

**Тема:**

**«Управление взаимоотношениями с  
консультационными компаниями»**



---

## Оглавление

Введение .....	3
Зачем нужны консультанты? .....	4
Отличие консультанта от сотрудника компании .....	5
Какие консультанты Вам нужны? .....	5
Выбор компании-консультанта .....	5
Критерии профессионализма .....	6
Профессиональные объединения консультантов .....	7
Различия между «плохим» и «хорошим» консультантом .....	9
Как выбрать консультанта? .....	10
Алгоритм выбора консультанта .....	10
Способы работы консультантов .....	11
Взаимодействие команд в консалтинговых проектах .....	12
Как добиться желаемого результата? .....	13
Способы обеспечения комфорта работы консультантов .....	13
Чего консультанты сделать не могут и сколько стоит консалтинг? .....	13
Как не положить результаты работы «на полку»? .....	15
Проблемы в консультировании .....	15
Заключение .....	16
Глоссарий .....	17

## Введение

Активное развитие в России консультационного бизнеса, появление крупных отечественных аудиторских, консультационных и юридических компаний с большим штатом специалистов, сотнями клиентов в различных отраслях экономики позволяет говорить о том, что консалтинговый рынок уже достаточно сложился, имеет свои условия функционирования и необходимо рассматривать вопросы о том, как с ним взаимодействовать.

Как правило, обращение в консультационную компанию, как и к врачу, вызвано проявлениями болевого синдрома, и заказчик консультационных услуг стремится с помощью квалифицированных помощников найти наиболее эффективный выход из сложившейся в организации проблемной ситуации. Однако взаимодействие с консультационными компаниями имеет смысл и вне проблемной ситуации – долгосрочное партнерство с консалтинговыми компаниями позволяет избежать ошибок, возникающих из-за некорректного понимания внутриорганизационных процессов, особенностей корпоративной культуры и т.д., а также «помочь» консультанту-партнеру более глубоко вникнуть в проблематику конкретного рынка либо отрасли. Таким образом обоюдовыгодное сотрудничество способствует созданию некоего уникального и для консультанта, и для его партнера знания, способствующего развитию и одной, и другой стороны.

Принимая решения о входе в тот или иной масштабный проект перемен, будь то реинжиниринг бизнес-процессов либо реструктуризация, полезно обратиться за консультацией к тем, кто сопровождал подобные процессы, в том числе, в Вашей либо подобных отраслях. Такое взаимодействие позволит избежать ошибок, которые уже допустили на подобных крупных проектах другие организации. Однако, обращение к некомпетентным или недобросовестным консультантам представляет собой серьезный риск.

В данном мастер-классе мы рассмотрим следующие вопросы:

- Зачем нужны консультанты?
- Какие консультанты Вам нужны?
- Как выбрать консультанта?
- Как организовать работу с консультантами?
- Как добиться желаемого результата?
- Чего консультанты сделать не могут?
- Как не положить результаты работы «на полку»?
- Сколько стоит консалтинг?

## Зачем нужны консультанты?

*Консультирование — прекрасный инструмент проведения изменений, оно укрепит силы реформатора и поможет осуществить преобразования, постоянно поддерживая ясность в понимании ситуации.*

**Нигель МакЛеннан,**  
консультант по управлению

Итак, ответим на вопрос: зачем нужны консультанты? Тому есть несколько причин.

- Причина первая - **общение.**

Часто руководителю фирмы (особенно собственнику) не с кем поговорить о судьбах мира и бизнеса. С конкурентами не пооткровенничаешь. У подчиненных совсем другие задачи. Консультант - идеальный собеседник, так как он обязан соблюдать конфиденциальность и имеет свежий взгляд на ситуацию в Вашей компании.

- Причина вторая - **возникновение редких высоких пиковых нагрузок.**

Резервировать собственный персонал под изредка случающиеся авралы бессмысленно - гораздо удобнее «занимать» специалистов.

- Причина третья - **возникновение разовых специализированных задач, которые менеджер умеет делать, но не умеет грамотно описывать.**
- Причина четвертая - **необходимость во взгляде со стороны.**

Часто, чтобы подтвердить точку зрения Заказчика, помочь ему обосновать и принять сложное решение.

- Причина пятая - **желание осуществить перемены чужими руками.**
- Причина шестая - **момент совершения качественного скачка, когда существующие компетенции персонала не удовлетворяют требуемому уровню развития бизнеса; ускорение преобразований.**
- Причина седьмая - **потребность в редких, узкоспециализированных знаниях.**

## Отличие консультанта от сотрудника компании

	<u>менеджеры</u>	<u>консультанты</u>
<b>ЗАДАЧА</b> →	ДЕЛАТЬ	СДЕЛАТЬ
<b>ФОКУС ВНИМАНИЯ</b> →	ПОДДЕРЖАНИЕ	РАЗВИТИЕ
<b>ВЗГЛЯД</b> →	ИЗНУТРИ	СНАРУЖИ
<b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ</b> →	ОТРАСЛЬ/ФУНКЦИЯ	ОРГАНИЗАЦИЯ/ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
<b>ИНТЕРЕС</b> →	СТАТУСКВО	РАЗВИТИЕ
<b>МЕТОДИКА</b> →	ОТ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТ	СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

Рис.1. Отличие консультанта от сотрудника компании

### Какие консультанты Вам нужны?

На рынке консалтинга мы можем встретить следующих специалистов.

- **Эксперт** - это человек, досконально разбирающийся в предмете своей специализации. Главные достоинства – умение думать, объяснять, убеждать и коммуницировать.
- **Технические исполнители** - это люди, которые грамотно и качественно могут выполнить большой объем специализированной работы. Главные достоинства - руки, шаблонно мыслящие и хорошо знающие узкую область головы, ноги (необходимо «бегать» к заказчику) и большое количество заготовок в архивах и базах знаний.

Первые стоят очень дорого. Вторые - ровно столько, сколько вы экономите на собственном штате для выполнения такой работы. Постарайтесь понять, когда Вам нужны эксперты, а когда - технические исполнители, и не пытайтесь купить первых по цене вторых. Также старайтесь не купить и вторых по цене первых.

### Выбор компании-консультанта

- Для Компаний работающих на международных рынках целесообразен выбор зарубежных компаний (не обязательно так называемая «Большая четверка» (big4) - вокруг консалтингового объединения AIM есть сеть достаточно небольших фирм, оказывающих самые разные услуги, чья репутация значит для AIM часто больше, чем репутация гигантов.
- Для крупных российских компаний подойдут именитые российские фирмы или

российские консультационные компании-бутики, фокусирующиеся на определенных услугах, к примеру, процессное консультирование по проведению стратегических сессий, BSC, построении системы грейдинга и т.д.

- Для компаний, которым необходим пафос - чем громче имя консультанта, тем лучше.
- Для компаний, которым требуется качество, высокий уровень проникновения в специфику деятельности, внимательность – лучше поручить работу небольшой локальной компании с хорошей репутацией.

По каждой области знаний существуют специализирующиеся на ней консалтинговые компании. Крупные компании тоже могут делать подобные проекты, но, уверяю Вас, где-то наверняка есть маленькая фирма, которая знает интересующий вас вопрос лучше всех. Вы сами об этом вряд ли узнаете обычными средствами поиска - так что не премините послушать совета знающих людей при первичном отборе потенциального партнера.

Помните о сопоставимости масштабов - крупная фирма хорошо взаимодействует только с крупной, средняя со средней, малая с малой.... Взаимодействия несопоставимых по масштабам фирм, как правило, в разы увеличивают нагрузку на организацию коммуникаций и интерфейса.

### Критерии профессионализма

Руководители предприятий нередко целиком полагаются на советы консультантов. От этих советов очень часто зависят судьбы предприятий и тысяч людей, работающих на них. Консультанты, кроме того, допускаются к самой конфиденциальной информации, коммерческой тайне, разглашение которой может быть причиной значительных убытков предприятия. Поэтому не забудьте, если намереваетесь войти в крупный консалтинговый проект, позаботиться о заключении соглашения о конфиденциальности, где будет обозначено, что именно Ваш консультант не должен «выносить из избы».

Выделим **4 группы требований к профессионализму и полезности консультантов.**

- **Во-первых**, это умение услышать клиента, грамотно «отсканировать» его потребности, детализировать поставленную Заказчиком задачу до того уровня, когда она может быть решена с использованием внешней поддержки.
- **Во-вторых**, это обладание определенной совокупностью знаний.

Консалтинговые услуги сегодня - один из основных каналов доставки нового знания по экономике, финансам и управлению на предприятия. И консультант должен уметь транслировать и, разумеется, иметь в своем багаже те знания, которые необходимы конкретному клиенту, в противном случае консультант не нужен, так как ничему научить не может.

- **В-третьих**, это обладание определенными навыками и умениями.

В числе главных — способность оценить состояние предприятия как системы, «организма» и выделить наиболее существенные проблемы его развития.

Не менее важным умением и навыком консультанта является способность разработать варианты решений, позволяющих предприятию позитивно изменить состояние.

Сумма знаний, навыков и умений определяется как техническая компетентность консультанта и является основой его профессионального подхода к решению проблем клиентов.

Очевидно, чтобы быть полезными менеджерам, специалисты, выбравшие для себя профессию консультантов, должны обладать технической компетенцией, по меньшей мере, не уступающей совокупности умений и знаний работников предприятий и организаций.

- **В-четвертых**, соответствие поведения консультанта этическим нормам и правилам поведения консультантов с клиентскими организациями.

Интересы заказчика являются главным критерием оценки деятельности консультантов, измерителем ценности их действий.

Беспристрастность и объективность — **пятая группа требований к профессии и критериев оценки профессионализма консультантов**. Это критерии социально-экономической значимости консалтинговых действий и ответственности консультантов.

### **Профессиональные объединения консультантов**

В странах с устоявшимися традициями консультационной деятельности созданы различные профессиональные объединения консультантов, основной идеей создания которых являются разработка и согласование принципов поведения с клиентами, этических норм и правил. Следование выработанным и принятым всем профессиональным сообществом стандартам компетентности, честности и добросовестности, в конечном счете, и определило очень высокую степень доверия к консалтингу руководителей предприятий любых размеров и всех секторов экономики.

Например, члены **Европейской Федерации Ассоциаций Консультантов по Организации Производства (FEACO)** должны подписаться под кодексом поведения FEACO и в своей деятельности избегать непрофессионального поведения, а именно:

- не рекламировать услуги и фирмы в вульгарной или коммерческой манере;
- не принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (не консалтинговых) или товаров клиенту;
- не участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как не находиться под их контролем. Запрещается также утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;

- не начислять вознаграждение за оказание услуг на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
- не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов
- не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
- не совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

До начала 80-х годов во многих европейских странах реклама услуг управленческого консультирования была запрещена.

*В Великобритании, например, только с 1981 года фирмы, входящие в Ассоциацию по управленческому консультированию, получили разрешение «рекламировать или пропагандировать свои услуги с помощью средств массовой информации или иными путями при условии, что используемые методы и материалы совместимы с профессиональными нормами и не наносят вреда положению и достоинству консультантов по вопросам управления».*

Приличными в среде консультантов ведущих западных фирм до сих пор считаются «холодные контакты» (визиты на предприятия без приглашения, телефонные звонки и письма), при условии, что соблюдаются профессиональные и этические аспекты. И это объяснимо, поскольку недобросовестная реклама в консалтинге может привести к ущербу существенно большему, чем в каком-либо другом виде бизнеса.

Консультанты европейских стран, да и многие российские консалтинговые компании не считают возможным сочетать консалтинг с любой посреднической деятельностью, поскольку это противоречит принципу беспристрастности и объективности консультантов — возникает соблазн воздействовать на поведение и решения клиента с целью извлечения дополнительного дохода.

Нормы, аналогичные декларированным в кодексе поведения FEACO, выработаны и приняты **Ассоциацией фирм по управленческому консультированию США (АСМЕ)**. Они закреплены в «Кодексе этики и стандартах профессиональной практики». Кодекс в общих терминах выражает стандарты профессионального поведения, которых в обязательном порядке должны придерживаться консалтинговые фирмы и индивидуальные консультанты в отношениях с клиентами, настоящими и потенциальными, с коллегами, членами родственных профессий обществом. Ассоциация заставляет консалтинговые фирмы выполнять кодекс, расследуя все жалобы на его нарушение и принимая дисциплинарные меры к виновным. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер, но их нарушители становятся известны предприятиям и предпринимателям стараниями Ассоциации.

**В России** в последнее время были созданы и функционируют несколько ассоциаций консультантов по управлению.

*Например, Российская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ),*

являющаяся членом FEACO, и Ассоциация по управлению и организационному развитию (АКУОР). АКУОР, поскольку она член FEACO, придерживается европейского кодекса поведения, АКУОР выработала и приняла свой «Профессиональный кодекс консультанта по управлению», который определяет отношения консультанта с клиентом, коллегой и обществом.

Однако влияние организаций на поведение консультантов в России и СНГ еще ощущается достаточно слабо. Пока это бизнес, где правила зависят, прежде всего, от понимания менеджерами предприятий роли и места консалтинга в управлении. Границу некомпетентности консультантов, увы, часто определяет уровень квалификации менеджеров клиентских организаций.

### Различия между «плохим» и «хорошим» консультантом

Как же отличить хороших консультантов от плохих? Какие поведенческие аспекты могут подсказать заказчику, стоит или не стоит выбирать конкретного консультанта? Обратимся к гурю от консалтинга, которые провели подобный анализ.

**Таблица 1. Различия между «плохим» и «хорошим» консультантом в процессе коммуникаций при подаче предложений (по Д.Майстеру)**

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает Вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью Вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа “Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?”
Подает предложение в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в форме, специально подготовленной для Вас
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить Вашу проблему	Старается помочь Вам с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т.е. ведет себя так, как будто Вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо рассказывает вам о своем опыте работы в вашей отрасли или по Вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, имевших место в Вашей сфере
Высказывает свои суждения в беспелляционной форме	Высказывает свои суждения в вопросительной форме, интересуется Вашим мнением о них
Не интересуется Вашей ролью в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и Вашим личным положением в ней и суждением о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать Вас, но не устраивает при этом допроса

Всегда задает вопросы “в лоб”	Старается избежать “лобовых” вопросов, если они могут поставить Вас в неловкое положение (например, вместо вопроса “Что у вас не в порядке?” спрашивает “На что у вас не хватает времени?”)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает Вам только один вариант организации консультационной работы с Вами	Предлагает Вам несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонементное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с Вами лично
Во время своего выступления перед Вами или вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает Ваших высказываний и комментариев	Интересуется Вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на Ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на ваши возражения по существу

Приведенная выше таблица красноречиво показывает, что все перечисленные аспекты могут быть выявлены в процессе общения и взаимодействия, именно поэтому, как правило, до момента вступления в договорные отношения, переговорный процесс сможет дать Вам представление о том, насколько хорош конкретный консультант.

### Как выбрать консультанта?

Практические рекомендации выбора консультанта таковы:

- по рекомендациям и отзывам;
- по рейтингам;
- по именам консультантов.

Важно, чтобы Заказчик и Консультант говорили на языке, понятном друг другу. Тогда один сможет понять, что от него хотят, а другой поймет, что ему предлагают.

Качественные консультационные компании предлагают формализованный продукт. Подавляющее большинство консультационных компаний предлагает что-то материальное, осязаемое, например, компьютерную программу. Немногие консультационные компании предлагают методику (методику внедрения того или иного управленческого инструмента, к примеру).

### Алгоритм выбора консультанта

Формально процесс выбора консультанта можно представить в виде следующего алгоритма:

**Шаг 1.** Найти консультанта или консалтинговую компанию, которая Вам кажется вменяемой. По самому простому критерию: нравится/не нравится

**Шаг 2.** В сотрудничестве с потенциальным партнером составить Проектное задание (структурированное описание Ваших желаний) и, уже самостоятельно, Правила тендера (как, кого и по каким критериям будете выбирать). Иногда для этого может потребоваться небольшая диагностика, которую проведет Ваш «пилотный партнер». Кстати, не забудьте, что данная работа требует оплаты, однако в сравнении со стоимостью масштабного проекта – это копейки. За время общения Вы сможете поближе познакомиться с выбранным Вами консультантом и сформулировать более детальные требования к Вашему будущему партнеру по масштабному проекту перемен.

**Шаг 3.** Составьте сами или с помощью консультанта перечень потенциальных исполнителей проекта, сформировав перечень необходимых компетенций и, возможно, дополнив сформированное на шаге 2 Проектное задание.

**Шаг 4.** Разошлите полученное Проектное задание и Правила тендера ряду консультационных компаний, специализирующихся на интересующих Вас проектах.

**Шаг 5.** Соберите представителей всех откликнувшихся компаний на общее, установочное совещание, где расскажете им о Ваших желаниях и целях, чтобы у всех было единое представление о направлении деятельности и Проектном задании.

**Шаг 6.** Получите формальные коммерческие предложения и оцените их согласно Вашим же Правилам тендера, проведите дополнительные встречи, если Вам углубленное понимание подходов того или иного консультанта как к выстраиванию взаимоотношений, так и к используемым инструментам.

**Шаг 7.** Вступите с выбранной компанией контракт и приступайте к составлению полноформатного Технического задания проекта.

## Способы работы консультантов

Рассмотрим специфику различных подходов к осуществлению консультационной поддержки. Часто выделяют два полярных подхода – экспертное (с акцентом на экспертные знания консультанта) и процессное (с акцентом на управление процессом самостоятельной работы команды из работников Заказчика под управлением модератора) консультирование. Однако можно рассмотреть и другую классификацию подходов, к примеру, следующую:

- Экспертное сопровождение
- Метод рабочих групп
- Прямая консультационная работа

**Экспертное сопровождение:** работу выполняет Заказчик, Консультант - дает оценки, мнения и подсказывает варианты решений, базируясь на глубоком знании того или иного вопроса. Это возможность обсудить риски и швозможности с привлечением еще одной (квалифицированной) точки зрения.

**Метод рабочих групп:** работа выполняется совместными усилиями консультантов и сотрудников компании, где консультанты вносят в совместный результат знания в предметной области и навыки модераторов, а специалисты компании - знания и навыки в отрасли и деятельности компании.

**Прямая консультационная работа:** работа выполняется консультантами и состоит в сборе, обработке, анализе информации; выдвижении гипотезы, её детализации, подготовке для клиента рекомендации или готовых проектов решений.

В реальном проекте это осуществляется либо комбинированием, либо сменой способов работы.

## **Взаимодействие команд в консалтинговых проектах**

Можно сказать, что в задуманном проекте преобразований взаимодействуют две команды: со стороны компании и со стороны консультанта. Разберем, кто может входить в их состав.

Консультант создает **команду консультантов:**

- Директор/куратор проекта, отвечающий за контроль результатов проекта, взаимодействие с Заказчиком и методологию оказания услуг;
- менеджер проекта, отвечающий за обеспечение качества работ (соблюдение заданной методики), соблюдение графика выполнения работ, организацию работы группы консультантов;
- эксперты - узкоспециализированные специалисты, привлекаемые для решения отдельных сложных задач;
- консультанты, выполняющие отдельные работы по установленной методике;
- менеджер по качеству – отдельный специалист, осуществляющий контроль качества работ со стороны консультационной компании.

Клиент создает **команду проекта:**

- куратор проекта (в ранге не ниже Заместителя Генерального директора), отвечающий за результаты проекта, обеспечивающий эффективную работу консультантов в офисах клиентов, отвечающий за предоставление необходимых ресурсов со стороны заказчика;
- администратор проекта, отвечающий за коммуникацию с командой консультантов, согласование графиков встреч, обмен информацией, сбор и передачу документов консультантам, распространение переданных консультантами отчетных документов, анкет, запросов и др., организацию командировок, обеспечение транспортом, рабочими местами в офисе клиента, пропусками, доступом к средствам коммуникации.
- Члены рабочей группы со стороны заказчика (работники, вовлекаемые в процесс перемен, внутренние эксперты – сотрудники, когда-то прошедшие практику

подобных проектов и т.д.).

## Как добиться желаемого результата?

ПРОБЛЕМА в том, что до подписания договора, как правило, Заказчик уделяет огромное внимание проекту: проводятся встречи, обсуждаются тонкости Договора и ТЗ, проводятся представления команды проекта, собираются рекомендации... Заказчик пытается вникнуть во все особенности проекта: состав работ, методология "внешняя" (работа консультантов с клиентом) и "внутренняя" (работа консультантов с материалом).

Практика показывает, что как только Договор подписан и проект начат, внимание Заказчика резко падает. И чем дольше идет проект - тем сильнее падает уровень внимания, уделяемого проекту.

Результат - снижение качества работы (потому что без внимания Заказчика к деталям невозможно получить качественный исходный материал для работы, корректировать по ходу работ соблюдение целевых установок, держать "в тонусе" привлекаемый к проекту персонал консультируемой компании).

Как Вы уже знаете, эти эффекты напрямую связаны с тем, что «разморозив» организацию, на этом часто руководство останавливается, не уделяя должного внимание самому переходу к новому состоянию.

## Способы обеспечения комфорта работы консультантов

Сегодня можно сказать, что очень хорошо зарекомендовали себя следующие инструменты внутреннего PR проводимых в организациях консультационных проектов:

- Информационное письмо сотрудникам Компании о начале Проекта (целях, задачах, планируемых результатах);
- Информационный стенд хода проекта;
- Периодические совещания с участием Заказчика о ходе проекта;
- Организация почтового ящика для сбора предложений и пожеланий сотрудников;
- Неформальные встречи членов рабочих групп с консультантами;
- Публикации во внутренних СМИ о ходе проекта, с публикациями ряда интервью Заказчика и консультантов;
- Демонстрация первых успехов и результатов как на общих собраниях, так и во внутрикорпоративных СМИ;
- Создание инициативных групп;
- Внесение в схемы стимулирования оплаты по результатам внедрения изменений.

## Чего консультанты сделать не могут и сколько стоит консалтинг?

Всегда есть существенная разница между "большой зеленой кнопкой", которую хочет получить Заказчик, и "маленьким красным рубильником", который может сделать

консультант. Это не зависит от квалификации консультанта - это вопрос иерархии задач.

*Например, Заказчику надо увеличить объем продаж. Сделать это консультант не в состоянии - для этого надо перестать быть консультантом и стать менеджером. Консультант может реорганизовать работу продавцов, предложить другую схему стимулов, переместить рабочие места, предложить иные способы работы с клиентом и т.д. и т.п. Но приведут ли меры, предлагаемые консультантом к росту продаж? Это уже вопрос усилий менеджеров и воли заказчика в соблюдении рекомендаций.*

Есть три основные категории консалтинговых компаний по стоимости консультационных услуг:

- международные топ-бренды;
- российские топ-бренды, зарубежные компании;
- российские малые компании, частные консультанты.

При оценке возможных ценовых диапазонов необходимо учитывать также эксклюзивность услуги, средние расценки для конкретного вида консалтинга.

Консультационные услуги включают в себя оплату:

- собственно труда специалистов, которые будут работать на проекте;
- труда экспертов, которые будут привлечены на проект;
- времени, потраченного на методические разработки (поверьте, лучше если консультанты сами занимаются методическими разработками, а не тестируют что-то на вас, как на подопытных кроликах. Содержание мощных аналитических отделов обходится тем же компаниям «Большой четверки» (big4) очень недешево, зато их работой не пользуется только ленивый);
- времени, потраченного на поддержку процесса продажи, так как серьезные консалтинговые услуги могут продать не традиционные «продажники», а только профессионалы высокого полета;
- затрат на содержание офисных помещений;
- затрат на продвижение той или иной профессиональной услуги;
- затрат на обучение сотрудников.

Разные компании устанавливают цены исходя из:

- стоимости консультанта\часа (дня, недели);
- стоимости конкретных работ.

Разные консультационные компании по-разному подходят к вопросу «торговли»:

- те, кто торгуется и готов делать большие скидки;
- те, кто торгуется, но готов «уступить» незначительно;

- те, кто не торгуется.

Привязать оплату к конкретным результатам работы консультанта можно, но тогда необходимо отдельно договариваться о разграничении зон ответственности или привлекать консультантов к управлению компанией.

*Помните поговорку: "Канарейку за копейку, чтобы пела и не ела" получить можно... только она быстро замолчит и умрет.*

### Как не положить результаты работы «на полку»?

В итоге работы с консультантами немаловажно **одно обязательное и непереносимое условие успешности внедрения изменений** – это **воля заказчика проекта внедрить изменения**.

### Проблемы в консультировании

Алексей Кузьмин в статье «Консультирование: модели, проблемы, решения» демонстрирует, что квинтэссенцией этих проблем являются анекдоты о консультантах. Как выглядят консультанты в анекдотах? Чаще всего это люди, имеющие очень высокое мнение о себе, претендующие на то, что они могут многое, но не способные реально помочь. Единственное на что они способны, согласно анекдотам, – это выставить счет на круглую сумму.

*В ответ на вопрос: «Который час?» консультант просит у клиента его часы, смотрит на них, дает нужную клиенту информацию и забирает часы в качестве гонорара.*

Другая линия анекдотов связана с тем, что консультанты только задают вопросы и перефразируют ответы клиента. В конце они, опять же, просят много денег, если клиент еще в состоянии слушать.

Итак, какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

1. Консультант, не имея прямого влияния на ход событий и зачастую являясь внешним по отношению к системе, в которой находится клиент, не может оказать реальную помощь.
2. Знания консультанта являются «вещью в себе» и не могут помочь клиенту. Консультант оторван от реальной жизни либо от ситуации, в которой находится клиент.
3. Консультант получает у клиента новую для себя информацию и знания, но не дает клиенту ничего нового. То есть, консультант обучается у клиента за счет самого клиента.
4. Консультант оказывает клиенту услугу, в которой тот не нуждался.

А.Кузьмин предлагает несколько вариантов того, что помогает предусмотреть эти проблемы и избежать их.

---

1) Взаимное доверие и хороший контакт.

Один из важнейших факторов – вне зависимости от содержания консультирования – это эмоциональный контакт между сторонами. Как пелось в одной старой песне, «мы выбираем, нас выбирают, как это часто не совпадает». Не все консультанты и клиенты совместимы психологически.

2) Ориентация консультанта на помощь, стремление быть полезным клиенту.

Как пишет Коуп (Cope, 2000), главная задача консультанта – помощь клиенту, а не успешное выполнение консультационного проекта.

3) Гибкость консультанта в выборе моделей консультирования, широта репертуара.

Идеальным вариантом является способность консультанта выбирать стиль и роль в зависимости от ситуации. Чаще всего необходимо использовать разные модели для максимально эффективного решения проблемы.

4) Накопление и осознание опыта.

Работая с разными людьми, группами и организациями в разных условиях, консультанты становятся уникальными аккумуляторами опыта. Здесь мне кажется уместной аналогия с человеком, который много путешествовал и многое повидал. В какой-то момент количество обязательно переходит в качество, и Заказчик может видеть это в общении с консультантом.

## Заключение

Виктор Носов в статье «Чем они могут мне помочь? (или преимущества найма консультантов)» выделяет следующие **преимущества** использования консультантов по отношению к своим специалистам и менеджерам:

- это независимый от Вас специалист, он не работник Вашей организации, следовательно, результаты его работы отличаются объективностью;
- внешний консультант, работая во многих организациях, имеет опыт решения проблем в различных организациях (отраслях, ситуациях и т.д.) и ему легче диагностировать проблему, найти способы ее решения, чем менеджеру или внутреннему консультанту;
- работа консультанта - это всегда взгляд со стороны, что весьма полезно для осознания проблем организации;
- консультант постоянно обучается, контролирует всю информацию по своим вопросам, вращается в среде консультантов своей фирмы, усваивая их знания и опыт;
- мотивация его деятельности выше, чем у внутреннего сотрудника, так как его вознаграждение, доступ к стажировкам и программам обучения, распределению прибыли и возможности стать партнером консалтинговой компании, как правило, в

---

крупном консалтинговом бизнесе напрямую зависят от качества проделанной работы и профессионального уровня.

Самое трудное в проведении любых изменений, в том числе, проводимых с внешней консалтинговой поддержкой, не осознание проблемы и не разработка проекта реформирования элементов организации, а преодоление сопротивления системы. Проведение и успех изменений в организации, так или иначе, связаны с внедрением в неосознаемую «материю» корпоративной культуры, которая, как Вы уже знаете, весьма инерционна и требует бережного с ней обращения. Не вдаваясь в методологию и методические приемы воздействия на отдельные элементы организационной культуры - с ними Вы уже ознакомились в других темах, хочется отметить, что очень важным представляется отметить, что без внешних консультантов бороться с инерцией организации и ее сопротивлением очень непросто и всегда дольше, чем хотелось бы. Грамотно осуществляемый консалтинг должен учитывать все необходимые факторы успеха изменения, способствуя процессам инициирования, развития и закрепления перемен.

## Глоссарий

### В

#### Big 4

так называемая "Большая Четверка" (четыре наибольшие по размерам консультационные компании мира; PricewaterhouseCoopers (PWC), DeloitteTouche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG.

### А

#### AIM, Ассоциация ЮНИСКАН / AIM РОССИЯ

это действующая на территории Российской Федерации добровольная некоммерческая неправительственная организация, состоящая из предприятий-членов ассоциации, предлагающих на российском рынке оборудование и услуги в области технологий автоматической идентификации и мобильных технологий. ЮНИСКАН / AIM РОССИЯ является уполномоченной национальной организацией Международной Ассоциации AIM (Association for Automatic Identification and Mobility, AIM Inc.) на территории Российской Федерации. AIM Inc. предоставила ЮНИСКАН / AIM РОССИЯ право использования товарного знака "AIM" в Российской Федерации.