, определяющие необходимость проектного управления основной деятельностью консалтинговой компании

замысла проекта консалтинговая компания должна не ограничиваться простым сопоставлением поступившего ей коммерческого предложения и своего сервисного потенциала. Уже в этот момент клиент желает увидеть варианты решения его задачи предполагаемым исполнителем. Его интересует выгода, которую он может получить в результате потребления консультационной услуги [5. С.179]. На этой стадии рекомендуется более тщательно подходить к прогнозированию степени совпадения ожиданий клиента с его впечатлениями от результатов управленческого консультирования, которое возможно будет предоставить ему в будущем. Ответ на этот вопрос следует искать с учетом вероятности достижения соглашения о равноценном разделении ответственности за такое консультирование между сторонами. Во-вторых, на стадии планирования консалтингового проекта важно добиться, чтобы его разработчики одинаково понимали его цели. Практика показывает, что во время переговоров представители консалтинговой компании и потенциальные клиенты предоставляют друг другу нерелевантную информацию [3. С. 59]. Кроме того, следует отметить, что эффективность достижения соглашения об управленческом консультировании во многом определяется проведением переговоров не только с представителем заказчика, но и с заинтересованными лицами, представляющими организацию клиента. В-третьих, особое внимание следует уделять оценке проектных рисков, используя стандарты ISO. Среди них следует особо выделить риск, связанный с качеством оказания консультационных ус-

луг, обусловленный неправильной интерпретацией потребности клиента и отсутствием налаженной системы коммуникации, позволяющей исключать расхождение между ожиданием потребителя и его впечатлением от управленческого консультирования. В-четвертых, в рамках построения сетевого графика выполнения консультационных работ рекомендуется осуществлять оценку потенциальных ограничений в ресурсах на критическом пути [4. С. 127]. Эффективность достижения этой цели определяется главным образом степенью детализации спецификации услуги (консалтингового проекта), согласованности технического задания сторонами и графика исполнения работ [5. С. 739]. Кроме того, нужно принимать в расчет риски синхронизации ресурсного обеспечения одновременно выполняемых консалтинговых проектов.

Ресурсное обеспечение проектов по управленческому консультированию, на первый взгляд, является более простым, чем в других случаях. Действительно, все разнообразие необходимых ресурсов, исключая время, по сути, может быть сведено к методологии управленческого консультирования и специалистам, т.е. к специализированным знаниям [2. С. 86]. Однако необходимо учитывать ряд положений, которые иллюстрирует рис. 2.

Проектный риск консалтингового проекта трактуется как вероятность невыполнения его целей. Он способен генерировать вторичные риски, которые создают ограничения на пути оказания консультационных услуг. Исходной точкой для оценки проектных рисков выступает идентификация всех участников управ-



Рис. 2. Факторы, определяющие неординарность управления ресурсами консалтинговых проектов

ленческого консультирования и учет их мнений. Решение этой задачи осложняется тем, что консалтинговые компании вынуждены привлекать к таким проектам внешних исполнителей. Подобная практика сама способна порождать ряд рисков по следующим причинам: 1) неправильная постановка задачи → риск ошибочного выбора эксперта; 2) период, на который планируется привлекать эксперта, является нежелательным для эксперта → риск ресурсного обеспечения проекта; 3) длительность консультационных работ не всегда подлежит точному определению → риск возникновения необходимости замены внешнего эксперта из-за наличия у него жесткого графика работ на основном месте деятельности; 4) деятельность внешних консультантов не подлежит строгому администрированию → риск утраты персонального контроля за их деятельностью в рамках консультационного проекта; 5) в рамках реализации проекта вследствие изменений в нем не исключается замена внешних консультантов на тех, которые соответствуют новым реалиям → риск приостановки проекта на период поиска новых экспертов.

Выбор консалтинговыми компаниями клиентов (решение о принятии заказов на оказание консультационной услуги) также порождает ряд рисков по следующим причинам: 1) заказчик услуги не стремится разделять риски консалтингового проекта равноценно между сторонами → риск организации совместного сотрудничества; 2) заказчик услуги может преследовать иные (скрытые) цели → риск не-

достижения целей консалтингового проекта; 3) заказчик услуги предоставляет ограниченную информацию → риск не достижения целей консалтингового проекта; 4) заказчик услуги может менять свои запросы в процессе управленческого консультирования → риск возникновения конфликта между сторонами; 5) заказчик услуги может намеренно затягивать предоговорную стадию сотрудничества → риск не заключения соглашения о реализации консалтингового проекта; 6) размещение заказа на оказание консультационной услуги на основе конкурсных торгов → риск необеспечения надежности плана реализации консалтинговых проектов.

Управление проектными рисками консалтинговых компаний целесообразно осуществлять на основе ГОСТ Р 52806-2007 [1]. В соответствии с ним нами построена SADT-диаграмма управления проектными рисками (рис. 3).

Чтобы обеспечить эффективность планов таких мероприятий, проектная деятельность в процессе управленческого консультирования должна подвергаться контроллингу. Выполнение этого условия нами связывается не только с мониторингом выполнения проектных работ, но и с разработкой ключевых показателей эффективности консультационных услуг по вопросам управления предприятиями (хотя достижению этой цели объективно препятствует сложность стандартизации процесса предоставления консультативной помощи).

Управление проектными рисками в управленческом консультировании нуж-



Рис. 3. SADT-диаграмма управления проектными рисками

дается в строгой регламентации. Оно должно быть априори ориентировано на наиболее полное удовлетворение запросов клиентов, понимание ценности консультационных услуг для потребителей и предусматривать сервисные гарантии. Центральными проблемами в организации такого консультирования следует считать: уникальную специфику требований заказчиков, системный учет проектных рисков и рисков взаимодействия с потребителями.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения (утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 г. № 422-ст) // Информационно-справочная online система

«Технорма.RU»: [сайт]. URL: http://tehnorma.ru/gosttext/gost/gost_4374.htm (дата обращения: 20.11.17).

2. Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование. М.: Дашков и К°, 2013. 212 с.

3. Блок П. Безупречный консалтинг. 2-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 304 с.

4. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / пер. с англ. 2-е изд. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 352 с.

5. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)] / пер. с англ.; научн. ред. А.А. Гладышев. М.: Планум, 2004. 976 с.