

свистать всех наверх!

*организация консалтинговых услуг для малого
и среднего бизнеса региона*

В существующих сегодня в России консалтинговых фирмах, как правило, работает узкоспециализированный персонал с одной или двумя специальностями, что явно недостаточно для разработки и, главное, реализации многофункциональных консалтинговых проектов. Такая возможность появляется, если использовать структуру предлагаемого автором научно-практического Центра адаптационного управленческого консультирования (ЦАУК), работающего на рыночных принципах и имеющего возможность подключать к этой работе сотрудников различных организаций и специальностей, обладающих практическим опытом и функциональной ориентацией.

Центр адаптационного управленческого консультирования, представляющий различные варианты занятости и имеющий возможность использовать венчурный фонд, будет иметь много альтернатив. Консалтинговая команда может состоять из специалистов разного профиля, из многочисленных организаций и функциональных структур, ориентированных на всевозможные типы технологий.

Для создания и реализации консалтинговых проектов творческие команды будут различаться по степени постоянства состава. Большинство команд будет расформировываться, когда стоявшая перед ними задача будет выполнена. Некоторые команды продолжают существовать как часть структуры ЦАУК и смогут быстро переключаться на выполнение тех или иных новых заданий, как только цели текущего проекта будут достигнуты. Правда, у команды, сосредоточенной на достиже-

Кулатина Г.М.
канд. экон. наук, зав.
кафедрой
"Менеджмент
организации"
Волжский
университет
им. В.Н. Татищева,
г. Тольятти

нии отдельной цели, есть четкая ориентация и целевая устремленность, но она не имеет гибкости в приобретении знаний, в достижении новых целей и направлений, особенно если она функционирует внутри такой большой организации, как ЦАУК, хотя и построенной по сетевому принципу.

Группы самостоятельных консалтинговых организаций, структурированных по функциональному принципу, более постоянны и гибки. Они могут переключаться на новые цели, когда их усилия сориентированы на вновь открывшиеся направления в пределах их функциональной области, например, только аудит, логистика или инжиниринг.

Эффективность творческих команд консультантов, совместно приобретающих межфункциональные знания и способности в процессе их работы, зависят от ряда факторов (технических, организационных, управленческих, культурных), а также от личностей руководителей команд и специалистов, входящих в команду (их технических знаний, опыта, потребностей, способностей эффективно взаимодействовать друг с другом).

Для создания результативной творческой команды руководство ЦАУК должно составить четкое представление об ее миссии и целях, необходимых знаниях и опыте, которые увязываются с заданием клиентов и предварительным диагнозом проблемы. Немаловажно также знать о состоянии и уровне исследований и технологий, а также о коммерческих возможностях решения подобных проблем. Вместе с тем, после окончательной диагностики цели можно уточнять и дополнять в процессе работы, но их постановка обязательна. При этом, методологическая поддержка со стороны специализированных консалтинговых фирм - необходимое условие успешной работы консалтинговых творческих групп (КТГ).

В России у местных консультационных фирм по сравнению с зарубежными и даже с консалтинговыми фирмами других городов есть одно неоспоримое преимущество: *они всегда рядом со своими клиентами*. Предлагаемый нами Центр адаптационного управленческого консультирования малых и средних предприятий на уровне боль-

**группы
самостоятельных
консалтинговых
организаций,
структурирован-
ных по
функциональному
принципу, более
постоянны и гибки**

шинства городов России сможет решать такие важные вопросы, как

- формирование сети специализированных фирм консультирования;

- координация и информационное обеспечение их деятельности;

- поддержание и распространение высоких стандартов качества оказываемых услуг и этических взаимоотношений с клиентами;

- аттестация и повышение квалификации консультантов всей консалтинговой сети.

Осуществляя эту работу, ЦАУК, как союз консультационных фирм, выступает в роли своеобразного *арбитра*, защищающего интересы нашего общества от непрофессионализма, некомпетентности и дилетантства в оказании соответствующих услуг, определенным образом гарантируя их качество. Немаловажное значение имеет и такая деятельность ассоциации, как:

- выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультационных услугах;

- разработка рекомендаций по организации и методам консультирования;

- обучение клиентов эффективному взаимодействию с консультантами.

Наряду с управленческим консультированием ЦАУК может оказывать содействие малому и среднему бизнесу (МСБ) в передаче ряда управленческих функций и производственно-коммерческих работ в аутсорсинг организациям инфраструктуры МСБ города.

Таким образом, ЦАУК будет представлять сетевую структуру независимых организаций, связанных знаниями, информационными технологиями, объединяющихся для эффективного использования стремительно меняющихся условий. Предполагается, что ЦАУК, как корпорация, может не иметь головного офиса и организационного устава. Это партнёрство может прекратить свое существование, если его возможности исчерпаются.

Центром может стать так называемая *модульная корпорация*, которая состоит из условного центра с сетью ведущих поставщиков. В любом случае, Центр - это ядро интеллектуальной экономической деятельности, например, научных исследований и разработок, а сеть состоит из внештатных

**для создания
результативной
творческой
команды
руководство ЦАУК
должно составить
четкое
представление
об ее миссии
и целях**

специалистов, которые производят компоненты услуг, осуществляют поставку, выполняют финансово-отчётную работу. Вместе с тем, Центр явится интегрирующим инструментом для создания и развития не только интеллектуальных, но и производственно-коммерческих деловых услуг, в которых нуждаются предприятия малого и среднего бизнеса (см. рис. 1).

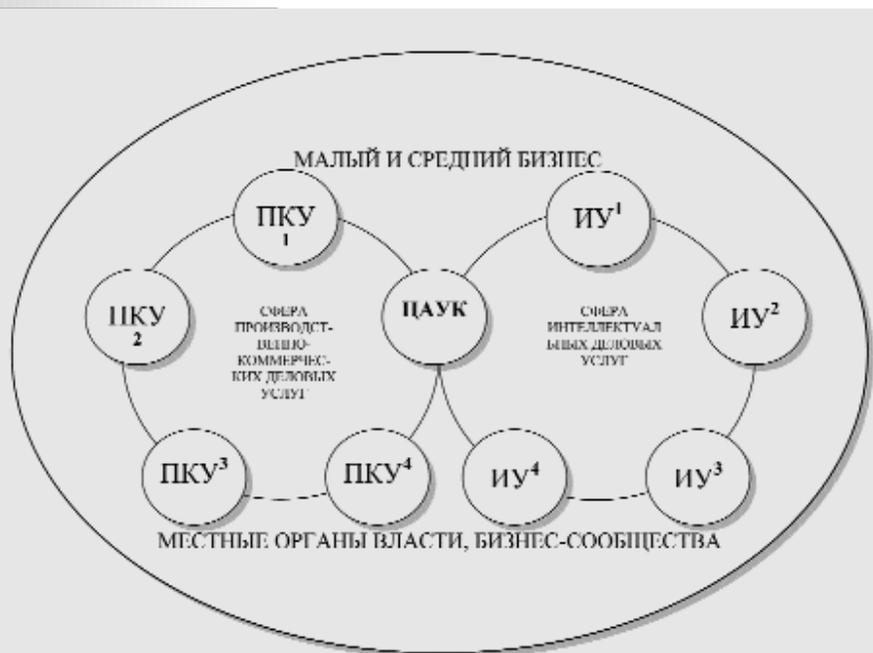
Как правило, финансовые результаты деятельности предприятия отражают то, что уже произошло, а не то, что будет, поэтому инвесторы и кредиторы ищут индикаторы, позволяющие прогнозировать успех организации в будущем. В развитой рыночной экономике таким индикатором служит способность фирмы воспринимать нововведения и действовать оперативно в соответствии с изменяющейся внешней средой. Исходя из этого, интеллектуальный капитал становится главным источником создания устойчивых конкурентных преимуществ предприятий, усиления их потенциальной ценности, а управленческое консультирование - катализатором развития и накопления интеллектуального капитала предприятий малого и среднего бизнеса.

Подводя итог сделанным рекомендациям, можно отметить как минимум пять причин для использования сетевого централизованного подхода к созданию сферы деловых услуг:

1. Исключение дублирования задач разработки и развития новых услуг.
2. Масштаб сети позволяет выполнять работы, не способные самостоятельно дать высокий эффект, но необходимые сервисной фирме (исследование рынка, развитие методологии, выращивание кадров, выход на новые рынки).
3. Диверсифицированная сеть уменьшает риск при нововведениях и дает возможность ориентации на долгосрочную перспективу.
4. Сеть представляет расширенный доступ к информации и знанию рынка кадров консультантов.
5. Согласованные и прогнозируемые действия участников сети позволяют разрабатывать стратегию сервисной деятельности для МСБ.

Предлагаемый автором Центр адаптационного управленческого консультирования (ЦАУК) будет обеспечивать, обслуживать и координировать

Центр явится интегрирующим инструментом для создания и развития не только интеллектуальных, но и производственно-коммерческих деловых услуг



ИУ - субъекты интеллектуальных услуг

ПКУ - субъекты производственно-коммерческих услуг

Рис. 1. Место Центра адаптационного управленческого консультирования (ЦАУК) в сфере деловых услуг малому и среднему бизнесу

общесетевые мероприятия, работать как методологический и совещательный орган, поддерживать общие усилия по обслуживанию малого и среднего бизнеса (МСБ). Состав групп ЦАУК и их сфера ответственности приведены в табл. 1.

Продолжая конкурировать между собой, фирмы, входящие в сетевую организацию, объединяют совместные усилия для создания новых видов услуг и форм обслуживания, более полного удовлетворения запросов потребителей. Преимуществами такого сотрудничества являются: снижение рисков, совместное использование различных знаний, экономия ресурсов, взаимодополнение технологий, широкий доступ к информации, капиталу, каналам сбыта для потребителей всей се-

Сферы ответственности ЦАУК

№ п/п.	Наименование группы ЦАУК	Сфера ответственности группы ЦАУК
1.	Исследования рынка услуг	Собирает информацию о рынке, выполняет анализ для поиска новых возможностей
2.	Стратегического планирования развития услуг и обслуживания	Предлагает лучшие направления и способы инвестирования ресурсов в услуги и обслуживание
3.	Имиджа, рекламы и продвижения услуг	Разрабатывает брошюры, буклеты, статьи, работает с органами СМИ, власти, с общественностью
4.	Развития методологии услуг и обслуживания	Работает над улучшением содержания, технологии услуг и процедур обслуживания
5.	Контроля качества услуг и обслуживания	Обеспечивает работу по соответствию делового интеллектуального сервиса лучшим стандартам
6.	Развития персонала интеллектуального сервиса	Отвечает за навыки производства и продаж эффективных деловых интеллектуальных услуг
7.	Обеспечения основными ресурсами	Влияет на назначение ключевых сотрудников на важные проекты, создает систему управления информацией и знаниями в сети
8.	Управления продажами услуг	Обеспечивает сеть эффективными заказами, гарантирует доступность связи с клиентами

ти. При этом субъекты делового сервиса, сохраняя свою предпринимательскую независимость, сотрудничают в рамках консалтинговой бизнес-сетевой организации.

рп