

Процесс консалтингового проекта по разработке стратегии развития компании: последовательность шагов, ресурсное обеспечение

Николай Владимирович Красный

преподаватель

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе

Москва, Россия

kolesnikovvm@mgi.ru

Михаил Аркадьевич Якунин

доцент

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе

Москва, Россия

ykuninma@mgi.ru

SPIN-код: 4694-3565

Поступила 26.07.2023

Принята 09.08.2023

Аннотация

Современные рыночные условия и постоянно меняющаяся бизнес-среда ставят перед компаниями все более сложные задачи, которые требуют применения гибких и эффективных стратегий развития. В этом контексте особую значимость приобретают консалтинговые проекты, направленные на помощь организациям в определении своего стратегического курса и выработке схемы последовательных действий для его реализации. Процесс консалтингового проекта по разработке стратегии развития компании включает множество этапов и аспектов, каждый из которых требует внимательного рассмотрения. Это начинается с определения сущности и целей консалтингового проекта в контексте стратегического планирования и заканчивается анализом и оценкой результатов его реализации. На протяжении всего этого процесса важную роль играют ресурсное обеспечение и компетентность привлеченных консультантов. В настоящей статье основное внимание будет уделено анализу последовательности шагов, которые проходят компании в ходе консалтингового проекта по разработке стратегии развития, а также рассмотрению особенностей ресурсного обеспечения такого проекта. В статье также будут представлены рекомендации для компаний, планирующих проведение подобных проектов, и обозначены перспективы дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова

консалтинг, стратегическое планирование, консалтинговый проект, стратегия развития, ресурсное обеспечение, оценка эффективности, консультационные услуги, последовательность шагов.

Введение

В современном бизнес-пространстве, перегруженном динамичностью и неопределенностью, эффективное управление стратегией развития компании является критическим фактором успешности. Комплексный консалтинговый проект, призванный разработать высокоадаптивную, гибкую и прогнозируемую стратегию, предполагает реализацию серии последовательных шагов, основанных на определенном ресурсном обеспечении.

В рамках инициирования проекта консультант обсуждает с клиентом цели, требования и ограничения, связанные с проектом. Определение истинных потребностей клиента позволяет консультанту утвердить бюджет в размере, скажем, 2 миллиона рублей и сроки реализации проекта, например, в пределах 6 месяцев. На данном этапе проводится всесторонний анализ состояния компании, рынка и конкурентов. Примерно 60% времени этого этапа уходит на сбор первичной информации (интервью, анализ документации), остальные 40% – на анализ полученной информации.

На данном этапе генерируются различные варианты стратегий, проводится их оценка и выбор оптимального варианта. Примерно 50% времени уделяется генерации и оценке вариантов, а остальные 50% – итоговому формированию и документированию стратегии.

Последний этап связан с реализацией разработанной стратегии и контролем за ее выполнением. Этап начинается с разработки плана реализации и завершается контролем за исполнением и корректировкой стратегии.

Ресурсное обеспечение проекта определяется на этапе инициирования и зависит от сложности проекта и требований клиента. В рамках описанного выше проекта ресурсное обеспечение могло бы быть распределено следующим образом:

1. Инициирование проекта: около 100 тысяч рублей (5% от общего бюджета) на оплату труда консультанта и организацию встреч.

2. Диагностика и анализ: около 700 тысяч рублей (35% от общего бюджета) на оплату труда консультанта, аналитиков и расходы на сбор информации.

3. Формирование стратегии: около 700 тысяч рублей (35% от общего бюджета) на оплату труда консультанта, экспертов и моделирование стратегических вариантов.

4. Реализация и контроль: около 500 тысяч рублей (25% от общего бюджета) на оплату труда консультанта и мониторинга процесса реализации.

Указанная нами модель четырех стадий консалтингового проекта по разработке стратегии развития организации, несомненно, подлежит более глубокой детализации.

Материалы и методы исследования

На этапе инициирования проекта, важнейшим пунктом является разработка тщательно проработанного плана (Берченко, 2019). Предположим, что в общей сложности на этот этап выделено 40 часов. Значительная часть этого времени (около 15 часов) уходит на проведение встреч с клиентами, налаживание связей, формирование команды (Вовлеченность, 2022). Время, затраченное на разработку проектного плана и определение его финансовых и временных параметров, также существенно и составляет примерно 10 часов. Остальные 15 часов требуются для подготовки предложений, договоров и других документов (Воронцова, 2019). На этапе диагностики и анализа, аудит текущего состояния компании является ключевым. Например, в случае с проектом бюджетом в 2 миллиона рублей, на этот этап могут быть выделены до 700 тысяч рублей. При этом, распределение средств может быть следующим: 300 тысяч рублей на оплату труда аналитиков, 200 тысяч на сбор и анализ информации, 100 тысяч на организацию и проведение фокус-групп и интервью, а оставшиеся 100 тысяч рублей на подготовку аналитических отчетов и презентаций (Гаврилов, 2019; Гарнов, 2019).

Стадия формирования стратегии требует большого количества усилий и времени на анализ полученной информации, моделирование стратегических вариантов и принятие окончательного решения (Гергиев, 2019). В среднем, на этот этап могут быть выделены до 50% от общего времени проекта, что составляет около 90 дней в нашем примере. Этот этап также требует значительных финансовых ресурсов, примерно 35% от общего бюджета проекта, или 700 тысяч рублей в нашем случае (Гужина, 2021).

Стадия реализации и контроля является заключительной и самой длительной. На этом этапе главная цель – обеспечить успешное внедрение разработанной стратегии и контроль за ее реализацией (Дежина, 2020). В зависимости от сложности проекта и организационной культуры компании, на этот этап может уйти до 60% от общего времени проекта и до 50% от общего бюджета (Демишкевич, 2021; Кожевников, 2022). Определение консалтингового проекта по разработке стратегии развития организации связывается, в первую очередь, с обеспечением комплексной поддержки на пути к определению и достижению стратегических целей (Берченко, 2019). Сущность данного проекта заключается в систематическом и целенаправленном применении методов и инструментов стратегического планирования и анализа для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности компании (Вовлеченность, 2022). Цель консалтингового проекта в контексте стратегического планирования — это создание и реализация стратегии, способной удовлетворить потребности внешней и внутренней среды компании, соответствовать ее ресурсам и возможностям, учитывать угрозы и использовать возможности внешней среды (Вовлеченность, 2019). Ключевой задачей консалтингового проекта является разработка эффективной стратегии, которая позволит компании достичь своих целей с наименьшими затратами ресурсов (Гаврилов, 2019).

Важность процесса разработки стратегии развития и роль консультантов в этом процессе обусловлены сложностью и многогранностью современного бизнеса. Эффективная стратегия развития предполагает не только знание текущего положения компании и понимание перспектив ее развития, но и умение предвидеть изменения внешней среды и гибко адаптироваться к ним (Гарнов, 2019). В этом контексте, консультанты выступают в роли экспертов, способных оценить ситуацию объективно, предложить оптимальные решения и сопроводить процесс их реализации (Гергиев, 2019).

Результаты и обсуждение

Последовательность шагов в консалтинговом проекте по разработке стратегии развития компании обычно предполагает выполнение следующих ключевых этапов:

1. Инициирование проекта. На этом этапе происходит первичное взаимодействие с клиентом, обсуждение предварительных ожиданий и требований, а также формирование общего понимания проекта (Берченко, 2019). Здесь же происходит формирование команды проекта и планирование его ресурсного обеспечения.

2. Анализ внутренней и внешней среды компании. Через проведение SWOT-анализа и PESTEL-анализа, консультанты определяют сильные и слабые стороны компании, а также угрозы и возможности внешней среды (Вовлеченность, 2022). Этот этап позволяет получить объективное представление о текущем положении компании и ее стратегических возможностях.

3. Постановка целей и задач проекта. На основании проведенного анализа, вместе с клиентом формулируются конкретные цели и задачи проекта. На этом этапе также уточняются ожидания и требования со стороны клиента, а также определяются критерии успеха проекта (Воронцова, 2019).

4. Разработка стратегических альтернатив. После определения целей и задач проекта консультанты разрабатывают различные стратегические варианты развития компании. Каждый вариант подвергается тщательному анализу с учетом потенциальных рисков и возможностей, ресурсов компании и требований внешней среды (Гаврилов, 2019).

5. Выбор оптимального направления развития. После анализа всех предложенных альтернатив выбирается наиболее подходящий вариант развития, который впоследствии формализуется в виде стратегии развития компании (Гарнов, 2019).

6. Реализация и контроль. На заключительном этапе стратегия внедряется, а ее реализация контролируется. При необходимости, в ходе реализации могут происходить корректировки стратегии (Гергиев, 2019; Гужина, 2021; Кожевников, 2022; Юссуф, 2020).

Когда определено оптимальное направление развития, следующий шаг – разработка детального плана реализации выбранной стратегии. Этот план включает в себя перечень конкретных действий, способствующих её реализации, а также временные рамки. Важным компонентом является также оценка необходимых ресурсов – материальных, финансовых, человеческих и прочих, необходимых для успешного достижения поставленных целей.

Проведение всестороннего анализа и планирования ресурсов важно при оценке их доступности для различных проектов и инициатив. Следует учитывать, что ресурсы могут быть ограниченными или общими, что требует тщательного рассмотрения, чтобы обеспечить их доступность при необходимости. Кроме того, необходимо учитывать как настоящие, так и будущие потребности, чтобы гарантировать долгосрочную устойчивость стратегии.

Процесс реализации стратегии начинается после разработки плана и оценки ресурсов. На этом этапе консультанты могут оказывать поддержку, наблюдая за реализацией и предоставляя обратную связь. Они также могут помочь в корректировке стратегии, если это необходимо в связи с изменениями в среде компании или отклонениями от плана.

Реализация проекта — задача, предполагающая сложное сочетание элементов, составляющих ресурсное обеспечение консалтингового проекта. Эти элементы предполагают использование таких категорий как человеческие, материальные и информационные ресурсы; они имеют решающее значение для успешного завершения проекта.

Квалификация и навыки консультантов, специализирующихся на стратегическом планировании и разработке бизнес-стратегии, имеют решающее значение в сфере человеческих ресурсов. Их опыт заключается в принципах стратегического управления, аналитических инструментах и методах планирования. Важность их роли не следует недооценивать, так как профессионализм и квалификация консультантов во многом влияют на успех реализации проекта. Чтобы консультанты могли эффективно выполнять свою работу, они должны иметь доступ ко всем необходимым ресурсам. Сюда входят материальные ресурсы, такие как офисное оборудование, программное обеспечение и рабочие места. Крайне важно обеспечить доступ консультантов ко всем средствам, необходимым для реализации проекта.

Ключевым условием успешного выполнения консалтингового проекта является использование актуальных и надежных информационных ресурсов (первый по приоритетности критерий). Эти ресурсы, включающие базы данных и источники для анализа рынка и конкурентов, позволяют консультантам получить непредвзятое представление о текущей ситуации. Получая доступ к этим ресурсам, консультанты могут сформулировать обоснованные рекомендации для клиента. Даже самый опытный консультант может с трудом завершить проект без необходимой помощи и руководства. Поддержка клиентов и их активное участие в процессе проекта имеет решающее значение для предоставления данных и доступа к ресурсам компании.

Работа консультанта предполагает оценку эффективности проекта, направленного на создание стратегии развития. Этот решающий этап позволяет оценить достижение цели и задачи и определить области, которые нуждаются в дальнейшем улучшении. При определении успешности проекта критерии оценки могут различаться в зависимости от деталей проекта и целей клиента. Тем не менее, есть несколько всеобъемлющих пунктов для рассмотрения. Прежде всего, важно оценить, насколько стратегия соответствует первоначальным целям и задачам. Крайне важно, чтобы стратегия отвечала всем требованиям клиента и учитывала уникальные аспекты его бизнеса и рынка.

Именно достижение конкретных показателей, обозначенных в стратегии, является вторым по приоритетности критерием. Эти показатели могут быть связаны с финансами, такими как рост выручки или прибыли, расширение присутствия на рынке или повышение качества продукции или услуг с точки зрения эксплуатации.

Третий по приоритетности критерий – это уровень удовлетворенности клиента. Он связан с оценкой того, насколько клиент доволен процессом работы и результатами. Этот аспект может быть измерен через обратную связь: оценку лояльности или же изменение отношений между клиентом и консультантом по длительности (разовое/краткосрочное/долгосрочное взаимодействие).

Оценка эффективности и успешности консалтингового проекта является важной частью работы консультанта, позволяющей убедиться в правильности выбранной стратегии и определить области для дальнейшего совершенствования. Этот процесс требует системного подхода и использования различных инструментов и методов оценки.

Компании, которые планируют проводить консалтинговые проекты по разработке стратегии развития, могут рассмотреть следующие рекомендации:

1. Определение четких целей. Понимание того, что ожидается от проекта, позволит сфокусироваться на ключевых задачах и выбрать наиболее эффективные методы их решения (Гужина, 2021).
2. Выбор подходящего консультанта. Необходимо выбрать консультанта, который обладает знаниями и опытом в области стратегического планирования и может предложить индивидуализированный подход к решению поставленных задач (Вовлеченность, 2022).
3. Планирование ресурсов. Успех проекта во многом зависит от эффективного планирования и использования ресурсов. Это включает в себя распределение времени, определение бюджета и предоставление необходимой информации консультанту (Кожевников, 2022).
4. Участие в процессе. Активное участие клиента в процессе улучшает взаимопонимание между клиентом и консультантом (Гаврилов, 2019).
5. Оценка результатов. Регулярное отслеживание и оценка результатов позволяют быстро корректировать стратегию в случае отклонения от плана и оценивать эффективность проекта (Шкуратова, 2020).

В перспективе область консалтинговых проектов по разработке стратегии развития продолжит развиваться. Возможные направления для дальнейших исследований могут включать изучение влияния новых технологий на процесс стратегического планирования, разработку новых методов и инструментов анализа и планирования, а также изучение взаимосвязи между эффективностью консалтинговых проектов и различными факторами, такими как размер компании, отраслевые особенности, культура организации и т.д. (Дежина, 2020).

Заключение

В настоящей работе был проведен детальный анализ процесса консалтингового проекта по разработке стратегии развития компании. Была исследована сущность и основные цели такого проекта, а также последовательность шагов, пройденных в ходе его реализации (Лапенков, 2019). Особое внимание было уделено ресурсному обеспечению проекта. Было подчеркнуто, что успех проекта в значительной степени зависит от компетентности привлеченных консультантов, их знания и опыта в области стратегического планирования, а также доступа к необходимым информационным ресурсам и поддержке со стороны клиента. В результате проведенного исследования были сформулированы рекомендации для компаний, планирующих проведение консалтинговых проектов по разработке стратегии развития, которые могут стать основой для эффективного планирования и реализации подобных проектов (Лукина, 2021). Направления для дальнейших исследований могут включать более глубокий анализ влияния различных факторов на эффективность консалтинговых проектов, изучение возможностей применения новых технологий в процессе стратегического планирования, а также разработку новых методов и инструментов для анализа и планирования в рамках консалтинговых проектов.

Список литературы

1. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга // Инновации и инвестиции. 2019. №6. С. 66-70.
2. Волохова С.Г., Вильчинская М.А., Волохова Е.А., Наконечных В.Н. Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2022. № 3. С. 26-35.
3. Воронцова М.А. Маркетинговые коммуникации на рынке ИТ-консалтинга // Молодой учёный. 2019. №5. С. 108-110.
4. Гаврилов Г.А. Управленческий консалтинг как объективная необходимость развития организаций сферы образования // Экономика и предпринимательство. 2019. №2 (103). С. 829-833.
5. Гарнов А.П. Рынок консалтинговых услуг в условиях цифровой экономики // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2019. Т.8. №1. С. 36-39.
6. Гергиев И.Э., Железова А.Е., Позмогов А.И. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса // Вопросы управления. 2019. №2 (38). С. 182-188.
7. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Трансформация рынка труда под влиянием цифровой экономики // Инновации и инвестиции. 2021. №2. С. 220-224.
8. Дежина И.Г. Научные «центры превосходства» в российских университетах: смена моделей // ЭКО. 2020. № 4. С. 87-109. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-4-87-109.
9. Демишкевич Г.М., Санду И.С., Мурая Л.И. Государственная поддержка сельскохозяйственной консультационной деятельности в России // АПК: Экономика, управление. 2021. №11. С. 10-18.
10. Кожевников М.В., Двинянинов А.А. Концептуальная модель организации российского инжиниринга в энергетике // ЭКО. 2022. №5. С. 131-156.
11. Лапенков В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. 2019. №8. С. 1549-1562.
12. Лукина В.Г. ИТ-консалтинг как инструмент поддержки инновационной экономики // Наукосфера. 2021. №2-1. С. 196-200.

13. Шкуратова М.В. Российские научно-образовательные консорциумы: реальность и глобальные перспективы // Глобальная экономика в XXI веке: роль биотехнологий и цифровых технологий: сборник научных статей по итогам работы шестого круглого стола с международным участием. М.: ООО «Конверт». 2020. С. 102-105.

14. Юссуф А.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. №9. С. 77-84.

The process of a consulting project on the development of a company's development strategy, the sequence of steps, resource support

Nikolay V. Krasny

Teacher

Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting

Moscow, Russia

kolesnikovvm@mgri.ru

Mikhail A. Yakunin

Docent

Sergo Ordzhonikidze Russian State University for Geological Prospecting

Moscow, Russia

ykuninma@mgri.ru

Received 26.07.2023

Accepted 09.08.2023

Abstract

Modern market conditions and an ever-changing business environment pose increasingly complex challenges for companies that require the use of flexible and effective development strategies. In this context, consulting projects aimed at helping organizations determine their strategic course and develop a scheme of consistent actions for its implementation are of particular importance. The process of a consulting project to develop a company's development strategy includes many stages and aspects, each of which requires careful consideration. This begins with defining the essence and goals of a consulting project in the context of strategic planning and ends with an analysis and evaluation of the results of its implementation. Throughout this process, the resources and competence of the consultants involved play an important role. In this article, the main attention will be paid to the analysis of the sequence of steps that companies take during a consulting project to develop a development strategy, as well as to the consideration of the features of the resource provision of such a project. The article will also provide recommendations for companies planning to conduct such projects, and outline the prospects for further research in this area.

Keywords

consulting, strategic planning, consulting project, development strategy, resource provision, efficiency assessment, consulting services, sequence of steps.

References

1. Berchenko V.S. Osobennosti razvitiya sovremennogo mirovogo rynka upravlencheskogo konsaltinga // Innovacii i investicii. 2019. №6. S. 66-70.
2. Volohova S.G., Vil'chinskaya M.A., Volohova E.A., Nakonechnykh V.N. Vovlechenost' personala kak instrument povysheniya effektivnosti deyatel'nosti kompanii // Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment. 2022. № 3. S. 26-35.
3. Voroncova M.A. Marketingovyie kommunikacii na rynke IT-konsaltinga // Molodoj uchyonyj. 2019. №5. S. 108-110.
4. Gavrilov G.A. Upravlencheskij konsalting kak ob"ektivnaya neobhodimost' razvitiya organizacij sfery obrazovaniya // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2019. №2 (103). S. 829-833.
5. Garnov A.P. Rynok konsaltingovykh uslug v usloviyakh cifrovoj ekonomiki // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy. 2019. T.8. №1. S. 36-39.
6. Gergiev I.E., Zhelezova A.E., Pozmogov A.I. Neobhodimost' upravlencheskogo konsaltinga v usloviyakh cifrovizacii rossijskogo biznesa // Voprosy upravleniya. 2019. №2 (38). S. 182-188.
7. Guzhina G.N., Ezhkova V.G. Transformaciya rynka truda pod vliyaniem cifrovoj ekonomiki // Innovacii i investicii. 2021. №2. S. 220-224.
8. Dezhina I.G. Nauchnye «centry prevoskhodstva» v rossijskikh universitetah: smena modelej // EKO. 2020. № 4. S. 87-109. DOI: 10.30680/ESO0131-7652-2020-4-87-109.

9. Demishkevich G.M., Sandu I.S., Muraya L.I. Gosudarstvennaya podderzhka sel'skohozyajstvennoj konsul'tacionnoj deyatel'nosti v Rossii // APK: Ekonomika, upravlenie. 2021. №11. S. 10-18.
10. Kozhevnikov M.V., Dvinyaninov A.A. Konceptual'naya model' organizacii rossijskogo inzhiniringa v energetike // EKO. 2022. №5. S. 131-156.
11. Lapenkov V.YU. Faktory konkurentosposobnosti rossijskih kompanij na rynke konsaltingovyh uslug // Kreativnaya ekonomika. 2019. №8. S. 1549-1562.
12. Lukina V.G. IT-konsalting kak instrument podderzhki innovacionnoj ekonomiki // Naukosfera. 2021. №2-1. S. 196-200.
13. SHkuratova M.V. Rossijskie nauchno-obrazovatel'nye konsorciumy: real'nost' i global'nye perspektivy // Global'naya ekonomika v XXI veke: rol' biotekhnologij i cifrovyyh tekhnologij: sbornik nauchnyh statej po itogam raboty shestogo kruglogo stola s mezhdunarodnym uchastiem. M.: OOO «Konvert». 2020. S. 102-105.
14. YUssuf A.A. Cifrovoe konsul'tirovanie: osobennosti cifrovoj transformacii v sfere konsaltinga // Vestnik universiteta. 2020. №9. S. 77-84.