

М.В. Сигова, А.В. Верховцева, А.Е. Журавлев **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ** **СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

Предложена многоуровневая иерархическая модель формирования стратегии развития консалтинговой компании, включающая следующие направления разработки общей стратегии развития: формирование стратегии организационного развития; формализация стратегии сохранения и развития ключевых конкурентных преимуществ и разработка функциональной стратегии.

Ключевые слова: консалтинг; управление; сфера услуг; организационное развитие; конкурентоспособность.

We suggest creating a multi-level hierarchical model of forming a development strategy of a consulting company including the following areas of general development strategy: forming the organizational development strategy, formalizing the strategy of keeping and developing key competitive advantages and developing the functional strategy.

Keywords: consulting; management; service sphere; organizational development; competitiveness.

Современное общество все в большей степени приобретает информационно-знаниевый характер. Без овладения и постоянного обновления знаний хозяйствующий субъект не способен эффективно функционировать на конкурентных рынках. В то же время отдельный участник экономической деятельности не способен самостоятельно, без профессиональной поддержки, решать огромный комплекс задач по сбору, систематизации, анализу информации и последующему принятию адекватных управленческих решений на ее основе.

Все это делает важным формирование рынков консалтинговых услуг, призванных как раз обеспечить участников экономической деятельности соответствующей поддержкой. Рынок консалтинга является весьма разрозненным с позиции оценки качества и эффективности предоставляемых потребителю услуг.

Основной услугой, предоставляемой компаниями сферы управленческого консалтинга, являются информация и знания, позволяющие повышать экономическую эффективность деятельности организации и стимулировать качество предоставляемых услуг. Очевидно, что благодаря этому консультанты сами первыми «получа-

ют доступ» к наиболее эффективным принципам управления и могут внедрить их в своих организациях. Именно поэтому данные компании представляют наибольший интерес как объект исследования проблем обучающихся организаций.

Причин привлечения консультантов может быть несколько. Наиболее распространенными являются [1]:

- стремление получить новую и актуальную информацию от консультантов, что позволит расширить информационную базу для принятия управленческих решений;

- желание топ-менеджеров и акционеров создать условия для конкуренции идей между собственными специалистами и консультантами;

- недостаточность квалификации сотрудников компании для решения возникающей проблемы;

- отсутствие возможности повысить загрузку работников без потери уровня их эффективной отдачи.

Все эти проблемы должны учитываться при формировании стратегического плана развития компании сферы консалтинговых услуг.

Для достижения максимального эффекта при оказании услуг управленческо-

го консалтинга необходимо моделирование процесса стратегического планирования консалтинговых компаний и разработка многоуровневой иерархической модели формирования стратегии развития компании сферы консалтинговых услуг. На основе данной модели необходимо описать процесс формирования и применения стратегии в обучающейся консалтинговой организации и представить результаты внедрения данной модели в типичной российской консалтинговой компании.

На первом уровне модели находится стратегия организационного развития. На втором – стратегия управления знаниями и стратегия управления персоналом. На третьем – маркетинговая, инвестиционная, финансовая стратегии, стратегия управления проектами. На всех уровнях модели на каждую из выделенных стратегий развития консалтинговой компании влияет собственная группа факторов, соотнесенная нами также с тремя уровнями стратегического планирования. Опишем более подробно предлагаемую нами модель.

Первый уровень стратегии. На этом уровне формирование стратегии организационного развития компании осуществляется на основе факторов первого уровня, затрагивающих как внешние, так и внутренние, как рыночные, так и нерыночные взаимоотношения. Отдельной группой факторов 1-го уровня являются факторы корпоративной и организационной культуры.

Второй уровень стратегии. Факторы 2-го уровня влияют на систему управления персоналом и систему управления знаниями организации. Перечень требуемых знаний и их качество определяются принятой в компании стратегией осуществления организационных изменений.

Третий уровень стратегии. На этом уровне факторами являются параметры, определяющие цели, пути их достижения и ограничения, на базе которых и строятся стратегические планы развития компании и формируются инвестиционная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия управления проектами, а также финансо-

вая стратегия.

В данной многоуровневой иерархической модели формирования стратегии развития обучающейся компании сферы консалтинговых услуг использован дедуктивный подход к анализу деятельности системы. В процессе долгосрочного планирования работы компании первым шагом выступает поиск ответа на общий вопрос: какой стиль управления – авторитарный или демократический – наиболее эффективен на каждом планируемом этапе, этот этап посвящен выбору стратегии организационного развития [5].

Далее, на втором уровне модели, осуществляется формирование плана управления основным производственным ресурсом организации – персоналом, а также основным продуктом деятельности персонала – знанием. На третьем уровне осуществляется разработка функциональной стратегии компании, инвестиционное, маркетинговое, финансовое планирование, планирование управления проектами.

Первый уровень модели формирования стратегии консалтинговой компании связан с анализом организационного развития. В основе подхода к анализу организационного развития были использованы теории «О» и «Е», описанные учеными Гарвардской школы бизнеса М. Бир и Н. Нориа в 2000 г. [4].

Авторы данных теорий выделяют следующие практические варианты их применения:

1. Подход «О». В рамках этого подхода организация рассматривается как саморазвивающаяся система, которая в основном ориентирована на корпоративную культуру (мягкий подход).

2. Подход «Е». В рамках этого подхода акцент делается на достижении финансовых целей компании, и именно эти цели в первую очередь преследуют руководители компании (жесткий подход).

3. Совмещение подхода «О» и подхода «Е». В рамках такого подхода предполагается комбинация жесткого и мягкого методов, которая может привести к полному провалу, и лучше использовать жесткий или мягкий подход в «чистом» виде, понимая недостатки и ограничения

каждого из них.

4. Постепенное осуществление подхода «О», с ориентацией на обучение сотрудников, затем подхода «Е» с его жесткими механизмами мотивировки.

5. Постепенное осуществление подхода «Е» для определения основных приоритетов, затем подхода «О» по активизации изменений «снизу».

Два последних варианта являются переходными от чистого применения одного подхода к чистому применению другого. Заметим, что переход от подхода «О» к подходу «Е» неизбежно приводит к совместному внедрению данных подходов в условиях необходимости дальнейшего повышения уровня эффективности деятельности компании. С нашей точки зрения, это связано с тем, что в процессе проведения мягких изменений осуществляется значительное накопление вложений в интеллектуальный капитал компании. В дальнейшем, при жестком подходе в его классическом варианте использование данного капитала может быть проигнорировано руководителями компании, и интеллектуальный капитал, тем самым, не возмещается. Следствием этого становится значительное уменьшение его стоимости, как за счет снижения квалификации работников, так и за счет их увольнения. Таким образом, компания теряет конкурентные преимущества, формирующиеся при мягком подходе за счет приращения знаний и компетенций работников.

В рамках анализа факторов внешней и

внутренней среды компании, определяющих перечень конкурентных преимуществ организации, выбирается методика управления в конкретных условиях [2]. В табл. 1 отражено сопоставление типа подхода с организационным развитием и конкурентными преимуществами, которые при этом достижимы. Также в табл. 1 отражено сопоставление перечня конкурентных преимуществ и объектов управления, на которые необходимо воздействовать для их развития, а также методики осуществления подобного воздействия.

Структура функциональной стратегии организации, разработка которой является следующим этапом процесса формирования стратегии развития консалтинговой компании, в значительной степени зависит не только от характеристик окружающей и внутренней среды компании, но и от выбранного руководством подхода к осуществлению организационных изменений [3]. При горизонтальной структуре (мягкий подход) главным элементом функциональной стратегии является блок показателей эффективности и удовлетворенности персонала, стратегия управления человеческими ресурсами.

При формировании вертикальной организационной структуры (жесткий подход) основой функциональной стратегии является ее финансовая часть. Показатели финансово-экономической эффективности директивно определяются собственниками компании. Осуществляется преимущественно материальное стимулирование

Таблица 1

Выбор методики управления в зависимости от используемого подхода к организационному развитию компании

<i>Подходы</i>	<i>Конкурентные преимущества</i>		<i>Методика управления</i>
	<i>Характеристики</i>	<i>Объекты управления</i>	
Жесткий	Управляемость, скорость реакции на изменения внешней среды, защищенность	Технология, издержки	Научный менеджмент
Мягкий	Способность к инновациям, гибкость	Знания, персонал	Организационное обучение
Совместный	Способность к инновациям, оперативность реакции на изменения внешней среды, управляемость	Культура организации, технология, персонал	Гибридные методики

руководителей.

Стратегия организационного развития представляет собой сбалансированный долгосрочный план с указанием этапов развития и применяемого на каждом этапе варианта внедрения приведенных выше теорий.

Приведем предложенную нами структуру факторов первого уровня, определяющих выбор стратегии организационного развития (табл. 2).

Второй уровень модели формирования стратегии развития компании сферы консалтинговых услуг включает стратегию управления знаниями и стратегию управления персоналом, а также факторы, их определяющие. Стратегия управления персоналом представляет собой долгосрочный план развития человеческих ре-

сурсов: формирование, сохранение и развитие персонала, обладающего необходимым уровнем эффективности, достаточными профессиональными и личностными компетенциями, стремлением к обучению, готовностью делиться информацией и знаниями с коллегами.

Персонал выступает основным производственным ресурсом предприятия в условиях экономики, основанной на знаниях. Основным присущим ему свойством является приращение знания в процессе производственной и познавательной деятельности [5]. Стратегия управления персоналом, таким образом, сводится к долгосрочному планированию межличностного взаимодействия работников организации в процессе оказания услуг. Стратегия управления знаниями является долго-

Таблица 2

Факторы первого уровня, определяющие выбор стратегии организационного развития консалтинговой компании, в рамках предложенной модели

1 группа факторов	
Культурные факторы	Дистанция власти
	Индивидуализм/коллективизм
	Качество жизни
	Неприятие неопределенности
	Долгосрочная ориентация
2 группа факторов	
Степень автономии агентов	Наличие набора агентов, стимулирующих работу компании
	Уровень делегирования в компании (доля времени работника, затраченного на выполнение задач, которые могли бы решить его подчиненные)
Благоприятность и стабильность внешней среды	Уровень рыночной власти поставщиков и его динамика
	Уровень рыночной власти конкурентов (как текущих, так и перспективных) и его динамика
	Уровень рыночной власти государства и его динамика
	Уровень общей социальной стабильности и его динамика
	Уровень сбытовой стабильности агентов и его динамика
Степень самообучаемости действующих сотрудников	Уровень системного мышления сотрудников
	Уровень способности поддерживать инициированные изменения деятельности сотрудников
	Уровень способности поддерживать инициированные изменения его деятельности
	Обучаемость сотрудников
Качество активности агентов-посредников	Степень адекватности восприятия информации
	Уровень качества работы агентов-поставщиков услуг или информации
	Уровень единства формата представления передаваемой информации

срочным планом развития процессов формирования, сохранения, распространения и использования знаний.

Как уже отмечалось выше, знания, включаемые в базу знаний организации, могут быть как субъективными, неформализованными, так и объективными, формализованными. В случае, если использование знания в рамках бизнес-процессов приводит к появлению удовлетворительных результатов, совпадающих с предварительными ожиданиями, возникает кумулятивный эффект – происходит усиление накопленного знания и его повторное использование.

Формулирование проблемы, попытка обозначить специфику диагностированного разрыва в имеющемся знании (проблемы в базе знаний) предшествует процессу создания знания. Формулирование нового знания осуществляется в ответ на принятые к анализу проблемы с помощью получения информации и группового и индивидуального обучения с учетом текущего знания, содержащегося в базе знаний. Далее следует оценка знания с помощью установленного перечня критериев. Результатом оценки является «Подтвержденное знание» (новое организационное знание), «Неподтвержденное знание», «Неоцененное знание», а также информация обо всех трех типах знания.

На следующем этапе осуществляется включение данного знания в базу знаний организации с помощью инструментов интегрирования знания: распространение, обучение, поиск и обмен. Сформированная таким образом новая база знаний компании включается далее в бизнес-процессы.

На основе использования знания, содержащегося в базе, осуществляется диагностирование новых проблем, формирование и оценка нового знания в соответствии с его ценностью. В результате формируется информация о результатах бизнес-процессов, которая оказывает влияние на содержание и развитие базы знаний организации. Цикл может повторяться бесконечно. Обновление знаний создает условия для формирования эф-

фективной системы самообучения персонала компании.

В представленной модели стратегии развития компании сферы консалтинговых услуг четко определена граница между средой обработки знаний и средой их применения.

Рассмотренные принципы выбора стратегии формирования развития компании сферы консалтинговых услуг можно реализовать при разработке алгоритма формирования эффективной системы организационного обучения. Также можно сделать вывод, что предложенная стратегия позволит компаниям максимально использовать свои конкурентные преимущества в данной сфере оказания услуг, так как она включает в себя ключевые этапы формирования стратегии развития консалтинговой компании, а именно:

- формирование стратегии организационного развития (первый уровень модели);
- формализация стратегии сохранения и развития ключевых конкурентных преимуществ (второй уровень модели);
- разработка функциональной стратегии (третий уровень модели).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Великанов Н.С.* Развитие потенциала консалтинговых услуг в инновационном процессе // *Микроэкономика*. 2010. № 5. С. 17–22.
2. *Кузнецов А.А.* Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности // *Известия СПбУЭФ*. 2013. № 4.
3. *Маринко Г.И.* *Управленческий консалтинг*. М.: Инфра-М, 2005.
4. *Сигова М.В.* Разработка организационно-экономического механизма консультирования в стратегии обеспечения национальной экономической безопасности: препринт. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.
5. *Сигова М.В.* Рынок консалтинговых услуг как элемент внешней среды предприятий национальной экономики // *Журнал правовых и экономических исследований*. 2009. № 1. С. 110–115.