

DOI 10.58351/2949-2041.2025.26.9.002

**Будник Елена Владимировна,**  
коммерческий директор  
финтех холдинга Denum

**Лабендзкий Антон Алексеевич**  
консультант по управлению и организационному развитию  
СМС (Амстердамский стандарт, ICMCI)

## **ЭТАПЫ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА: ОСНОВЫ СИНЕРГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ И ЗАКАЗЧИКОВ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые этапы взаимодействия консультантов и заказчиков с выделением особенностей, учёт которых позволяет успешно реализовать консалтинговый проект для обеих сторон

**Ключевые слова:** Консалтинг, реализация проекта, оценка, контракт, стратегия, цель

### **Введение**

В процессе реализации своей деятельности и достижения амбициозных целей практически любая компания сталкивается с целым набором проблем и сложностей. Иногда эти сложности успешно преодолеваются внутренними усилиями компании, но случается так, что собственной экспертизы организации недостаточно для решения возникшей проблемы. В таких случаях компания прибегает к поиску необходимых компетенций вовне. Одним из самых распространённых и относительно малозатратных способов является найм специалиста или руководителя, профессиональный путь которого уже имеет опыт решения требуемых вопросов. Задача руководителя, принявшего решение о компенсации недостающей экспертизы через найм сотрудника, сводится к точному формулированию запроса на поиск необходимого кандидата. Как и в случае с любыми другими изменениями в компании, формирование профиля кандидата – это ответ на вопрос «Как обеспечить изменения?» в триаде управленческих вопросов «Что изменить?», «На что изменить?», «Как обеспечить изменения?» [1;2]. Для того, чтобы будущий сотрудник стал именно решением проблемы, а не новой проблемой, необходимо чётко понимать, в чём уже сейчас состоит сложность достижения будущих результатов. Профиль кандидата должен стать своеобразной результирующей дельтой между «as is» и «to be», но в разрезе опыта, знаний, умений, навыков и личностных качеств. Что интересно, с повышением уровня позиции (грейда) удельный вес значимости профессионального опыта при оценке относительно равных кандидатов постепенно снижается, уступая личностным характеристикам человека.

Случается, однако, что рынок труда не содержит необходимого опыта и экспертизы: это может быть связано как с новизной решаемой задачи, так и узкой направленностью проблемной области. Тогда компания может принять решение о необходимости подключения консалтинговой компании. Несмотря на большое количество различных компаний, присутствующих на рынке консультационных услуг, базовый алгоритм взаимодействия с ними примерно одинаковый, что, тем не менее, не лишает его своих «подводных камней» и зон повышенного внимания.

В общем виде взаимодействие с консультантами состоит из следующих этапов:

1. Формулирование цели сотрудничества с консалтинговой компанией.
2. Выбор исполнителя: определение первичного пула компаний и проведение установочных встреч.
3. Заключение контракта.
4. Работа консультантов по реализации проекта.
5. Возможное постконсалтинговое сопровождение.



Остановимся подробнее на каждом из этапов, обращая особенное внимание на то, что и как должен сделать заказчик консалтингового проекта со стороны компании для того, чтобы получить необходимый результат.

### **Цели консалтингового проекта**

Несмотря на очевидность этого этапа, именно он во многом влияет на итоговый результат консалтингового проекта [9]. Уже при первом приближении становится понятно, что цель, поставленная перед консалтинговой компанией, может быть сформулирована как минимум двумя разными способами: в виде чёткой и конкретной задачи или в виде проблемы [6]. Если компания-заказчик проекта обладает достаточной экспертизой для того, чтобы перевести первичную проблему в формат алгоритмизированной задачи (знаем, в чём проблема, знаем механизм её решения, но не обладаем необходимым набором компетенций), то перед консультантами ставится понятная и конечная формулировка цели, которую они должны достичь. Однако, стоит помнить, что в этом случае консалтинговая компания, как исполнитель, будет нести ответственность только за достижение обозначенной цели, а не за то, что это её достижение решит исходную проблему. Если же цель изначально ставится в формате проблемы (необходимо подготовиться к предстоящим изменениям, не можем самостоятельно нивелировать повторяющиеся ошибки, систематически не достигаем организационных целей или просто «что-то не так»), то и выяснение первопричин проблемной ситуации и формулирование способа их устранения попадают в область экспертизы консалтинговой компании [10]. В этом случае она, как исполнитель, несёт полную ответственность за то, что предложенный ей вариант решения устранил озвученную проблему и не создаст новых сложностей.

### **Выбор исполнителя**

Чтобы выбрать конкретную компанию для реализации консалтингового проекта, необходимо учитывать сразу несколько критериев. Исключая «политическую» составляющую, когда выбор консалтинговой компании обусловлен не содержательными причинами, на конечное решение может повлиять: имя и репутация компании, опыт и статус партнёров, опыт успешного решения задач в конкретной отрасли, международная практика, состав команды будущего проекта, накопленная компанией собственная уникальная экспертиза, сроки и стоимость решения.

Безусловно, компании с именем на рынке с большей вероятностью справятся со сложными и масштабными задачами, однако существует практика, когда крупные компании заинтересованы не столько в реализации проекта, сколько в его контрактации, и для непосредственного исполнения они могут привлекать субподрядчиков, оставляя за собой общее управление консалтинговым проектом и непосредственную коммуникацию с заказчиком. Другим узким моментом сотрудничества с крупными компаниями может стать вопрос о конфиденциальности передаваемых данных (с учётом долгосрочной работы консалтинговой компании на рынке или в стране) [13]. Менее крупные компании, стремящиеся закрепиться на рынке, вынуждены компенсировать отсутствие громкого имени чем-то другим. Зачастую это вынуждает их быть более гибкими как в вопросах условий сотрудничества, так и в поиске нестандартных решений, которые в конечном итоге могут быть более интересными для заказчика.

В исключительных случаях необходимость реализации консалтингового проекта отпадает после первой установочной встречи с консультантами, в ходе которой или озвучивается экспертное мнение о нецелесообразности решения поставленной задачи, или же предлагается такой вариант её решения, который до этого не рассматривался заказчиком, но который, тем не менее, компания способна реализовать самостоятельно, без подключения внешнего исполнителя. Итогом встреч с потенциальными исполнителями должно стать коммерческое предложение от консалтинговой компании, содержащее информацию о целях и задачах проекта, команде проекта, способах (алгоритмах) реализации проекта, сроках и стоимости проекта.



### **Заключение контракта**

Консалтинговый контракт – это, как и договор, документ, фиксирующий достигнутые договорённости в рамках оказания консалтинговых услуг, условия реализации проекта и ответственность сторон. Несмотря на понятные с юридической точки зрения требования к договору на оказание услуг, особое внимание заказчика должно быть обращено на то, как именно сформулирован (и сформулирован ли) итоговый результат консалтингового проекта. В случае регулярного сотрудничества с консалтинговыми компаниями может быть заключён общий договор, фиксирующий почасовую ставку подключения консультантов к решению вопросов компании. Но если речь идёт об однократном проекте, то итоговый результат не должен состоять исключительно из набора активностей, разбитых на почасовую ставку. Именно поэтому ещё до подписания контракта и заказчик и исполнитель должны одинаково чётко и однозначно понимать, как именно предложенный вариант решения устранил исходную проблему или же к какому качественно новому результату приведёт компанию [11;12]. Необходимо отметить, что, к сожалению, на рынке всё ещё существуют компании-исполнители, маскирующие коробочный продукт под индивидуальное решение [7].

Кроме того, до подписания контракта необходимо определить, как именно внутри компании распределены следующие три роли: Заказчик проекта, Оценщик результата, Плательщик. В идеальном случае все эти три роли совмещаются в одном лице – Руководителе подразделения или компании. Но чаще всего случается так, что эти роли распределены между разными людьми или даже подразделениями и командами. До начала сотрудничества с внешними исполнителями компания должна понимать не только образ конечного результата, но и критерии, позволяющие признать проект успешно реализованным, а, значит и требующим оплату.

### **Работа консультантов по реализации проекта**

Для того, чтобы подключение консультантов и итоги будущего консалтингового проекта действительно принесли пользу компании, необходимо заранее принять определённые меры по подготовке компании. Любое подключение внешних и неизвестных специалистов может вызвать в компании лишнее и дополнительное напряжение и сопротивление. Будет ли оно обусловлено подозрениями сотрудников в оценке их компетенций или своеобразной «профессиональной ревностью» – это сопротивление способно негативно повлиять на итоговый результат проекта. Для нейтрализации этого напряжения и предотвращения возможных слухов руководитель со стороны компании-заказчика должен оповестить сотрудников о подключении внешних специалистов, их целях, задачах, степени погружения в вопросы компании, итоговых для компании результатах и будущей пользе. В зависимости от масштаба компании и стиля управления, принятого в ней, такое оповещение может происходить как в рамках общих регулярных собраний, так и в виде приказа или информационной рассылки сотрудникам [3]. Кроме того, необходимо сформировать рабочую группу, состоящую из сотрудников компании, отвечающую за поддержку работы консультантов, а также – выбрать и назначить руководителя консалтингового проекта со стороны компании [5]. В обязанности этого человека будет входить коммуникация с консультантами по содержательным рабочим вопросам, оперативное решение возникающих сложностей и предоставление необходимой для проекта и согласованной с руководством информации. В некотором смысле, такой руководитель проекта может стать «единым окном» со стороны заказчика для консультантов. На первой установочной встрече с сотрудниками может присутствовать и Руководитель компании в качестве легитимизации подключения внешних исполнителей и формализации для сотрудников компании запуска консалтингового проекта.

В случае сложных, многоэтапных или нестандартных решений в процессе реализации консалтингового проекта могут потребоваться промежуточные общие встречи или дополнительные согласования действий. В любом случае, даже если этого не предусматривает план работы консультантов, задача руководителя консалтингового проекта заключается в том,



чтобы регулярно и своевременно получать актуальную информацию о статусе проекта и передавать её человеку или подразделению, выполняющему роль Заказчика проекта.

Помимо достижения запланированных результатов консалтинговый проект завершается итоговым отчётом, содержащим в себе описание решаемой проблемы, реализованных мероприятий, направленных на её нейтрализацию, полученных результатов (как непосредственных, так и «побочных»), общей оценки реализации проекта и рекомендаций, позволяющих предотвратить появление этой проблемы в будущем или удержать достигнутые результаты [4].

Компании-заказчику необходимо особенно внимательно отнестись не только к оценке итогов консалтингового проекта, но и к перечню рекомендаций. Этот перечень должен не просто помочь компании в решении её вопросов, но и учитывать текущее и ближайшее её состояние как с точки зрения имеющейся в компании экспертизы, так и с точки зрения перспективных целей, стоящих перед компанией.

### **Заключение**

Несмотря на то, что с каждым годом всё больше компаний обращается за помощью к внешним экспертам, нельзя однозначно сказать, что рынок консалтинговых услуг окончательно сформировался, выработал внутри себя одинаково понятные и заказчикам и исполнителям критерии оценки компетенций и результатов проектов. Эта неоднозначность всё ещё формирует неоправданные ожидания с обеих сторон, на которые указывают некоторые практикующие консультанты [8]. Именно поэтому ответственность за достижение конечного результата, его качество и итоговую пользу для компании ложится не только на непосредственных исполнителей, но и на заказчика, определяя ему роль инициатора, контролёра и оценщика консалтингового проекта.

### **Список литературы:**

1. Голдратт Э., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного улучшения. – Издательство Попурри, 2021. – 400 с.
2. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! – Издательский дом Дело, 2016. – 483 с.
3. Адизес И.К. Управление жизненным циклом компании. Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 493 с.
4. Безручко П.С. Без воды. Как писать предложения и отчёты для первых лиц. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 240 с.
5. Жегов Н.А., Досугова А.В. Дорожная карта создания проектного офиса // Международный научный журнал «Вектор научной мысли». – 2024. – №3 (8).
6. Иванов М.А. Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 432 с.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 392 с.
8. Лабендзкий А.А., Кузьмина Н.В. Вредные управленческие советы. – Издательство Де'Либри, 2018 – 386 с.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций: Организации: природа (цели, стадии развития, патологии). Профессия консультанта по управлению. Организационная диагностика. Методы выработки решений Управленческое консультирование нововведений. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М: ЛЕНАНД, 2017. – 848 с.
10. Пригожин А.И. Организации: системы и люди. – М: ЛЕНАНД, 2024. – 240 с.
11. Пригожин А.И. Управленческие идеи: Вы какое положение на рынке хотите занять? Как для этого должна измениться Ваша организация? – М.: ЛЕНАНД, 2023. – 480 с.
12. Пригожин А.И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим: Руководителям. Консультантам. Коучам. – М.: ЛЕНАНД, 2023. – 440 с.
13. [https://lenta.ru/articles/2019/06/10/fake\\_consult/](https://lenta.ru/articles/2019/06/10/fake_consult/)

