

«Экспресс-консалтинг» как форма групповой экспертно-диагностической работы

В рамках настоящей статьи дается описание проведения экспертизы проектов с применением специальной методики, базирующейся на технологии «Экспресс-консалтинг». Данная технология была использована при планировании и поэтапной экспертизе нескольких проектов и показала свою высокую эффективность. Технология позволяет:

- оперативно и комплексно провести качественные экспертные работы на начальной стадии проектов;
- увязать в единую организационно-экспертную систему разнопрофильных специалистов;
- обеспечить консультационную поддержку проекта в ходе его осуществления.



Ведущий рубрики

С. Г. Шевченко,
генеральный директор
консультационной группы
«СПЛАН», Вице-президент
НППК, СМС, к. э. н.



В. В. Егоров,
руководитель отдела
управленческого консалтинга
консультационной группы
«СПЛАН»

ВОЗМОЖНЫЕ ФОРМЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

В практике консалтинга применяются различные формы работы консультантов с заказчиками, будь то на стадии оргдиагностики или на этапе внедрения изменений и реструктуризации бизнеса.

Для лучшего понимания и классификации данных форм работы можно применить простой матричный подход, который бывает достаточно продуктивным.

Построение матриц упрощает описание системы, позволяя акцентировать внимание на целевых признаках, которые являются ключевыми и системообразующими.

В рассматриваемом вопросе матрица форм консалтинговой работы строится с учетом пары параметров – количества представителей от заказчика и количества представителей от консалтинга, которые вовлечены в совместные действия (рис. 1).

При всей условности построенной матрицы, в ней приведены наиболее типичные формы консалтинговой работы, когда в совместной работе участвует много или мало представителей заказчика и консалтинга.

Наименее распространенным представляется случай, когда стороны взаимодействуют в формате «мало представителей заказчика и много представителей консалтинга» (4-я ячейка матрицы). И это вполне понятно. Стоимость услуг консультантов на рынке достаточно высокая – чем больше их вовлечено в проект, тем больше итоговая стоимость услуг.

Для того, чтобы малым количеством представителей заказчика занималось относительно большое количество консультантов, должны быть свои обоснования. Такая форма работы не может быть длительной и имеет свою специфику.

В качестве примера можно привести экспертные советы, которые обслуживают лиц, принимающих решения на высоком государственном и корпоративном уровне. В состав

Много представителей заказчика	2. Семинары, тренинги, мастер-классы	3. Комплексная проектная работа
Мало представителей заказчика	1. Коучинг, экспертиза	4. «Экспресс-консалтинг»
	Мало консультантов	Много консультантов

Рис. 1. Матрица форм консалтинговой работы

экспертных советов могут включаться самые разные специалисты для всестороннего рассмотрения проблем.

Деятельность таких советов осуществляется пунктирно, по мере возникновения комплекса задач или с определенной периодичностью, для мониторинга решения проблем. На каждом шаге, этапе работы экспертный совет может выдавать краткий, емкий результат высокого качества.

Такую деятельность можно условно отнести к экспресс-консалтингу. Под экспресс-консалтингом разные специалисты могут понимать самые разные формы работы.

В 2008 году группа консультантов под руководством генерального директора Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов (НГПК) А. В. Чукиной разработала новый подход к консультированию, который получил название «Экспресс-консалтинг» (ЭК)¹. Разработка нового продукта производилась с использованием инновационной методологии: в ходе экспериментальных проектов в реальных бизнесах (на трех проектах) консультанты отработывали формы и содержание работы, переводили эффективные практики в технологии, которые фиксировались в виде последовательности процедур. Новый консалтинговый продукт, основанный на технологии «быстрого консультирования» (http://www.ngpc.ru/text/gil_privet.htm), был представлен консультационному сообществу через 9 месяцев после начала работы инициативной методической группы.

Данный «Экспресс-консалтинг» НГПК, в соответствии с контекстом настоящей статьи, предполагает работу относительно большого количества консультантов с малым количеством представителей заказчика.

СОДЕРЖАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «ЭКСПРЕСС-КОНСАЛТИНГ»

Данный продукт ориентирован на широкую аудиторию бизнес-сообщества, и в первую очередь – на собственников бизнеса, генеральных директоров, различных топ-менеджмент предприятий, на всех тех, чьи управленческие решения имеют большую значимость.

Формат ЭК предполагает совместную работу команды консультантов (3–7 человек) и заказчика (1–2 человека) в течение 3–4 трехчасовых бизнес-сессий, а также проведение между ними необходимой межсессионной работы.

В бизнес-сессиях ЭК принимают участие опытные, квалифицированные консультанты разного профиля, с высоким уровнем коммуникативной культуры.

Проблемы, задачи личного характера	2. Решение вопросов собственности, влияния, карьеры	3. Личное развитие, удовлетворенность процессом, разрешение «смутного томления»
Проблемы, задачи корпоративного характера	1. Построение эффективных системы управления и бизнеса	4. Определение принципов и направлений развития бизнеса
	Осознанные проблемы, задачи	Неосознанные проблемы, задачи

Рис. 2. Матрица проблем руководителя и ожидаемой помощи

¹ Термин введен А. В. Чукиной на методическом семинаре по разработке нового консультационного продукта.

На рис. 2 приведена матрица, отражающая основные проблемы, с которыми сталкивается любой руководитель, и помощь, которую он ожидает от консалтинга.

В процессе ЭК, в течение относительно короткого периода времени (несколько недель), анализируются основные проблемы заказчика, разрабатываются их решения и определяются механизмы дальнейшей реализации.

В «Экспресс-консалтинге» происходит совмещение процессного и экспертного подходов. С одной стороны, команда опытных консультантов выступает в качестве группы экспертов, которые готовы рассмотреть самый широкий круг вопросов.

С другой стороны, заказчик непосредственно участвует в бизнес-сессиях ЭК, что позволяет ему прямым образом влиять на процесс, получать результат уже в первый день обсуждения и в итоге выйти на действительно актуальные для себя решения. При этом достигается эффект его погружения в среду интенсивного взаимодействия, в атмосферу конструктива и креатива.

На рисунке 3 в общем виде представлен цикл проведения «Экспресс-консалтинга».

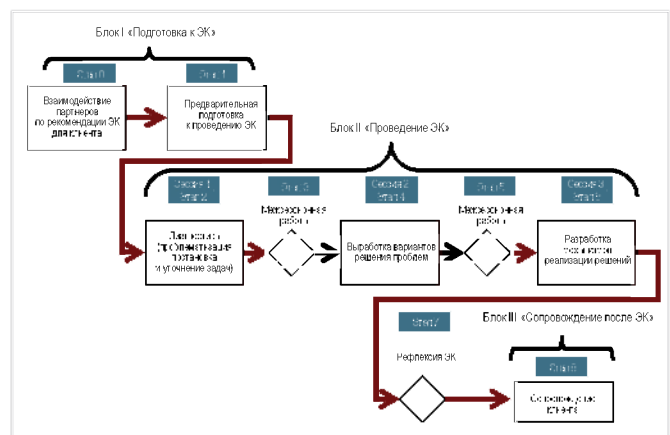


Рис. 3. Цикл проведения ЭК

На выходе из ЭК заказчик может получить результат больший, нежели ожидал. Часто рассматриваемые проблемы и их решения имеют иную плоскость и масштабы, отличные от его первоначального видения.

ЭК помогает заказчику:

- выбрать направления развития/реструктуризации бизнеса и сделать дальнейшие шаги в условиях кризиса;
- выбрать стратегию и тактику работы с противоречиями между участниками бизнеса;
- определить необходимые изменения в системе управления в условиях снижения управляемости;
- разработать механизмы получения новых ресурсов в ситуациях «схлопывания» источников доходов;
- определить «точки роста» бизнеса;
- разработать Start up проекта.

Проведение «Экспресс-консалтинга» актуально при наличии острокризисной ситуации в компании, в ситуации относительного дефицита времени, а также в тех случаях, когда заказчику необходимо лично самоопределяться в выборе важных решений.

«Экспресс-консалтинг» выглядит оптимальным в соотношении качества и стоимости услуг для заказчика. Стоимость его проведения не может быть меньше 150–200 тыс. руб. Верхний предел зависит от многих факторов – какие проблемы рассматриваются, в каком режиме, какого уровня специалисты привлекаются к работе и т. д.

Результаты ЭК оформляются в виде различных документов: рекомендаций, концепций, программ действий, технических заданий на дальнейшую работу и т. п. По завершении ЭК заказчику могут быть предложены различные варианты сопровождения практического решения задач.

Проведенный «Экспресс-консалтинг» может стать точкой входа в более крупный консалтинговый проект, который будет организован на основе результатов, полученных в процессе ЭК.

ПРИМЕРЫ «ЭКСПРЕСС-КОНСАЛТИНГА», ПРОВЕДЕННОГО ЧЛЕНАМИ НГПК

Ключевым фактором обращения к ЭК выступает необходимость клиента за короткий период времени разобраться со своими задачами и определиться с дальнейшими действиями.

Ниже приведен ряд практических примеров проведенного силами членов НГПК экспресс-консалтинга.

1. Заказчик – собственник и генеральный директор оценочной компании.

Запрос на ЭК: *«Повышение управляемости компании, с целью выделения свободного времени руководителя для других стратегических проектов. Анализ рисков и перспектив бизнеса, связанных с изменением законодательства по оценочной деятельности».*

В процессе ЭК:

- определены стратегические интересы и видение бизнеса первым лицом компании;
- проведены организационная диагностика компании и анализ внешних условий бизнеса;
- формализованы критерии качества продукта оценочной деятельности с учетом дальнейшей регламентации деятельности сотрудников компании.

По результатам ЭК:

- выявлены дополнительные мотивы первого лица, влияющие на характер будущих изменений в компании;
- составлено ТЗ и организовано сопровождение по следующим направлениям:
 - коучинг первого лица для развития навыков взаимодействия с сотрудниками, улучшения отношений;
 - разработка и внедрение регламентов деятельности сотрудников и системы их мотивации.

2. Заказчик – топ-менеджер научно-производственного предприятия, специализирующегося на выпуске оборудования для нефтепроводов.

Запрос на ЭК: *«Анализ перспектив развития предприятия. Рассмотрение роли топ-менеджера в будущей деятельности предприятия, выстраивание дальнейших отношений с высшим руководством».*

В процессе ЭК:

- проанализированы принципы и возможности сотрудничества предприятия с госкорпорациями. Определены новые

сегменты рынка для сбыта оборудования, пути и способы его продвижения;

- детально проработано дерево стратегических возможностей развития предприятия и определены условия и требования по каждому варианту;
- определены предложения топ-менеджера и варианты их презентации высшему руководству по поводу развития/реструктуризации предприятия.

По результатам ЭК:

- состоялась презентация высшему руководству предложений топ-менеджера;
- топ-менеджер продолжил свою деятельность на предприятии в новом, более высоком статусе;
- руководство предприятия в дальнейшем выбрало один из вариантов стратегии, предложенных в ходе реализации ЭК. Предприятие вышло на устойчивый поток заказов.

3. Заказчик – руководитель ассоциации, члены которой осуществляют деятельность в сфере интеллектуальных услуг.

Запрос на ЭК: *«Анализ эффективности деловых мероприятий, проводимых ассоциацией. Рассмотрение возможности выделения данного направления в бизнес, тесно интегрированный с ассоциацией».*

В процессе ЭК:

- произведена классификация возможных деловых мероприятий, и, в интересах развития ассоциации, выделены основные форматы мероприятий;
- определены характеристики, вероятная содержательная часть и взаимное увязывание основных деловых мероприятий в будущем, с учетом стратегии развития ассоциации;
- проведен тренинг по методике организационной расстановки и отдельная коучинговая сессия с руководителем ассоциации с целью его самоопределения;
- проведена сегментация рынка, разработаны основные положения системы управления будущим бизнесом и определены его базовые технико-экономические характеристики;
- определены механизмы вовлечения членов ассоциации в разработку содержательной части и содействия в проведении деловых мероприятий.

По результатам ЭК:

- разработана концепция организации деловых мероприятий как бизнеса, с учетом баланса интересов ассоциации и рынка;
 - произошло перераспределение полномочий и ответственности в вопросах организации деловых мероприятий в руководстве ассоциации с выделением самостоятельного центра.
- По отзывам клиентов, «Экспресс-консалтинг» позволил:
- взглянуть на свой бизнес и проблемы с иной позиции, другими глазами;
 - лучше осознать причины своих проблем, повысить определенность;
 - наметить варианты решения этих проблем;
 - получить реальное содействие в выборе дальнейших шагов.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ «ЭКСПРЕСС-КОНСАЛТИНГА»

Эффективность «Экспресс-консалтинга» и его востребованность на рынке возрастает, когда все участники процесса – заказчики и консультанты – достигают своих целей. Первые получают оперативные, актуальные консульта-



онные услуги высокого качества за приемлемую плату. Вторые получают доход, адекватный затраченным усилиям, возможность входа в более крупные консалтинговые проекты, профессиональный рост в рамках совместной работы со специалистами разного профиля на стыке проблем заказчика.

Предлагаемый «Экспресс-консалтинг» по своему формату изначально ориентирован на оперативную диагностику проблем и быструю выработку по ним набора решений за счет интенсивной совместной работы заказчика и консультантов.

Для достижения высокого качества услуг к работе с заказчиком должны привлекаться консультанты соответствующего профессионального уровня, обладающие достаточным опытом и знаниями, чтобы быстро «въехать» в тему, способные слышать своих коллег без «перетягивания одеяла», готовые, если это требуется, к генерации нетривиальных решений в режиме плотных дискуссий и мозговых штурмов.

Организовать такую команду консультантов можно на базе сотрудников отдельно взятой консалтинговой компании или с привлечением авторитетных специалистов, входящих в одно или различные профессиональные объединения.

На первый взгляд, организовать сотрудников в рамках одной компании легче. Но здесь есть свои минусы. Во-первых, не все компании обладают необходимым набором специалистов с должной квалификацией и опытом. Во-вторых, над специалистами одной компании довлеет их корпоративная методология и практика, которая может ограничивать их способность к поиску и выработке альтернативных решений.

Создание команды из консультантов, не принадлежащих одной компании, организационно более сложная задача. В этом вопросе помогают профессиональные объединения, в рамках которых специалисты хорошо знают друг друга, часто имеют опыт совместной работы, что называется, проверены в деле и доверяют друг другу. Разделяемые членами сообществ этические и профессиональные нормы позволяют консультантам выстраивать совместную работу с высоким уровнем ответственности. Это подтверждает практика успешно реализованных совместных проектов силами членов Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов и ее сети.

Консультанты из профессиональных объединений могут являться носителями разных подходов и даже представи-

телями разных школ, что делает команду из них потенциально сильной для объективной выработки решений по проблемам заказчика в рамках «Экспресс-консалтинга». Объективность и обоснованность решений для заказчика достигается за счет их взаимопроверки консультантами, которые, по сути, являются независимыми. Консультанты также могут конкурировать между собой за перспективное участие в более крупном проекте, который может возникнуть по результатам «Экспресс-консалтинга».

Профессиональные объединения имеют достаточно возможностей в комплектовании команды профессиональных консультантов под самые разные запросы, самого разного уровня сложности.

Состав команды подбирается под проблематику заказчика и может дополнительно укомплектовываться специалистами в процессе проведения «Экспресс-консалтинга».

Но преимущества команды консультантов из профессиональных объединений (у медали две стороны) одновременно содержат в себе недостатки. Независимых консультантов сложнее организовать и мотивировать должным образом. Участие в «Экспресс-консалтинге» – это достаточно трудоемкий процесс для консультантов. Особенно это касается осуществления межсессионной работы по подготовке материала к очередной бизнес-сессии.

Из-за существенных различий в подходах к консалтинговой работе независимым консультантам не всегда удается выйти на общую платформу и добиться конструктива для заказчика. Не помогает здесь даже интенсивная модерация процесса.

» *Предлагаемый «Экспресс-консалтинг» по своему формату изначально ориентирован на оперативную диагностику проблем и быструю выработку по ним набора решений за счет интенсивной совместной работы заказчика и консультантов.*

Стоимость времени квалифицированного консультанта высокая, поэтому он должен четко видеть перспективы своего участия в «Экспресс-консалтинге». Приоритеты сразу выстраиваются, если заказчик представляет достаточно крупный бизнес, и его запрос связан с достаточно масштабной проблемой, за которой может следовать масштабная консалтинговая работа. Под менее привлекательных заказчиков неизбежно будет формироваться команда консультантов с более низкими компетенциями, что в свою очередь не может удовлетворить заказчиков.

Отдельным вопросом надо рассматривать конфиденциальность информации заказчика в рамках «Экспресс-консалтинга», так как на независимых консультантов суще-

стует меньше рычагов влияния, нежели на сотрудников компании.

Для организации работы с независимыми консультантами по данному направлению в профессиональном объединении должна возникнуть соответствующая внутренняя структура управления со своим менеджментом и бизнесовой частью.

При этом выделяются разные роли, которые могут выполнять консультанты – привлечение заказчика, руководство проектом по «Экспресс-консалтингу» с конкретным заказчиком, простое участие в таком проекте в качестве эксперта, сопровождение заказчика до организации большого проекта и т. д.

Все это требует достаточно серьезной организационной работы и значительного начального вклада временных, а возможно, и денежных ресурсов.

Конечно, «Экспресс-консалтинг» может организовываться в некоем смещенном варианте. Например, консалтинговая компания ведет проект с заказчиком, привлекая в субподряд консультационный потенциал профессионального объединения, или наоборот.

Вместе с тем, организация и осуществление проектов ЭК могут иметь существенные различия, в зависимости от того, кто заключает договор с заказчиком и чей бренд используется для его продвижения.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКО ВЫВОДОВ

Представленный в статье «Экспресс-консалтинг» как форма консультационной работы, диагностики, пресейла крупного проекта может претендовать на определенную рыночную нишу.

Такая рыночная ниша ограничена снизу недостаточной масштабностью заказчика, а сверху тем, сколько готов платить заказчик за оперативную, при этом достаточно углубленную, экспертную проработку его проблем.

Представляется, что проведение «Экспресс-консалтинга» больше всего показано для выработки решений по сложным, нетривиальным проблемам заказчика и его бизнеса. Если случай типичный, относительно простой, то лучше всего воспользоваться более традиционными и менее тяжеловесными методами диагностики и проблематизации.

По своей природе «Экспресс-консалтинг» ближе к сетевому принципу организации работ. Наилучшим образом его потенциал может раскрыться при привлечении к работе независимых консультантов, входящих в профессиональные объединения.

Развитие данного направления «Экспресс-консалтинга», особенно на базе профессиональных объединений, имеет свои объективные, в том числе методологические, трудности. Как всегда, ключевым образом все упирается в инициативу и ответственность, в наличие тех, кто возьмет на себя организационные и деловые риски на начальном этапе.

Авторы благодарят всех участников «Экспресс-консалтинга» за возможность использования некоторых материалов по ЭК в рамках настоящей статьи.

Если кого-то заинтересовала представленная тема, то авторы статьи готовы к ее дальнейшему обсуждению. ▲

Комментарии главного редактора

В ситуации, когда ведущий рубрики «Управление консультационной фирмой» выступил одновременно соавтором проблемной статьи, мы сочли целесообразным обсудить ее основные положения с главным редактором журнала.

Насколько достоверна такая диагностика?

Предварительное знакомство с проблемами клиента начинается еще на Этапе 0 и 1 (см. цикл проведения «Экспресс-консалтинга» на рис. 3). При этом диагностика достоверна настолько, насколько заказчик, участвующий в бизнес-сессиях, готов изложить реальную картину вещей. В процессе сессионной работы консультантами предпринимаются попытки выявить противоречия в излагаемой позиции заказчика для выстраивания более объективной картины. Методы для этого могут быть самые разные, вплоть до организации ролевых игр. Дополнительно в этом вопросе помогает межсессионная работа.

Ведь обычно столько внимания мы уделяем конфиденциальности получаемой информации... А тут в присутствии коллег, да и нескольких консультантов...?

На начальном этапе мы стояли на позиции, что участниками «Экспресс-консалтинга» должны быть только члены НГПК и сети НГПК. Если какой-то член НГПК кономинирует своего коллегу со стороны, то он за него отвечает. Все консультанты, потенциальные участники «Экспресс-консалтинга», подписывают общие документы этического и конфиденциального характера. На этапе 0 и 1 конкретного проекта «Экспресс-консалтинга» формируется предварительная команда консультантов, и они подписывают отдельный договор о конфиденциальности по работе в этом проекте. То же самое касается тех консультантов, кто подключается к проекту в последующих бизнес-сессиях. Также заказчик сам определяет состав коллег, с кем он идет к консультантам. Но по нашей практике, а возможно и в 95 % других случаев, заказчик будет участвовать в ЭК единолично.

На следующих этапах мы пришли к выводу о целесообразности расширения круга привлеченных консультантов далеко из-за «пределов Гильдии».

Что происходит в межсессионные интервалы? Может быть, это скорее консультации, а не консультирование?

По результатам каждой бизнес-сессии формируются «домашние задания» для консультантов. В процессе межсессионной работы дополнительно изучается ситуация по вторичным источникам (Интернет, знакомые эксперты без посвящения в конфиденциальную информацию), заказчик может предоставить по запросу те или иные документы. Между консультантами идет обмен информацией. В отдельных случаях кто-то берет на себя функцию соединения этой информации. К следующей сессии консультанты приходят с одним консолидированным или несколькими альтернативными решениями, с которыми до сессии может предварительно познакомиться заказчик.

На выходе из ЭК заказчик получает согласованное с ним решение и пути его реализации, а это можно назвать полноценным консультированием.