

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ И РЕФЛЕКСИВНЫХ НАВЫКОВ В КАЧЕСТВЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛОЖНЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

К. Каххарова

управляющий партнер немецко-российской ГК ATG-CNT Consult
(Гамбург-Вена-Москва-Астана), эксперт в области системного организаци-
онного консалтинга, Гамбург, Германия
e-mail: office@atg-cosult.com

Аннотация. В данной статье автор рассматривает недостатки консалтинговых проектов, акцентируя внимание на том, что они зачастую не соответствуют заявленным амбициозным целям, в частности в контексте корпоративного сектора. В центре анализа находится критическая проблема недостатка знаний и опыта как консультантов, так и клиентов, что существенно затрудняет адекватное выявление и формулирование проблем, требующих консалтингового вмешательства. Автор отмечает, что недостатки в работе консалтинговых проектов нельзя объяснить исключительно когнитивными и методологическими ограничениями - они имеют более сложную и взаимосвязанную природу. В статье также рассматриваются различия в восприятии ситуации, которые становятся серьезным препятствием для продуктивной коммуникации между консультантом и клиентом. Автор указывает на распространенную ошибку обеих сторон - предположение о наличии общего понимания проблемы, что может привести к серьезным недоразумениям и ухудшению результатов проекта. Автор исследует ключевые механизмы, способствующие недопониманию, и предлагает ряд эффективных методов, которые могут помочь устранить эти недостатки и улучшить взаимодействие между консультантами и клиентами. В заключение автор призывает бизнес-лидеров выйти за пределы привычных рамок и активнее преодолевать вызовы, которые ставит современная бизнес-среда.

Ключевые слова: стратегический консалтинг, эволюция развития консалтинга, функции консалтинга, принятие решений, направления управленческого консалтинга, решение проблем, методы рефлексии, система клиента управления взаимоотношениями с клиентами, развитие компетенций, метакомпетенции, инновационный консалтинг.

Поступила в редакцию: 28.08.2024
Принята к публикации: 02.11.2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-47-77

ВВЕДЕНИЕ

«Наивно надеяться, что подходящий случай обязательно произойдет, поскольку это не всегда срабатывает» (Д.Адамс, английский писатель, 1952-2001).

Лишь немногие консалтинговые проекты действительно успешны с точки зрения добавленной стоимости и преимуществ для клиентов. Однако стоит отметить, что негативный имидж консультантов и представителей отрасли часто объясняется не только поведением поставщиков услуг. Заказчики консультационных услуг также несут ответственность за качество предоставляемых консультаций. Поэтому для эффективного анализа причин, затрудняющих или даже приводящих к провалу консалтинговых проектов, необходима объективная оценка взаимоотношений между консультантом и клиентом. Кроме того, выводы, полученные в результате такого анализа, могут помочь сформулировать факторы, влияющие на эффективность консалтинга в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичных изменений, а также с учетом технологических и экономических взаимосвязей.

В ходе критического анализа консалтинговой сферы выделяются четыре основные проблемные области [15]:

1. Недостаточная компетентность консультантов и отсутствие заинтересованности со стороны клиентов в процессе консультирования.
2. Неэффективное управление проектами и распределение ресурсов.
3. Неясные ожидания и недостаточный уровень коммуникации.
4. Внутренние сопротивления, их недооценка или игнорирование и неспособность как консультантов, так и клиентов эффективно справляться с ними.

В данной статье основное внимание уделяется выявлению проблем, которые хронически недооцениваются как консультантами, так и заказчиками консалтинговых проектов. Осознание проблемы, требующей решения, закладывает основу для эффективного протекания консультационных процессов. На этом этапе обе стороны допускают множество ошибок: под давлением временных рамок и из-за неясных ожиданий решения принимаются слишком поспешно и поверхностно, в то время как детальному анализу существующей проблемы уделяется недостаточное внимание.

Эффективность консалтинговых услуг зависит от согласованных усилий по устранению коренных проблем, вызывающих беспокойство. Одним из важнейших навыков консультанта является не только правильное и полное определение проблем, над которыми необходимо работать, но и достижение консенсуса с клиентом относительно того, что обозначенные проблемы действительно являются теми, которые клиент намерен решить. Только при наличии такого соглашения можно обеспечить эффективное взаимодействие между консультантом и клиентом в процессе консультации.

Различные модели и методы могут помочь в классификации проблем и их пониманию в различных ситуационных контекстах. В данной статье представлена структура Cynefin в качестве практического инструмента для менеджмента, который способствует формированию осмысленных запросов к консультантам и выбору альтернативных вариантов действий.

Исследование

Консалтинг: деконструкция мифов и устранение непрозрачности в многомиллиардной отрасли

Для эффективного решения масштабных проблем, возникающих в различных аспектах, компаниям необходимо развиваться. Однако это развитие всегда сопровождается изменениями, как значительного, так и незначительного масштаба. Для успешного преобразования, обновления и оптимизации функциональных процессов, а также для эффективного управления кризисными ситуациями требуются уверенные в себе и преданные делу специалисты, обладающие креативными идеями и высоким уровнем энергии. Опытные консультанты могут использовать концепции, методы, инструменты и процессы, а также управлять трудовыми ресурсами, чтобы предоставить амбициозным руководителям необходимые ресурсы и помочь им в достижении ключевых целей.

Несмотря на множество предложений консультационных и сопутствующих услуг, таких как обучение и коучинг, реальные результаты, наблюдаемые в корпоративной практике, часто оказываются скромными.

Многие менеджеры и специалисты, изучившие специализированную литературу, ошибочно полагают, что они могут выступать в роли профессиональных консультантов. Однако корпоративный консалтинг представляет собой трудоемкий процесс, который требует многолетнего обучения и личностного развития [1].

При этом значительное число профессиональных консультантов не акцентируют внимание на приоритетах и целенаправленной отдаче. Опасаясь потери прибыльных контрактов и чрезмерной конкурентной борьбы, они зачастую становятся «многостаночниками», вместо того чтобы сосредоточиться на развитии своих компетенций в определенной области. Это приводит к тому, что они оказываются вовлеченными в те сферы, которые не соответствуют их профессиональным навыкам, что, в конечном итоге, приводит к неудовлетворительным результатам для клиентов. Например, если высококвалифицированный тренер не в состоянии стать эффективным стратегическим консультантом, это не принесет пользы ни клиенту, ни самой профессии.

Кроме того, многие предприниматели и менеджеры, особенно в малых и средних предприятиях (МСП), не обладают достаточным пониманием принципов эффективного сотрудничества с консультантами. Консультационные услуги зачастую не приводят к желаемым результатам из-за нецелесообразного выбора формы консалтинга или некомпетентного специалиста для решения конкретной

проблемы. Это происходит в результате неспособности клиентов четко сформулировать свои запросы и потребности, что иногда ведет к выбору консультантов, которые обладают выдающимися навыками самопрезентации, но чей опыт не соответствует требованиям необходимой экспертной области.

Что представляет собой управленческий консалтинг и какие факторы определяют его современное состояние?

Согласно определению профессора Дж.Рейнеке, «консалтинг представляет собой индивидуальный анализ и решение проблем, основанные на взаимодействии между внешними, независимыми специалистами или консалтинговыми организациями и клиентом, который ищет консультационные услуги». Управленческий консалтинг следует рассматривать как подкатегорию консалтинга, которая ориентируется на специфический тип организации и рассматривает вопросы управления бизнесом через призму предоставления советов в области менеджмента [17].

Профессор Д.Липпольд описывает бизнес-консалтинг как «независимую, временную, индивидуальную и, преимущественно, платную профессиональную услугу, предназначенную для организаций с целью выявления и анализа проблемных ситуаций и/или разработки рекомендаций по действиям, которые помогут клиенту в планировании, разработке и внедрении решений проблем или, в зависимости от обстоятельств, в приобретении навыков устранения причин возникающих проблем» [14].

Определение Д.Липпольда основывается на более современном понимании консалтинга и подчеркивает активное взаимодействие между консультантом и клиентом. Услуги современных консультантов не ограничиваются предоставлением готовых решений, которые клиенты ожидают в пассивном режиме. Напротив, клиенты должны активно участвовать в процессе консалтинга, содействуя в поиске и реализации решений. Только в таком динамическом процессе у руководителей компаний формируются необходимые компетенции для самостоятельного следования рекомендациям, предложенным консультантом.

Определение В.Ниссена также акцентирует внимание на интерактивном характере отношений между консультантом и клиентом, что соответствует современным трендам, ориентированным на взаимное сотрудничество и активные действия. Цель консалтинга заключается в том, чтобы «совместно с заказчиком в интерактивном режиме определить, структурировать и проанализировать экономические проблемы клиента, разработать решения и, при желании, спланировать внедрение этих решений совместно с представителями клиента в организации» [16].

По мнению Д.Липпольда, основные направления деятельности консультантов включают [14]:

- стратегический и управленческий консалтинг;
- организационный и процессный консалтинг;
- IT и технологический консалтинг;

- индивидуальную разработку программного обеспечения;
- интеграцию IT-систем;
- Т-аутсорсинг.

Согласно данной классификации, основными направлениями консалтинга являются налоговый консалтинг, аудит, кадровый консалтинг, юридический консалтинг, инженерный консалтинг, разработка стандартного программного обеспечения и маркетинг.

Бизнес-консультирование составляет значительную долю консалтинговой отрасли. Однако другие виды организаций, такие как государственные, медицинские и образовательные учреждения, а также политические структуры, играют все более важную роль в качестве клиентов консалтинговых услуг. Помимо привлечения внешних консультантов, они также пользуются услугами собственных консультантов (внутренний консалтинг).

Кроме того, консультационные услуги иногда предоставляются в качестве дополнительной услуги или сервиса. Например, инженерный консалтинг, направленный на решение технических задач, все чаще интегрируется с бизнес-процессами или другими областями экспертизы, такими как вопросы экологии или логистические решения.

Таблица 1. Система ценностей консалтинга

Консалтинговая организация					
Концепция консалтинга					
Философия консалтинга					
Консалтинговая стратегия					
		Консалтинговые услуги/комплекс услуг (например, маркетинговый, организационный и технологический консалтинг)	Метод консультирования (например, портфолио)	Консультативный стиль (тип сотрудничества)	
Консультативная роль					
			Задача		
			Ожидания		
Организация-клиент					

Источник: Reineke R.-D. Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. 2007. 503 p. Немец. яз.

Внутренних консультантов обычно привлекают по тем же причинам, что и внутренних поставщиков услуг. Они занимаются, в частности, стратегическими вопросами (в качестве «новаторов»), структурой организации (в качестве «организаторов»), развитием человеческого капитала (в роли коучей, тренеров и наставников), а также накоплением базы знаний внутри компании (в качестве «экспертов») [13]. При проведении сравнительного анализа внутреннего

и внешнего консалтинга необходимо учитывать их достоинства и недостатки, имеющие существенное значение. Например, в контексте выбора внутреннего консультанта знания о компании, ее корпоративной культуре, процессах и персонале играют важную роль, позволяя снизить затраты и обеспечивая более благоприятные условия для сохранения опыта команды внутри организации.

Тем не менее, наличие таких знаний может негативно повлиять на внутренний консалтинг. Штатным консультантам зачастую бывает трудно занять объективную и критическую позицию по вопросам корпоративной политики и управления организацией. Свежий и беспристрастный взгляд со стороны независимого внешнего эксперта, обладающего способностью преодолевать синдром «туннельного зрения», а также имеющего глубокие знания в других отраслях и налаженные связи с государственными учреждениями и бизнес-сообществом, является неоспоримым преимуществом внешних консультантов.

В последние годы внутренний консалтинг становится все более популярным, особенно в крупных корпорациях. В Германии множество крупнейших компаний, таких как Siemens, Volkswagen, Allianz и BASF, имеют собственные консалтинговые подразделения. Однако в настоящее время данное направление начинает терять свои позиции. В ходе программ реструктуризации и оптимизации внутренних консалтинговых подразделений многие из них были либо сокращены, либо закрыты. В первой половине 2024 года компания Bayer Group, расположенная в Леверкузене, приняла решение прекратить предоставление своих собственных консалтинговых услуг и сократить приблизительно 200 штатных консультантов, что вызвало значительный резонанс в СМИ. Штатные консультанты компании ежегодно реализовывали более 100 проектов в шести офисах по всему миру (включая США, Китай и Бразилию), большинство из которых были сосредоточены на стратегии, развитии организаций и повышении ее эффективности.

Тем не менее, реорганизация Bayer AG привела к исключению консалтингового подразделения из организационной структуры компании. В настоящее время так называемые просветительские группы (mission groups) должны работать над конкретными задачами в независимом и гибком составе. Руководство компании ожидает, что принцип «динамического совместного владения» (Dynamic Shared Ownership, DSO) позволит ускорить процесс принятия решений и сократить бюрократические процедуры¹.

Тенденции реорганизации, сокращения и гибкости в настоящее время характерны для всей консалтинговой отрасли, который до недавнего времени ассоциировался с процветанием и респектабельностью. Этот «ветер перемен»

¹ Chemiekonzern macht interne Beratungsgesellschaft dicht. Handelsblatt. URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/bayer-chemiekonzern-macht-interne-beratungsgesellschaft-dicht/100021050.html> (дата обращения: 07.08.2024). Немец. яз.

оказывает давление даже на таких лидеров отрасли, как McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) и Deloitte, которые на протяжении десятилетий считались неприкосновенными.

Несмотря на кажущуюся простоту выхода на рынок консалтинговых услуг по сравнению с другими секторами, в долгосрочной перспективе выжить и утвердиться в «красном океане» данной отрасли смогут исключительно те компании, которые активно работают над развитием своих конкурентных преимуществ, основанные на внутренних критических факторов успеха (КФУ).

По мнению Дж.Барни, такого рода устойчивое конкурентное преимущество достигается при соблюдении следующих условий:

- факторы успеха, достигнутые в процессе работы с клиентами особым, положительным образом, влияют на продажи, прибыль и другие ключевые показатели;
- результаты являются уникальными и не сопоставимы с результатами действующих и потенциальных конкурентов;
- критические факторы успеха и получаемые результаты трудно повторить;
- факторы успеха невозможно заменить или их замена представляется крайне сложной.

Данные характеристики соответствуют модели VRIO (valuable, rare, inimitable, organisationally oriented - ценные, редкие, неповторимые, организационно ориентированные) [6].

Какую пользу могут принести консультанты?

Какие рекомендации могут дать консультанты компаниями-клиентами? Что делает консалтинговые услуги ценными и, возможно, незаменимыми для организаций?

Для ответа на эти вопросы Д.Липпольд обращается к теории информационной экономики и различным подходам, связанным с консалтингом. Бизнес-модель консультантов ориентирована на увеличение корпоративной ценности клиентов через накопление информации, знаний и компетенций.

К конкретным функциям, способствующим достижению данной цели, относятся:

- функция передачи знаний;
- функция аудита;
- функция инициации;
- политическая функция для продвижения решений;
- функция внедрения методов решения проблем;
- функция легитимации;
- функция балансировки мощностей и ресурсов;
- функция интерпретации [14].

Например, системный подход Группы компаний ATG-CNT Consult характеризуется семью основными элементами:

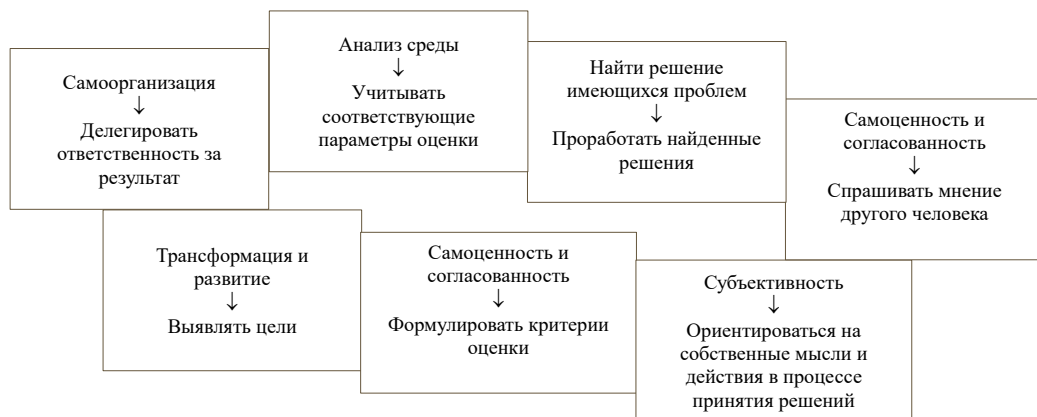


Рисунок 1. Семь основных элементов системного консалтинга.

Источник: Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G. *Systemische Organisations - und Unternehmensberatung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH. 2012. 343 p. Немец. яз.

Рыночные данные

Консалтинговый бизнес продолжает оставаться прибыльным и привлекательным. По оценкам аналитиков, объем мирового рынка консалтинга в 2024 году может достичь примерно 323 млрд долларов. Прогнозы на 2029 год указывают на возможность роста до более чем 431 млрд долларов. Северная Америка считается крупнейшим рынком, в то время как Азиатско-Тихоокеанский регион демонстрирует наиболее высокие темпы роста. Темп роста консалтинговой индустрии в Германии в 2023 году составил 7,2% по сравнению с предыдущим годом, после рекордного увеличения на 15% в 2022 году². При объеме около 46,7 млрд евро в 2023 году (что эквивалентно примерно 51 млрд долларов) доля Германии составляет приблизительно 15% от мирового рынка, что делает ее вместе с США и Великобританией одним из ведущих консалтинговых рынков.

Среди крупнейших международных консалтинговых компаний по годовому доходу можно выделить компании из США, Франции, Великобритании, Индии и Нидерландов, включая Accenture, Capgemini, Tata Consultancy Services, Infosys, Deloitte, PwC, Cisco Systems Consulting, Ernst & Young и KPMG.

Объем российского консалтингового сектора, по сравнению с ведущими консалтинговыми рынками, выглядит скромно и составляет от 3 до 5 млрд долларов. По оценкам аналитиков, темпы прироста с 2022 года составляют от 20 до 25%

² Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. BDU. URL: <https://www.bdu.de/studien/> (дата обращения: 28.08.2024). Немец. яз.

в год. Участники отрасли сталкиваются с трудностями, возникшими в результате глобальных политических событий последних лет³.

Важно отметить, что в России существует своя традиция, согласно которой «профессионализация управленческого консультирования во многом обязана движению за научную организацию труда (НОТ). В 60-х годах НОТ постепенно институционализировалась в учебных и научных заведениях, а на большинстве предприятий были созданы специальные службы НОТ, занимающиеся разработкой организационно-технических усовершенствований для управленцев, документооборотом, социально-психологическим обучением руководителей, оптимизацией информационных потоков и т.д. В действительности, сотрудники НОТ стали прообразом внутренних и внешних консультантов на заводах и фабриках» [5].

Далее представлены наиболее значимые характеристики современного российского консалтингового рынка:

1. Российский консалтинговый рынок демонстрирует сдержанный и ограниченный спрос. С одной стороны, это обусловлено реальными финансовыми проблемами, с которыми сталкиваются преимущественно малые и средние предприятия. С другой стороны, руководители и лица, принимающие решения в корпорациях и холдингах, избегают привлечения внешних консультантов, несмотря на наличие финансовой возможности. Причины такого негативного отношения разнообразны: от недостатка доверия со стороны предпринимателей, предпочитающих непрозрачные корпоративные практики и опасющихся утечки конфиденциальной информации, до неосведомленности о существующих проблемах, переоценки собственных возможностей и стремления к экономии.

2. До 2022 года значительная часть клиентской базы российских и западных консалтинговых компаний состояла из международных компаний, а также отечественных корпораций и крупных государственных организаций, имеющих многолетний опыт взаимодействия с внешними консультантами. Однако после 2022 года клиенты либо покинули российский рынок, либо значительно сократили свои инвестиции в страну. Часть западного бизнес-сообщества адаптировалась, создав новые бизнес-модели, реорганизовав структуры и проведя ребрендинг, удовлетворив тем самым свои потребности в консультировании за счет значительного сокращения ресурсов и собственного опыта.

Кроме того, санкции затрудняют процесс удержания существующих клиентов и привлечение новых. Несмотря на то что на российском рынке сохраняется деятельность многих поставщиков консалтинговых услуг, включая местные филиалы «Большой четверки», объем международного опыта и знаний значительно

³ Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) - Аналитика. RAEX Rating Review. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/ (дата обращения: 26.08.2024).

снизился. Значительную роль в этом процессе сыграл массовый уход экспатриантов, иностранных специалистов, а также многообещающих отечественных молодых специалистов с международным образованием. Российским консультантам трудно восполнить эти пробелы в навыках. Даже если бы они имели такую возможность, им недостает личных и социальных навыков, практического международного опыта и необходимых контактов. Более того, многие младшие консультанты переходят в престижные российские компании, что усугубляет кадровую проблему для консалтинговых организаций.

3. Потоки в сегментах российского консалтингового рынка распределены неравномерно и в существенной степени отражают потребность в услугах, вызванную законодательными изменениями или актуальными вызовами, связанными с оптимизацией бизнеса. Значительную долю консалтинговых бюджетов в России занимают финансовый учет и аудит, а также интеграция и поддержка информационных технологий. Эти области в большей мере соответствуют потребностям руководителей отечественных компаний в консультировании, направленном на поддержание ежедневной деятельности с максимальной экономией для обеспечения высокой рентабельности.

Таким образом, запросы в основном касаются простых и хаотичных вопросов (например, антикризисное управление) и конкретных задач в сложных системах (например, цифровизация, организационная структура и эффективность процессов), что можно отобразить в матрице потребностей в консалтинге - Таблица 1. Комплексные вызовы, такие как развитие компетенций в области изменений, культурные преобразования и трансформация и метакомпетенции, в значительной степени остаются без внимания, что свидетельствует о низкой готовности российских компаний работать над своей будущей жизнеспособностью.

В Германии общий объем продаж на рынке консалтинговых услуг направлен на более долгосрочную перспективу. IT-консалтинг (включая 11% на IT-приложения и инфраструктуру) продемонстрировал значительные результаты в 2021 году, увеличившись на 22%. Однако наибольшая доля рынка (практически 44%) пришла на организационно-процессный консалтинг, из которых 13,3% относятся к управлению проектами, 10,6% - к оптимизации процессов, 3,2% - к управлению изменениями, а 1,7% - к продажам и CRM. Замыкает перечисление HR-консалтинг (исключая поиск персонала), который составляет 9% от общего объема, из которых 3,1% посвящены диагностике и развитию. Компании, функционирующие в Германии, на которые приходится 25% общего объема инвестиций (из которых 8,8% адресованы корпоративной стратегии, 5,5% - развитию бизнеса), инвестируют в свое будущее существенно активнее, чем это считают необходимым российские руководители⁴.

⁴ Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. BDU. URL: <https://www.bdu.de/studien/> (дата обращения: 28.08.2024). Немец. яз.

4. Представители российского малого и среднего бизнеса не проявляют должной активности в контроле инвестиций в будущее развитие компетенций своих компаний. Значительная часть этих компетенций сосредоточена на решении корпоративных проблем и применении консалтинговых подходов, то есть в области комплексных систем. В то время как крупные компании традиционно обращаются за консультациями по вопросам стратегии, изменений или управления персоналом, в компаниях меньшего масштаба доля управленческого и кадрового консалтинга остается незначительной в общей структуре расходов на консалтинг. Тем не менее, из-за постоянного дефицита квалифицированных работников в малых и средних предприятиях также наблюдается рост расходов на более простые внешние услуги, такие как подбор и оценка кадров, стандартное обучение, программное обеспечение для управления персоналом и онлайн-обучение.

5. В последние годы в контексте глобальных экономических и политических изменений возникли новые потребности в консультационных услугах. Например, напряженность в логистических процессах и проблемы в глобальной цепочке поставок, вызванные уникальным санкционным режимом против России, а также внутренние вызовы, такие как аутсорсинг процессов создания стоимости, реструктуризация и реинжиниринг, развитие импортозамещения, локализация приобретений западных компаний или активов компаний, ушедших с рынка или приостановивших свои обязательства, а также кадровая перестройка в управлении (замена иностранных топ-менеджеров на российских и реорганизация команд) открывают новые возможности для консультантов, особенно в таких областях, как юридические услуги, консультации по инвестициям и информационным технологиям, а также решение операционных проблем. Комплексный обзор тенденций, перспектив и ключевых аспектов российского консалтингового рынка можно найти в статье К.Котова [3].

Исторический обзор и эволюция индустрии управленческого консалтинга

Консультирование как форма человеческого взаимодействия имеет глубокие исторические корни, восходящие к древнейшим временам. Термин «консультирование» применяется для обозначения множества форм поддержки и помощи в различных контекстах, при этом корпоративный и организационный консалтинг представляют собой наиболее значительный сегмент с точки зрения экономической стоимости.

Консультирование представителей различных институтов начало формироваться в средние века. Феодалы имели возможность запрашивать консультации и военную поддержку в качестве услуг [11]. Социальная структура общественных отношений основывалась на том, что консультанты, даже обладая значительным влиянием, оставались в роли советников, а не лиц, принимающих решения. Даже если им удавалось добиться достаточной власти, они находились под влиянием властей и зависели от результатов действий своих соперников. Потеря

расположения у своих покровителей, даже в результате слухов, могла быстро привести к заключению под стражу или смертной казни. Ярким примером подобной судьбы является английский государственный деятель Т.Кромвель, который служил при Генрихе VIII.

Современный консалтинг в экономическом контексте берет начало в индустриальной эпохе середины XVIII века, когда наблюдалось все более глубокое разделение труда и специализация, а также возрастающий разрыв между владельцами бизнеса и наемными менеджерами. В период с середины XIX века до начала XX века произошло бурное развитие специализированных экспертов, изучающих и оптимизирующих машинные процессы, что способствовало созданию великих изобретений, таких как сборочный конвейер.

Одним из наиболее известных специалистов-консультантов этого периода был американский инженер Ф.У.Тейлор (1856-1915), который получил признание как «основоположник научного менеджмента». Его концепция, известная как «тейлоризм», оказала глубокое влияние на многие компании и продолжает сохранять свою значимость и в настоящее время. Механистический подход к процессам управления и уверенность в существовании «единственного наилучшего способа» подверглись критике, особенно с момента признания ценности человеческого труда в середине XX века. Удивительно, что этот парадигмальный сдвиг еще не стал общепринятым среди множества руководителей и менеджеров в XXI веке.

С развитием гуманистической психологии в проектировании рабочих процессов возникли новые направления в области консультирования. Эти направления стали сосредоточены не только на механических процессах, регулировании и повышении их эффективности, но и на людях, уделяя внимание их состоянию и взаимным отношениям. Значительный вклад в данную область внесли такие ученые, как А.Маслоу (1908-1970), К.Роджерс (1902-1987), Р.Мэй (1909-1994) и Ф.Герцберг (1923-2000). Социальный психолог К.Левин (1890-1947) акцентировал внимание на вопросах групповой динамики. При теоретике менеджмента П.Друкере (1909-2005) в консалтинге появилось множество исследований, посвященных лидерству, корпоративной практике и вопросам организации работы в будущем.

Первые консалтинговые фирмы начали формироваться, когда отдельным экспертам стало труднее отвечать на насущные вопросы, касающиеся разработки продуктов и развития компаний. Вскоре возникла необходимость в институциональной рабочей среде, моделируемых процессах и регламентированном обмене мнениями с клиентами и коллегами. Эволюция консалтинговых фирм началась в США, которые до сих пор оказывают значительное влияние на отрасль и ее тенденции.

Бостонский профессор Массачусетского технологического института А.Д. (1863-1935) в 1886 году основал «Лабораторию аналитических испытаний» для разработки стекловолокна и пенициллина. Позже акцент сместился

с технологических исследований на внедрение управленческих подходов [11]. Великая депрессия, начавшаяся в 1929 году, ускорила появление и распространение бизнес-консалтинга, поскольку банкам и инвестиционным домам требовались реорганизаторы для работы с должниками.

1926 год ознаменовал рождение компании McKinsey & Company, названной в честь ее основателя, аудитора Дж.О.Маккинси (1889-1937). Его партнер, М.Бауэр (1902–2003), превратил консалтинговую фирму в бренд, а сотрудников, которых стали называть «маками». Лозунг «сначала клиент, потом фирма, потом я сам» сформировал целые поколения консультантов, а организационно-правовая структура компании, представляющая собой кооператив с долевым участием партнеров, установила стандарты для многих консалтинговых фирм [11].

Имея более 28 тыс. консультантов в 65 странах компания McKinsey регулярно оказывается в центре негативных новостей и скандалов. Она обладает репутацией одной из самых влиятельных консалтинговых организаций в мире, но в то же время считается одной из самых недобросовестных. Наличие впечатляющих контрактов с 500 крупнейшими мировыми корпорациями контрастирует с неудачными примерами банкротств таких компаний, как Enron и Swissair, с которыми работала McKinsey [7].

До окончания Второй мировой войны рост консалтинговых фирм в основном ограничивался территорией США. Тем не менее, после принятия Закона Глас-са-Стигала в 1933 году инвестиционные и коммерческие банки фактически стали поставщиками клиентов для консультантов, так как им было запрещено одновременно предоставлять консультации и проводить реорганизации, что создало потребность в профессиональных партнерах для оказания помощи в кредитовании.

После Второй мировой войны консалтинговые компании начали развиваться не только в США. В начале 1960-х годов консалтинг стал процветать и в Европе. Американские гиганты начали глобальную экспансию, открывая филиалы по всему миру, в том числе на стремительно развивающемся рынке Германии. Это также способствовало развитию местных компаний. Всего через три года после открытия офиса McKinsey в Дюссельдорфе в 1964 году Р.Бергер основал свою компанию в Мюнхене, которая стала лидером на немецком рынке. Портфель услуг компании постоянно расширялся: первоначально акцент был сделан на продажи и маркетинг, затем в 1970-х годах возросло внимание к организационному и кадровому развитию, после чего появились исследования в области информационных технологий, государственного сектора и политики.

С 1970-1980-х годов консалтинговая среда стала более разнообразной: на рынке начало возникать множество небольших компаний, специализирующихся на конкретных отраслях, функциях или процессах, которые находили свои ниши рядом с устоявшимися компаниями. Параллельно с технологическими изменениями, такими как переход от архитектур мейнфреймов к клиент-серверным системам и интегрированным программным системам ERP, появились компании,

такие как SAP, основанная в Германии в 1972 году и ставшая международным лидером по разработке программного обеспечения, а также множество консалтинговых фирм, ориентирующихся на работу с малым и средним бизнесом.

После десятилетий монопольного положения McKinsey столкнулась с серьезной конкуренцией в США. Б.Хендерсон, основатель Boston Consulting Group, основанной в 1963 году, проявил креативность в контент-маркетинге и стал достойным соперником для данной компании. Матрица BCG «Дойные коровы» и «Умирающие собаки», разработанная на основе серии провокационных эссе о стратегии, по-прежнему считается авторитетным инструментом в области менеджмента и стратегического планирования.

Кроме того, «Большая четверка» аудиторских компаний - Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers (PwC) и Ernst & Young - также утвердились в качестве лидеров консалтингового бизнеса. Данные компании обладают миллиардными оборотами в результате ряда слияний.

Мировой рынок консалтинга продолжает разделяться в соответствии с различными подходами и течениями. Он перенасыщен множеством концепций, методов и теорий консалтинга, что усложняет выбор подходящих предложений для потенциальных клиентов. Корпоративным клиентам становится все сложнее найти консультантов и решения, соответствующие их требованиям.

В Германии в 2023 году было зарегистрировано 26 650 консалтинговых компаний, что вдвое превышает показатели 2008 года. При этом большинство из них функционирует как индивидуальные консультанты. В 2022 году в стране насчитывалось около 173 тыс. консультантов по управлению. По состоянию на 31 декабря 2023 года в консалтинговой отрасли Германии трудились 130 800 сотрудников, подлежащих обязательному социальному страхованию. На сегодняшний день также зарегистрировано около 173 тыс. консультантов в области управления. Годовой оборот большинства консалтинговых компаний (по данным 2021 года: почти 23 тыс.) не превышает 1 млн евро.

В настоящее время онлайн-порталы стремятся заполнить существующий сегмент рынка, обеспечивая прозрачность предоставляемых услуг. Цифровые консалтинговые платформы и поисковые системы объединяют консультантов с клиентами, нуждающимися в консультационных услугах. Это создает преимущества для всех трех сторон: консультанты, особенно индивидуальные предприниматели и фрилансеры, получают заказы без необходимости дополнять свои усилия по поиску клиентов; компании на более выгодных условиях находят подходящих специалистов для решения своих задач или необходимых разработчиков; операторы платформ получают комиссионные за посредничество.

Индустрия консалтинга в настоящее время переживает революционные изменения. В настоящее время она сталкивается с тектоническими сдвигами и вынуждена переосмысливать свою модель развития. В.Ниссен упоминает о «подрывных силах», которые стремительно проникают в сектора консалтинга и ИТ-услуг в результате потрясений бизнес-моделей клиентов [16].

В. Ниссен выделяет три ключевых тренда, оказывающих влияние на индустрию консалтинга [16]:

1. Комплементарные технологические разработки.
2. Измененные требования со стороны клиентов.
3. Стремительная динамика изменений в среде поставщиков.

1. Комплементарные технологические разработки. Технологические инновации трансформируют методы производства, потребления и преобразования консультационных услуг в индивидуальные выгоды. Консалтинг становится более доступным и экономически эффективным. Индивидуальные консалтинговые решения предназначаются для ограниченного круга клиентов, готовых оплачивать более высокие, чем обычно, цены за такую персонализацию. Кроме того, инициативу активно берут на себя поставщики стандартизированных интеллектуальных услуг. Концепция «Commodity Consulting» (стандартизированный консалтинг) является одним из мегатрендов, значительно влияющих на консалтинговую отрасль, снижая барьеры для входа на рынок, которые и так остаются ниже, чем в других отраслях.

Консультанты, которые не склонны к инновациям, не проявляют интереса к технологиям и не готовы адаптироваться, могут столкнуться с еще большими трудностями, чем ранее. Например, платформы Low-Code и Zero-Code, позволяющие непрофессионалам становиться опытными разработчиками программного обеспечения, предоставляют возможность создания собственных цифровых продуктов. Мобильные устройства расширяют каналы взаимодействия с клиентами и изменяют поведение пользователей. Облачные вычисления значительно уменьшают фиксированные затраты на высокотехнологичные услуги и облегчают выход на консалтинговый рынок не только для технологических компаний, но и для тех, кто обладает базовыми технологическими знаниями.

С другой стороны, консультанты, отклоняющиеся от использования аналитических приложений, искусственного интеллекта, больших данных и интеллектуальной аналитики, будут сталкиваться с повышенными трудностями при удержании позиций на рынке.

2. Изменившиеся требования со стороны клиента. Консультанты, не осознающие влияние цифровизации и искусственного интеллекта на поведение клиентов, должны серьезно оценить риски для своей конкурентоспособности на рынке. То, что может быть воспринято как модный термин «клиентоориентированность», на самом деле представляет собой необходимый аспект деятельности для всех консультантов, включая крупных игроков этой отрасли. Постоянный обмен информацией с клиентами, а также участие в реализации нестандартных проектов становится «обязательным процессом».

Еще одной заметной тенденцией среди клиентов является их растущая predisposedность приобретать консультационные услуги не в полном объеме, а в виде отдельных модулей. Например, благодаря «Консалтинговому меню

экспресс-решений» от ATG-CNT Consult учитывается стремление к разбивке комплексных решений на модули, что облегчает внедрение комплексных решений «Best-of-Breed»⁵.

3. Стремительная динамика изменений в среде поставщиков. Консультанты также не могут избежать изменений, происходящих в их отрасли. Настало время отказаться от устаревших «консультационных привычек», которые все еще преобладают, включая громоздкие, трудоемкие и дорогие модели личного консультирования лицом к лицу. Стратегии продаж больше не ориентированы на национальные границы, а сосредоточены на экономических зонах, в то время как традиционные границы между сегментами рынка размываются. В результате компании, изначально не относящиеся к консалтинговой сфере, становятся серьезными конкурентами лидеров отрасли.

Языковые барьеры уже не представляют собой непреодолимые преграды благодаря искусственному интеллекту и веб-платформам обмена. Эти услуги привлекают, с одной стороны, фрилансеров со всего мира, а с другой - поставщиков услуг, не являющихся консультантами, которые предлагают частичные консультационные решения с удобными моделями доставки.

Инновационные бизнес-модели и новые технологии открыли двери для выхода на рынок всем компаниям, которые интегрировали в свой ассортимент услуг консалтинговые компоненты, такие как социальные сети, ЗОЖ, фитнес, ментальное благополучие, профилактика стресса, психологическая поддержка сотрудников, специальный подбор кадров и услуги по определению совместимости, в различных отраслях, от промышленных компаний до дизайнерских агентств и медицинских учреждений. Теперь поставщикам услуг стало еще проще переманивать клиентов у традиционных консультантов. К примеру, инвестиционные банкиры, программисты, рекламные и PR-агентства, инженерные бюро, кафедры, студенческие консультативные группы, коммерческие бизнес-школы, поставщики финансируемых государством программ и подрядные организации уже активно участвуют в этом процессе.

В. Ниссен выделяет несколько платформенных бизнес-моделей в области консалтинга, включая [16]:

- поставщиков информации;
- агрегаторов совместимости;
- консультационных конфигураторов;
- инструменты цифрового консалтинга в формате «как услуга»;
- координаторов данных;
- консалтинговый контент в формате «как услуга»;
- экосистемы цифрового консалтинга.

⁵ Меню экспресс-консалтинг. ATG-CNT Consult. URL: <https://atg-consult.com/services/gotovye-biznes-resheniya/> (дата обращения: 25.08.2024).

Небольшие консалтинговые компании не имеют возможности самостоятельно противостоять текущим тенденциям, создающим как возможности, так и угрозы. В этой связи формируются различные способы сотрудничества, основанные на синергетическом эффекте. К ним относятся специальные экосистемы, которые представляют собой аналог консалтинговых бутиков. В западных странах наблюдается тенденция к объединению усилий консалтинговых фирм с индивидуальными консультантами и небольшими специализированными организациями, создавая кооперативы для интеграции своих услуг в единое коммерческое предложение и предоставления клиентам комплексных решений.

Ярким примером данной сети является онлайн-платформа Circle of Excellence, созданная в Германии, которая может участвовать в крупных тендерах, ранее предназначенных исключительно для консалтинговых групп⁶. До своего банкротства в 2002 году американская стратегическая консалтинговая компания А.Д. Литтл позиционировала себя как глобальная партнерская сеть, функционирующая на принципах предпринимательской ответственности.

Стратегические партнерства становятся необходимостью и для крупных консалтинговых организаций. В настоящее время многие консалтинговые фирмы устанавливают сотрудничество с современными платформами, созданными на базе искусственного интеллекта, медиа-компаниями и другими организациями, в том числе с поставщиками услуг, специализирующимися на автоматизации. Цели таких альянсов разнообразны и включают в себя повышение эффективности продаж, повышение качества клиентского сервиса, обеспечение доступа к внутренним данным и отчетам, а также упрощение комплексного анализа документов и данных. Компании-лидеры консалтинговой отрасли, такие как McKinsey, в меньшей мере заинтересованы в партнерских отношениях со специалистами в области обработки данных и искусственного интеллекта, предпочитая действовать самостоятельно и напрямую их перекупать.

«Я не нуждаюсь в консалтинговых услугах»: исследование вопросов, связанных с выявлением проблем в управленческом консалтинге

Лицо, принимающее на себя ответственность за управление, не может избежать ответственности за эффективность своей деятельности. Ежедневное принятие решений может оказывать существенное влияние на компании, клиентов и сотрудников. Данный вызов охватывает все отрасли, вне зависимости от компании, региона или страны.

Консультанты могут помогать предпринимателям и менеджерам в решении их задач. Однако сложности с определением наличия проблемы могут стать значительным препятствием для эффективного сотрудничества. Для того чтобы

⁶ Wir wollen inhaltliche Exzellenz mit dem Herzblut einer inhabergeführten, mittelständischen Beratung verbinden. Consulting.de. URL: <https://www.consulting.de/artikel/wir-wollen-inhaltliche-exzellenz-mit-dem-herzblut-einer-inhabergefuehrten-mittelstaendischen-beratung-verbinden/> (дата обращения: 27.08.2024). Немец. яз.

получить качественную консультационную услугу, руководители компаний должны иметь возможность критически оценить степень проблемы, с которой они столкнулись. Для этого необходимо осознание проблемы и выражение готовности к ее последовательному решению. Только в таком случае обе стороны смогут договориться о выборе консультанта, характера консультации и начать продуктивное сотрудничество.

Многие полагают, что точно знают о наличии проблемы, что является серьезной ошибкой. Проблемы в восприятии не могут быть объективными и осознаются лишь тогда, когда становятся заметными и побуждают к действиям. Проблема выступает в качестве стимула, игнорирование которого влечет за собой последствия и может возникнуть в любой момент. Способность индивидов воспринимать проблемы и определять подходящие способы и сроки их решения зависит от их воображения и критического мышления.

Оценка проблемы оказывает значительное влияние на процесс решения задач, а также на временные и ресурсные затраты, доступные для их разрешения. Консалтинг, который выходит за рамки профессиональной экспертизы и разрешения вопросов, таких как разработка стратегии и развитие компетенций, зачастую становится актуальным лишь в условиях кризиса, когда зоны риска становятся очевидными. Однако в данном случае существует риск упущенного времени. Вместо ангажированного и проактивного подхода происходят лишь бесполезные усилия, хаотичная деятельность или панические реакции.

Склонность к самообману и линейное мышление приводят к тому, что многие люди начинают подавлять свои мыслительные процессы, что, в свою очередь, вызывает нежелание осознавать объективную реальность. В результате многие предприниматели и менеджеры начинают решать возникающие проблемы только тогда, когда они становятся очевидными и переходят к серьезным негативным последствиям. К сожалению, в таких случаях даже высокий уровень консалтинга вряд ли принесет больше, чем простое устранение результатов неверных решений и упущений, при этом возможные последствия могут быть значительными.

Известный мыслитель и практик в области управления Дж.П.Коттер выявил более глубокую причину, по которой предприниматели и менеджеры осознают проблемы только на поздних этапах, что, соответственно, препятствует быстрому принятию адекватных упреждающих мер. Эта причина кроется в том, что процесс осознания проблемы и формирование истинного чувства неотложности затрудняется самоуспокоенностью, страхом перед неопределенностью и искаженным восприятием самой сути неотложности. В этой связи становится важным уделить более пристальное внимание новаторским идеям Коттера, поскольку в практике консалтинга можно часто столкнуться с тем, что топ-менеджеры заменяют подлинное чувство неотложности на ложное, что препятствует своевременному и последовательному принятию соответствующих мер.

Такие люди, как правило, удовлетворены текущим положением дел, несмотря на слова, заявляющие об обратном. Из-за своей беспечности они упускают наилучшие возможности и невольно идут навстречу серьезным угрозам, цепляясь за старые привычки и устоявшиеся стандарты. Внешний наблюдатель может моментально оценить опасность, исходящую от самоуспокоенности, царящей в организации, и степень небрежности с точки зрения выполнения поставленных задач. Возможно, они частично признают наличие трудностей, однако акцентируют внимание на несущественных вопросах. При этом они уверены в том, что имеют четкое представление о необходимых действиях. Однако в условиях быстро меняющегося мира такая позиция может привести к катастрофическим последствиям [13]. Таких клиентов можно классифицировать в соответствии со следующей типологией [12]:

Степень давления проблемы	Высокая	Гонимые I	Выходящие из кризиса II
	Низкая	Поддерживающие имидж IV	Совместно решающие проблемы III
		Низкая	Высокая
Готовность клиента обучаться, развиваться и меняться			

Рисунок 2. Типология клиентов по В.Х.Гофману.

Источник: Hoffmann W.H. *Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 1991. 389 p. немец. яз.

Для эффективного консалтинга крайне важно, чтобы консультант и клиент подвергали сомнению свои индивидуальные восприятия реальности. Обе стороны должны согласовать подходы к решению проблемы, которую каждая из сторон рассматривает как первостепенную и которая требует срочного разрешения. Если предполагаемая проблема не воспринимается как критическая, а рассматривается лишь как несущественная или даже полезная, то консалтинговый проект, направленный на поиск решения, изначально окажется бесперспективным и обреченным на неудачу.

Для обеспечения качественной консалтинговой услуги выявление проблемы должно акцентироваться на самой сути проблемы, а не на уже найденных решениях. На начальном этапе взаимодействия между консультантом и клиентом необходимо, чтобы обе стороны осознали, что восприятие проблемы оказывает ключевое влияние на оценку альтернативных решений и, следовательно, на успех или неудачу любых попыток ее разрешения. Аргументы о том, насколько точно, широко или узко сформулирована проблема, значительно влияют на диапазон предлагаемых решений [22].

Консультанты также должны реалистично оценивать свои возможности и не браться за решение проблем в тех областях, где им недостает необходимого опыта и знаний.

Принципы Э.Шейна, основоположника процессного консалтинга, способствуют установлению правильных отношений между консультантом и клиентом с самого начала взаимодействия. Э.Шейн подчеркивает, что помощь является основной функцией консультационной услуги и на этой основе определяет три подхода к консультированию [19]:

1. Всегда стремитесь оказать помощь. Без готовности к содействию невозможно установить доверительные отношения.

2. Никогда не теряйте связь с текущей реальностью. Отсутствие ясности относительно происходящего затрудняет процесс оказания помощи.

3. Используйте свое незнание как возможность задавать вопросы и получать на них ответы. Каждый сможет открыть свою внутреннюю реальность только тогда, когда научится различать то, что он действительно знает, то, что лишь принимает за знания, и то, чего он на самом деле не знает.

Каждый из этих принципов базируется на различных предположениях относительно природы помощи в конкретных ситуациях. Они поддерживают самоанализ в отношении собственных представлений о проблеме и, соответственно, способствуют процессу коммуникации касательно целей, задач и альтернативных решений. Все перечисленные постулаты имеют научное обоснование, подкрепленное исследованиями в области теории систем и организаций [4].

«Все должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще» (А.Эйнштейн). Данная цитата подчеркивает отсутствие общепризнанных способов решения проблем. Подходы к их разрешению могут быть столь же разнообразны, как и сами проблемы [18]. Важно различать это разнообразие, избегая путаницы между уровнями их сложности.

1. *Простые проблемы* предсказуемы в своих последствиях и, следовательно, относительно просты для того, чтобы быть решенными. К таким проблемам относятся административные процессы или общие вопросы оперативного управления, такие как повседневное использование производственных мощностей, обработка запросов и заказов клиентов, бухгалтерский учет и финансы. Часто для решения этих задач достаточно профессионального опыта, здравого смысла и интуиции, в таких случаях глубокая внешняя экспертиза не является необходимой.

2. *Сложные проблемы* требуют больше, чем просто навыков, применяемых в повседневной практике. В контексте бизнеса ситуация осложняется, когда возникающие факторы оказываются взаимосвязанными. В таких случаях необходимо анализировать проблемы, которые могут быть незнакомы руководству. Соответствующие знания и методы для их решения могут отсутствовать на управленческом уровне. К примеру, это может касаться структурного проектирования цепочек поставок, интеграции программного обеспечения или разработки про-

цессов бюджетирования. В таких ситуациях консультанты могут предоставить необходимые инструменты для эффективного решения проблемы.

Восприятие конкретной ситуации, как сложной, так и простой, может значительно различаться. Карта большого города может представляться сложной для незнакомца, тогда как местный житель без особых усилий будет в ней ориентироваться. Согласно общей теории систем, сложность - это мера незнания. Сложные проблемы можно решить, применяя уже известные методы, а незнание может быть восполнено через обучение.

3. *Комплексные проблемы* представляют собой вызов совершенно иного уровня в силу их способности к запутыванию. По сравнению со сложными задачами, комплексные проблемы характеризуются тем, что взаимосвязанные факторы не только взаимодействуют друг с другом, но и подвержены постоянным изменениям, что делает их во многом непредсказуемыми. В таких ситуациях взаимосвязи могут быть не всегда очевидны. Последствия решений, принимаемых в контексте данных проблем, трудно предсказать. Кроме того, они могут значительно отличаться от ожидаемых результатов. В процессе решения комплексных задач лица, принимающие решения, должны быть готовы к множеству неожиданностей.

В таких случаях мы имеем дело с сетевыми, динамичными и непрозрачными системами. Информация, как правило, бывает фрагментарной, нередко ошибочной или вводящей в заблуждение. Поэтому крайне важно четко различать сложные и комплексные проблемы, а также сложные и комплексные системы, даже на уровне терминологии [2].

Комплексные проблемы могут возникать в контексте трансформации и организационных изменений, когда сотрудники, ранее не вовлеченные в данный процесс, проявляют значительное сопротивление. Организационный менеджмент сталкивается с большим количеством сложностей при выходе на международные рынки, разработке и внедрении новых продуктов и процессов, а также при переходе к цифровым технологиям - особенно остро это проявляется в управлении цепочками поставок в последние годы. Комплексность возрастает в тех случаях, когда ключевую роль играет «человеческий фактор», что актуально для всех сфер взаимодействия с клиентами и поставщиками, управления персоналом и развития талантов.

Даже консультанты не способны эффективно справляться с комплексными задачами, опираясь на привычные процедуры и методы. Степень комплексности современного ряда проблем настолько велика, что отдельные специалисты и даже консультирующие системы сталкиваются с трудностями в их решении. Это предполагает наличие особых навыков, которые зачастую слабо развиты в большинстве организаций. Использование инструментов, эффективность которых заранее неизвестна, может привести как к достижению желаемых результатов, так и к неудачам.

При наличии комплексной проблемы изменяются характер отношений между консультантом и клиентом. Ясное разграничение между поддерживающими и поддерживаемыми, дающими и берущими, знающими и не знающими становится размытым. В таких условиях конструктивное сотрудничество может быть успешным только при тесном сцеплении систем заказчика и консультанта, что достигается в контексте процессного и системного консультирования [10].

Ошибки при решении комплексных проблем не обязательно являются следствием недостатка мотивации у участников. Скорее, традиционные модели восприятия часто препятствуют проявлению управленческой воли. Множество топ-менеджеров и сотрудников организаций руководствуется линейным мышлением, акцентируя внимание на примитивных причинно-следственных связях, при этом не осознавая, соответствует ли этот стиль мышления природе возникающих проблем.

Даже если люди осознают наличие проблемы, они стремятся найти простое и быстрое решение. Такое решение, как правило, не связано с чрезмерными психическими, умственными или физическими усилиями. При этом проблема автоматически связывается с единственной причиной, которая часто кажется очевидной. Многие люди не могут мыслить нестандартно и, по этой причине, предпочитают подходы, предполагающие линейную причинно-следственную связь между проблемой, предпринятыми действиями и результатами [18].

В российской практике управления ожидания, как правило, имеют краткосрочный и прямолинейный характер. Большинство высокопоставленных руководителей предпочитают «синицу в руке, чем журавля в небе». Вне зависимости от сложности задачи руководители компаний хотят понимать, какую прибыль принесут конкретные меры, «до последней копейки». Запрос на консультацию, сопровождаемый подобным настроением, лишь увеличивает вероятность того, что консультантами станут искусные самопрезентаторы и шарлатаны, что является абсурдным в условиях комплексных ситуаций.

Исследователь комплексности С.Боргерт подчеркивает взаимосвязь между речью, мышлением и действием следующим образом: «Строго говоря, мы всегда оперируем своей речью только в пределах нашей собственной мыслительной области. Мы взаимодействуем с миром способами, которые соответствуют нашему образу мышления. Мы выражаем то, что подозреваем, интерпретируем, классифицируем, основываясь на нашем прошлом опыте и будущих предположениях. Если вы хотите разобраться в своих собственных мыслях, обращайтесь на слова, которые вы используете» [8].

Стратегическая близорукость препятствует способности предвидеть события и действовать проактивно. В условиях комплексных ситуаций руководители организаций должны обладать навыками адаптации к неожиданностям, неопределенностям и амбивалентности, а также проявлять определенную степень креативности. Необходимо признать, что они могут периодически сталкиваться

с непредвиденными последствиями. Стремление избежать или игнорировать необъяснимое ведет к путанице между сложными и простыми ситуациями, а также между комплексными и хаотичными состояниями и системами.

Модель Synefin: инструмент для определения векторов развития в консалтинговых проектах

Для эффективного взаимодействия в отношениях «консультант-клиент» необходимо определить категорию проблемы, с которой предстоит работать. В таком случае применяется модель Synefin.

Данная модель была разработана в 1999 году Д. Сноуденом из Уэльса и получила свое название от валлийского слова «synefin», что переводится как «жизненное пространство», насыщенное множеством, иногда бессознательных, прошлых событий. Она представляет собой типологию контекстов и состояний, каждый из которых обладает специфическими характеристиками для анализа и принятия решений [23]. Состояния среды и варианты действий классифицируются на четыре категории. Систематизируя задачи и условия в соответствии с этой логикой, управленцы, будь то линейные руководители или менеджеры проектов, могут применять адекватные инструменты для решения каждой конкретной ситуации, тем самым минимизируя вероятность ошибок. Вероятность успешного завершения комплексных консалтинговых проектов значительно возрастает, если они корректно позиционированы в данной модели и представлены участникам с учетом возможных последствий.

В простых ситуациях с ясными причинно-следственными связями можно быстро выявить основные проблемы и разработать практические решения, опираясь на лучшие практики и эвристики. Последовательность действий в данном случае выглядит следующим образом: восприятие - классификация/оценка - реакция.

В сложных вопросах и ситуациях подход «единственный лучший путь» является неэффективным. Однако применение анализа и учет мнения экспертов может помочь раскрыть причинно-следственные связи и выбрать адекватные решения. В подобной ситуации последовательность действий принимает следующий вид: восприятие - анализ - реакция. Данный подход соответствует большинству традиционных бизнес-ориентированных методов управления и применяется классическими консультантами при реализации своих проектов.

Хаотические системы требуют немедленных действий, поскольку проведение анализа или экспериментов может быть неуместными. Алгоритм действий в таком случае включает следующие этапы: действие - восприятие (эффекты) - реакция - при необходимости повторное действие («новая практика»).

В комплексных системах даже самая современная экспертная оценка и анализ не всегда обеспечивают решение проблемы. Для получения успешного результата в данном случае рекомендуется следовать следующей последовательности: экспериментирование - восприятие - реакция (эмерджентность). Крайне важно

инициировать действия и продвигаться вперед, осуществляя наблюдение за происходящим с целью выявления нестандартных решений, что предполагает сознательный отказ от догматизма всеобъемлющего планирования, а также терпимость к дефициту знаний и формирование отношения, свободного от оценочных суждений [21]. Такой подход к решению проблем формирует системный подход к консультированию.

Многие бизнес-лидеры и консультанты еще не освоили практику экспериментирования до осуществления анализа и оценки. В некоторых случаях они выполняют оценку еще до того, как будут удовлетворены в точности своего восприятия. В немецкоязычном пространстве выдающийся исследователь сетевых систем и футуролог П.Крузе выражал особую озабоченность тем фактом, что люди прибегают к неадекватным стратегиям для решения сложных проблем. Для формирования новых способов мышления и поведения, способных преодолеть устоявшиеся модели восприятия, необходимо изменить модели процессов. П.Крузе утверждает, что достижение данной цели возможно исключительно через целенаправленные вмешательства, которые вызывают дискомфорт у людей. Эта практика является необходимой для понимания фундаментальных различий между контекстами и состояниями. Использование «сложной» или «простой» стратегии для решения «комплексной» проблемы не только не приведет к её решению, но и может усугубить ситуацию.

Комплексная система - причины и следствия неясны и могут быть определены постфактум - необычные практики полезны - типичный ответ: «Собрать как можно больше людей вместе» Экспериментировать - воспринимать - реагировать	Сложная система - причинно-следственные связи неочевидны, но имеются - хорошие практики полезны - типичный ответ: «Больше данных, времени, ресурсов, экспертов». Воспринимать - анализировать - реагировать
Хаотичная система - причинно-следственные связи отсутствуют - новые практики полезны - типичный ответ: «Кто может навести порядок?» Действовать - воспринимать - реагировать	Простая система - причины и следствия ясны -лучшие практики - типичный ответ: «Оптимизировать процессы». Воспринимать - оценивать - реагировать

Рисунок. 5. Модель «Кенефин» (Cynefin Framework).

Источник: Einfach, kompliziert oder komplex - flexible Lösungssuche mit dem Cynefin Framework Modell. Personet. URL: https://www.perso-net.de/rkw/Einfach,_kompliziert_oder_komplex_%E2%80%93_flexible_L%C3%B6sungssuche_mit_dem_Cynefin_Framework_Modell (дата обращения: 23.08.2024).

В контексте консалтинга данная модель предоставляет следующие практические рекомендации для реализации действий:

Таблица 1. Подходы к консультированию согласно модели Synefin

Простая система	
Особенности: - цели и пути их достижения ясны и, следовательно, предопределены; - эффективность обусловлена очевидными факторами; - процессы характеризуются стабильностью, за исключением незначительных изменений; - наличие четкой причинно-следственной связи; - результаты являются предсказуемыми и поддаются расчету.	Практические подходы к воздействию: - применение «лучших практик»; - создание надежных процессов; - имплементация проверенных и понятных процессов с элементами контроля; - проведение регулярных проверок на наличие отклонений; - реализация мероприятий и методов, направленных на поддержание самомотивации, улучшение эмоционального состояния и преодоление чрезмерного самоуспокоения. Примеры воздействия: - проведение бенчмаркинга; - интеграция проверенного стандартного программного обеспечения; - организация регулярных мероприятий со схожей тематикой, таких как техническое обучение, тренинги по лидерству, мотивации и продажам.
Хаотичная система	
Характеристики: - режим тревоги: ощущение острого катастрофического состояния, наличие экстремальных обстоятельств, кризисной ситуации и высокого уровня стресса; - цели и пути их достижения являются непрозрачными, отсутствуют предопределенные процессы; - связь между причиной и следствием размыта или выходит за рамки нашего понимания; - наблюдается высокая степень турбулентности; - требуется решительный контроль, обеспечивающий оперативные и спонтанные действия; - применение жестких непопулярных решений и упрощение повестки дня; - тактика «тушения пожаров».	Практические подходы к воздействию: Решительные действия и комплекс мер, направленные на стабилизацию системы в пределах имеющихся возможностей, включая: - антикризисное управление; - значительное сокращение затрат и радикальное уменьшение численности персонала; - реструктуризация; - разработка плана восстановления; - процессы санации. Примеры воздействия: - сокращение рабочих мест; - снижение уровня заработной платы; - реинжиниринг бизнес-процессов, ориентированный на достижение краткосрочных результатов (радикальные меры); - кризисный PR; - мероприятия и тренинги по снижению уровня стресса.

Сложная система	
Характеристики: - определенная цель, при достижении которой могут быть использованы различные подходы; - последствия проявляются, однако не всегда являются очевидными для всех участников процесса; - связи между причинами и следствиями могут быть установлены с использованием аналитических методов, специальных знаний и разнообразных методологических подходов; - возможно наличие нескольких правильных решений.	Практические подходы к воздействию: - передача экспертных знаний: технический и концептуальный консалтинг; - анализ причинно-следственных связей (например, применение методов SWOT, GAP-анализа и цепочки создания стоимости); - анализ бизнес-процессов; - оптимизация процессов; - управление производственными мощностями; - управление качеством; - повышение производительности; - управление затратами; - реализация проектов по интеграции и поддержке информационных технологий. Примеры воздействия: - процессы регулярного технического обслуживания оборудования, систем и производственных линий; - внедрение подходов кайдзен; - программы развития лидерских компетенций.
Комплексная система	
Характеристики: - наличие многочисленных неизвестных параметров; - отсутствие четко сформулированной цели; - в течение длительного времени отсутствуют однозначные ответы на ключевые вопросы; - чрезвычайно высокая динамика, неопределенность и непредсказуемость ситуации; - поиск ответов осуществляется посредством экспериментирования с идеями (предварительной формой знаний) и инструментами; - корректное решение достигается с временной задержкой.	Практические подходы к воздействию: - проведение испытаний; - работа с методом коротких итераций; - изучение путей решения проблем; - организация творческих мастер-классов и использование креативных техник; - работа с «ловушками экспертов», подавляющими инновационные инициативы; - проектирование архитектуры и дизайна проектов; - развитие сетевых структур для создания ценности; - создание социальных «безопасных пространств», обеспечивающих баланс между динамикой и стабильностью в управлении; - разработка целостных систем управления компетенциями; - формирование среды, способствующей организационной культуре, ориентированной на инновации; - применение подходов гибкого управления (например, использование метода Scrum). Примеры воздействия: - разработка новых продуктов; - реализация инновационных технологических проектов; - формирование клиентоориентированного подхода; - поощрение командной работы; - внедрение инструментов, способствующих повышению прозрачности в выявлении потенциала и оценке компетентности сотрудников; - повышение производительности, основанное на культуре обратной связи; - поддержка активных изменений; - трансформация бизнес-процессов и цифровая трансформация.

Путаница	
Характеристики: Данную ситуацию нельзя отнести ни к одному из четырех состояний. Крайне высок риск катастрофических последствий от оказания неправильных консалтинговых услуг, которые могут поставить под угрозу существование компании.	Практические подходы к воздействию: Необходимо как можно скорее выйти из данного состояния, используя следующие методы: - сбор и консолидация дополнительных данных и информации; - декомпозиция проекта на подзадачи, каждая из которых требует тщательного подбора соответствующих подходов и методов консалтинга.

Источник: составлено автором на основе: The Cynefin Framework: When is Which Project Management Methodology Suitable? Projekte. Leicht Gemacht, URL: <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/cynefin-framework/> (дата обращения: 02.09.2024).

Заключение

Руководители компаний сталкиваются с динамично меняющейся внешней средой в своей повседневной практике, которая часто вызывает недоумение своей двусмысленностью. Игнорирование таких изменений в долгосрочной перспективе может представлять угрозу любой организации, независимо от ее уровня актуальной стабильности. Менеджмент и сотрудники должны осознанно подходить к вопросам нестабильности и комплексной динамики, поскольку традиционные концепции и широко известные инструменты управления утратили свою эффективность.

В области консалтинга также наблюдаются изменения в подходах и образах мышления и поведения, касающиеся процессов, посредством которых организации приобретают консалтинговые услуги и преобразуют их в операционные результаты.

Текущие несоответствия свидетельствуют о том, что осуществление данного преобразования невозможно без изменения парадигмы мышления в организациях, отраслях и обществе в целом. Однако стремление к открытию новых горизонтов должно поддерживаться окружающей средой, способствующей данным изменениям. Для достижения этой цели необходимы обоснованные действия со стороны экономических, политических и социальных субъектов, выходящие за пределы привычных рамок.

ЛИТЕРАТУРА:

1. *Каххаров Ш.* Надпрофессиональные компетенции и управление ими // Организационная психология. 2014. №4. С. 103-120.
2. *Каххаров Ш.* Практика управления «метакомпетенциями» через призму теории систем // Международный бизнес. 2024. № 4(6). С. 31-51.
3. *Котов К.С.* Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 5(115). DOI:10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258
4. *Пономарёва Е.А., Ефимова Н.В.* Теория Организации. Учебник для бакалавриата. М.: МГИМО-Университет. 2023. 566 с.
5. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР. 2003. 864 с.
6. *Barney J.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120.
7. *Bogdanich W., Forsythe M.* Schwarzbuch McKinsey: Die fragwürdigen Praktiken der weltweit führenden Unternehmensberatung. Berlin: Econ Verlag. 2022. 496 p. Немец. яз.
8. *Borgert S.* Uncomplicated - The Workbook for Complex Thinking and Acting in Agile Companies. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. 2018. 176 p.
9. *Dietmar F.* Strategische Unternehmensberatung (Vahlens Handb cher der Wirtschafts - und Sozialwissenschaften). München: C.H.Beck. 2009. 300 p. Немец. яз.
10. *Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G.* Systemische Organisations - und Unternehmensberatung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH. 2012. 343 p. Немец. яз.
11. *Hauser H.-G., Egger E.* Worauf Berater achten: Kompetenzen - Methoden Trends in der Professionellen Beratung. Vienna: Linde Verlag. 2007. 352 p. Немец. яз.
12. *Hoffmann W.H.* Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. 1991. 389 p. Немец. яз.
13. *Kotter J.P.* Das Prinzip Dringlichkeit. Frankfurt: Campus Verlag. 2009. 206 p. Немец. яз.
14. *Kuchenbecker K.-J.* Das 1x1 der erfolgreichen Unternehmensberatung. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller. 2004. 243 p. Немец. яз.
15. *Lippold D.* Introduction to Consulting. Structures - Trends - Business Models. Berlin: Walter de Gruyter GmbH. 2022. 222 p.
16. *Mohe M., Seidl D.* The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. München: Munich School of Management, University of Munich. 2007. 37 p.
17. *Nissen V.* Plattformbasierte Geschäftsmodelle im Consulting // Smart Services. 2022. pp. 115-154. Немец. яз. DOI:10.1007/978-3-658-37346-7_4
18. *Reineke R.-D.* Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. 2007. 503 p. Немец. яз.
19. *Sailer U.* Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. 2012. 327 p.
20. *Schein E.H.* Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. London: Addison Wesley Longman. 1999. 272 p.
21. *Schein E.H.* Process Consulting: Its Role in Organisation Development, 3rd Edition. New Jersey: FT Press. 2010. 204 p.
22. *Scheinflug R., Stolzenberg K.* Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung: Herausforderungen und Lösungsansätze. Luxembourg: Springer Gabler. 2017. 264 p. Немец. яз.

23. *Schönwandt W.L., Voermanek K., Utz J., Grunau J., Hemberger C.* Komplexe Probleme lösen: Ein Handbuch. Berlin: JOVIS Verlag GmbH. 2014. p. 208. Немец. яз.
24. *Snowden D.* Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2000. 35 p.
25. *Weiss A.* The Consulting Bible. How to Launch and Grow a Seven-Figure Consulting Business. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2021. 288 p.
26. *Weyand G.* Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique (Haufe Fachbuch). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. 2017. 348 p. Немец. яз.

CLASSIFICATION OF PROBLEMS AND REFLECTIVE SKILLS AS DETERMINING FACTORS IN THE EFFECTIVENESS OF COMPLEX CONSULTING PROJECTS

C. Kachcharova

Managing Partner of the German-Russian ATG-CNT Consult Group (Hamburg-Vienna-Moscow-Astana), Expert in Systemic Organisational Consulting, Hamburg, Germany
e-mail: office@atg-cosult.com

Abstract. The author examines the shortcomings of consulting projects, emphasising that they often do not align with the ambitious goals set, particularly within the corporate sector. Central to the analysis is the critical issue of the lack of knowledge and experience from both consultants and clients, which significantly hampers the adequate identification and formulation of problems requiring consultancy intervention. The author notes that the deficiencies in the performance of consulting projects cannot be solely attributed to cognitive and methodological limitations; rather, they possess a more complex and interrelated nature. The article also explores the differences in perception that pose significant obstacles to productive communication between consultants and clients. The author highlights a common mistake by both parties - the assumption of a shared understanding of the problem - which can lead to serious misunderstandings and a deterioration in project outcomes. The author investigates the key mechanisms that contribute to these misunderstandings and proposes several effective methods that may help address these shortcomings and improve the interactions between consultants and clients. In conclusion, the author urges business leaders to move beyond conventional boundaries and to more actively confront the challenges posed by the contemporary business environment.

Keywords: strategic consulting, evolution of consulting development, consulting functions, decision-making, areas of management consulting, problem-solving, reflection methods, client relationship management systems, competency development, metacompetencies, innovative consulting.

Received: August 28, 2024
Accepted: November 02, 2024

DOI: 10.24833/2949-639X-2024-3-9-47-77

REFERENCES:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
2. Bogdanich W., Forsythe M. *Schwarzbuch McKinsey: Die fragwürdigen Praktiken der weltweit führenden Unternehmensberatung [Black book McKinsey: The dubious practices of the world's leading management consultancy]*, Berlin, Econ Verlag, 2022, 496 p.
3. Borgert S. *Uncomplicated - The Workbook for Complex Thinking and Acting in Agile Companies*, Offenbach, GABAL Verlag GmbH, 2018, 176 p.
4. Dietmar F. *Strategische Unternehmensberatung (Vahlens Handbücher der Wirtschafts - und Sozialwissenschaften) [Strategic Management Consultancy (Vahlens Handbücher der Wirtschafts - und Sozialwissenschaften)]*, Muenchen, C.H.Beck, 2009, 300 p. (In German).
5. Ellebracht H., Lenz G., Osterhold G. *Systemische Organisations - und Unternehmensberatung [Systemic organisational and management consulting]*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Publishing House for Business Taxes Law GmbH, 2012, 343 p.
6. Hauser H.-G., Egger E. *Worauf Berater achten: Kompetenzen - Methoden Trends in der Professionellen Beratung [What Consultants Look out for: Competences - Methods Trends in Professional Counselling]*, Vienna, Linde Verlag, 2007, 352 p. (In German).
7. Kachcharov S. Cross-cutting Competences and Their Management. *Organisational Psychology*, 2014, vol. 4.
8. Kachcharov S. The Practice of Managing „Metacompetences” Through the Prism of Systems Theory. *International Business*, 2024, no. 4(6), pp. 31-51.
9. Kotov K.S. Sovremennye tendentsii i perspektivy razvitiya rynka konsultingovogo sfery v rossii [Current trends and prospects of consulting services market development in Russia]. *Universum: ekonomika i jurisprudentsiya [Universum: Economics and Law]*, 2024, no. 5(115). (In Russ.). DOI:10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258
10. Kotter J.P. *Das Prinzip Dringlichkeit [A Sense of Urgency]*, Frankfurt, Campus Verlag, 2009, 206 p. (In German).
11. Kuchenbecker K.-J. *Das 1x1 der erfolgreichen Unternehmensberatung [The 1x1 of Successful Management Consulting]*, Duesseldorf, VDM Verlag Dr. Müller, 2004, 243 p. (In German).
12. Hoffmann W.H. *Faktoren Erfolgreicher Unternehmensberatung [Factors of successful management consulting]*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag, 1991, 389 p. (In German).
13. Lippold D. *Introduction to Consulting. Structures - Trends - Business Models*, Berlin, Walter de Gruyter GmbH, 2022, 222 p.
14. Mohe M., Seidl D. *The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective*, Muenchen, Munich School of Management, University of Munich, 2007, 37 p.
15. Nissen V. Plattformbasierte Geschäftsmodelle im Consulting [Platform-based business models in consulting]. *Smart Services*, 2022, pp. 115-154. (In German). DOI:10.1007/978-3-658-37346-7_4
16. Ponomaryova E.A., Efimova N.V. *Teoriya Organizatsiya [Organisation Theory. Textbook for Bachelor's degree]*, Moscow, MGIMO-University, 2023, 566 p. (In Russ.).
17. Prigozhin A.I. *Metody Razvitiya Organizatsiy [The Organisation Development Methods]*, Moscow, MTSFAIR, 2003. - 864 p.
18. Reineke R.-D. *Gabler Lexikon Unternehmensberatung [Gabler Lexicon Management Consultancy]*, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH, 2007, 503 p. (In German).
19. Sailer U. *Management*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2012, 327 p.

20. Schein E.H. *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, London, Addison Wesley Longman, 1999, 272 p.
21. Schein E.H. *Process Consulting: Its Role in Organisation Development*, 3rd Edition, New Jersey, FT Press, 2010, 204 p.
22. Scheinpflug R., Stolzenberg K. *Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung: Herausforderungen und Lösungsansätze (German Edition)*. [New Complexity in HR Work and Leadership: Challenges and Solutions], Luxembourg, Springer Gabler, 2017, 264 p. (In German).
23. Schönwandt W.L., Voermanek K., Utz J., Grunau J., Hemberger C. *Komplexe Probleme lösen: Ein Handbuch [Solving Complex Problems: A Handbook]*, Berlin, JOVIS Verlag GmbH, 2014, p. 208. (In German).
24. Snowden D. Cynefin: A Sense of Time and Space, the Social Ecology of Knowledge Management. *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2000, 35 p.
25. Weiss A. *The Consulting Bible. How to Launch and Grow a Seven-Figure Consulting Business*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc, 2021, 288 p.
26. Weyand G. *Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique (Haufe Fachbuch) [The New Pull Principle: More Growth and Fulfilment With Your Consulting Boutique (Haufe Fachbuch)]*, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2017, 348 p. (In German).