

УДК 159.9

Яничева Т.Г.<sup>а</sup>, Королева Н.А.<sup>б</sup>

<sup>а</sup>Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>б</sup>ООО «Ап-Эдвайзерс», Санкт-Петербург, Россия

## Представления клиентов о бизнес-консультировании и компетенциях консультанта

### Representations of Clients about Business Consulting and Consultant Competencies

#### Аннотация

Настоящая статья посвящена исследованию представлений предпринимателей и менеджеров о необходимых характеристиках и компетенциях бизнес-консультантов и ожидаемых результатах взаимодействия клиентов с ними. Проведено сравнение с представлениями респондентов, не связанных с бизнес-средой, о характеристиках и компетенциях психологов, об ожидаемых результатах взаимодействия с ними. Установлено, что отношения «клиент – бизнес-консультант» принадлежат к категории отношений помощи. Приведены результаты исследований представления предпринимателей и менеджеров о бизнес-консультировании, а также респондентов, не связанных с деловой средой – о психологическом консультировании. Исходя из представлений респондентов, сформированы профессиональные «портреты» бизнес-консультанта и психолога-консультанта.

*Ключевые слова:* отношения помощи, отношения клиент-консультант, бизнес-консультирование, психологическое консультирование, типология клиентов

#### Abstract

This article is devoted to the study of perceptions of entrepreneurs and managers about necessary characteristics and competencies of business consultants and about expected results of interaction with them. A comparison was made with the perceptions of respondents not related to the business environment about characteristics and competencies of psychologists and about expected results of interaction with them. It has been established that the "client – business consultant" relationship belongs to the category of assistance relationships. The results of research on the perceptions of entrepreneurs and managers about business counseling, as well as on the perceptions of respondents who are not related to the business environment about psychological counseling are presented. Based on the respondents' ideas, professional "portraits" of a business consultant and a counsellor psychologist were formed.

*Keywords:* helping relationships, client-consultant relationship, business counseling, psychological counseling, client typology

## Введение

Изменчивый, неопределенный, сложный, двусмысленный, турбулентный – такими эпитетами сопровождают сегодня описание мира, в котором мы живем. Его часть – мир деловой – не является исключением, а

задумывает, создает, трансформирует и развивает свои проекты именно в такой непредсказуемой среде. Актуальная конкурентоспособность связана, уже в меньшей степени, с качеством продукта и клиентоориентированностью услуг. Современные корпорации, организации, проектные команды конкурируют точностью прогноза, скоростью реакции и качеством управления. В таких условиях, несомненно, должна расти объективная ценность знаний и навыков, которые способны передать своим клиентам бизнес-консультанты – профессионалы в вопросах управления предприятиями и проектами.

Наше исследование – это вклад в разработку темы эффективного взаимодействия клиентов и бизнес-консультантов.

Целью нашей работы являлось изучение представлений и ожиданий предпринимателей и менеджеров в отношении бизнес-консультирования. Предмет исследования – представления предпринимателей и менеджеров о значимых характеристиках, компетенциях и ожидаемых результатах взаимодействия с бизнес-консультантом. Гипотезой исследования стало предположение о том, что отношения «клиент – бизнес-консультант» принадлежат к категории отношений помощи, что формирует определенные требования к пониманию бизнес-консультантом психологического характера оказываемых им услуг.

В качестве контрольного исследования, позволяющего соотнести выявленные представления «целевой аудитории» – предпринимателей и менеджеров – о бизнес-консультировании с ожиданиями иной категории участников отношений помощи, выявить общие и специфические черты исследуемых представлений, мы провели анкетирование контрольной группы – респондентов, не связанных с деловой средой, исследовав их предпочтения и ожидания от психологической помощи.

В рамках данной статьи мы приводим результаты теоретического доказательства приведенной выше гипотезы, и решения следующих задач нашего исследования:

- формирование «портрета бизнес-консультанта» на основе представлений предпринимателей и менеджеров в части компетенций, существенных характеристик и ожидаемых результатов взаимодействия с бизнес-консультантом;

- описание «портрета психолога-консультанта», основанного на представлениях и ожиданиях респондентов, не связанных с бизнес-средой, и обращавшихся за помощью в решении сложных жизненных ситуаций;

- сравнительный анализ полученных «портретов» представителей помогающих профессий с целью выявления их общих и специфических черт.

Исследование проводилось с июля по ноябрь 2021 года.

### **Клиент и консультант в управленческом консультировании**

В обобщенном и упрощенном значении, для консультационной отрасли в целом и управленческого консультирования в частности, *клиентом* является любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. *Консультант* – физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе (Капустин, 2000).

Однако, для управленческого консультирования такое определение клиента не отражает сложность и многообразие процедур и процессов, сопровождающих взаимодействие клиента и консультанта на разных этапах реализации консультационного проекта. Так, Э. Шейн на вопрос «кто они, основные клиенты?» отвечает такой типологией в разрезе ролей клиентов в процессе консалтинга:

- 1) *контактные клиенты* – первыми контактируют с консультантом по поводу проблемы, просьбы, вопроса;
- 2) *промежуточные клиенты* – люди или группы, которые оказываются привлеченными к участию в различных мероприятиях, реализуемых в рамках консультационного проекта;
- 3) *главные клиенты* – «хозяин» вопроса или проблемы, относительно которых ведется работа;
- 4) *невольные клиенты* – сотрудники организации или члены организационной системы, на которых вмешательство окажет влияние, но они ничего об этом не будут знать;
- 5) *конечные клиенты* – общество, вся организация, профессиональная группа или другая общность, интересы которой должны быть учтены консультантом при любом вмешательстве;
- б) *вовлеченные «не-клиенты»* – люди или группы, которые знают о происходящем, не подходят ни под одно из выше приведенных определений, но интересам которых ошибка при оказании помощи в рамках консалтингового проекта может нанести существенный урон (Шейн, 2008).

М.А. Иванов на вопрос «кто клиент?» предлагает отвечать, исходя из сферы ответственности клиента и соответствия его запроса этой сфере. Следовательно, при консультировании по стратегическим вопросам клиентом может быть учредитель компании, совет директоров или генеральный директор, уполномоченный высшим органом управления. При консультировании по локальным темам – работа с персоналом, IT-сфера, маркетинг – клиентом может выступить коммерческий, IT- или HR-директор (Иванов, 2017).

По мнению коллектива авторов классического «руководства по профессии» менеджмент-консалтинга, *клиент* в управленческом консультировании – это менеджер, руководитель или организация в целом, пользующиеся услугами консультантов по вопросам управления в частном

бизнесе, государственном секторе, правительственных организациях и т.д. С их точки зрения, *консультант по вопросам управления* – это человек, который обладает профессиональными знаниями и навыками, касающимися практических проблем управления, и постоянно или периодически выполняет все или часть типичных консультационных функций в области управления. К числу таких типичных функций авторы отнесли:

- профессиональную помощь руководящим работникам – выявление проблем, решение проблем и обмен опытом, нахождение нужной информации, ее анализ и синтез, общение с людьми, разработка предложений по совершенствованию работы, планирование изменений, преодоление сопротивления изменениям и т.п.;

- совещательную службу – предоставление советов;

- независимую службу – имеется в виду право консультанта оценивать любую ситуацию, давать ей честную оценку и предлагать клиенту объективные рекомендации по поводу того, что следует клиенту делать; консультанту присущи финансовая, административная, политическая и эмоциональная независимость (Управленческое консультирование, 1992).

Для целей нашего исследования было необходимо определиться с группами клиентов (потенциальных клиентов) бизнес-консалтинга, которых мы включили в число респондентов с целью изучения их предпочтений и ожиданий.

*Предприниматель* – человек определенного личностного склада, который в своем стремлении к получению прибыли самостоятельно выбирает способ экономической деятельности, несет имущественную ответственность за ее результаты и на первом этапе своей деятельности совмещает функции собственника капитала, наемного управляющего и работника (Щербатых, 2008, с. 13). Это определение выделено нами в связи с его актуальностью для владельцев субъектов малого предпринимательства и

микропредприятий, к числу которых можно отнести и деятельность индивидуальных предпринимателей.

*Менеджер* – это специалист по управлению, который занимается планированием, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное, разрабатывает рабочие процедуры применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль (Психология менеджмента, 2009, с. 10).

Термин «предприниматель» введен французским экономистом Р. Кантильоном и по сегодняшний день означает человека, который принимает на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, продукции или нового вида услуг, предлагаемых кругу потенциальных покупателей. Одним из первых различия между менеджерами и предпринимателями отразил Дж. Ронен – с помощью трехмерной модели (рисунок 1). Модель построена на системе трех осей изменяющихся характеристик: целеустремленность деятельности, принятие риска и поиск новизны.



Рисунок 1 – Многомерная модель Дж. Ронена (Белова, Васильева, Карпов, 2011, с. 126)

Согласно теории Дж. Ронена общим для менеджеров и предпринимателей является целеустремленность деятельности, которая обеспечивает развитый мотив достижений. А вот различия между предпринимателями и менеджерами сводятся к следующему: менеджеры в большей степени стремятся к сохранению коллектива, компании, и их предпринимательская активность направлена скорее на выживание компании. Предприниматели же, напротив, стремятся к развитию, переменам, новизне, риску. На протяжении жизненного цикла организации нуждаются в обоих видах предпринимательской активности. Соответственно, четких границ между предпринимателями и менеджерами не существует. Для малого бизнеса зачастую эти две роли представлены одним человеком.

Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына (Емельянова) предложили интересную точку зрения на соотношение понятий бизнесмен, предприниматель, менеджер и лидер. Авторы полагают, что путаница, существующая в описании характеристик предпринимателя, во многом обусловлена тем, что этой фигуре одновременно приписываются качества, необходимые для первых шагов в бизнесе, и характерные признаки тех, кто подбирается к вершине развития или уже достиг ее. Согласно подходу авторов, бизнесмен, предприниматель, менеджер и лидер – это не противопоставляемые роли, а стадии развития личности, эволюционирующие параллельно развитию самой организации от малого бизнеса к крупной корпорации. Следовательно, соотношение этих понятий можно охарактеризовать как функционально-динамическое (Белова, Васильева, Карпов, 2011).

### **Отношения «клиент-консультант» в бизнес-консультировании**

Понимание характера и особенностей отношений «клиент-консультант» в бизнес-консультировании имеет, на наш взгляд, вполне практическую ценность для специалистов, систематически и на

профессиональной основе создающих, поддерживающих и развивающих такого рода отношения.

Авторами руководства по менеджмент-консалтингу взаимоотношения «консультант-клиент» определены как отношения сотрудничества. Процесс консультирования, с их точки зрения, включает двух партнеров. Клиент принял решение оплатить профессиональные услуги консультанта на определенных условиях, стало быть, знания и опыт консультанта находятся в его полном распоряжении, и теоретически их должно быть несложно заставить работать на решение проблемы клиента. Есть все основания предположить, что обе стороны хотят достичь одной и той же цели (Управленческое консультирование, 1992). Таковы обещания консультанта и ожидания клиента.

По мнению Р.А. Золотовицкого в современной практике российского консалтинга сложились пять основных типов отношений с клиентами:

1) *обменные отношения* – клиента просвещают за плату; это обмен услуги в товарной форме на деньги; так работают специалисты-предметники, и это самый простой вид отношений;

2) *диагностические отношения* – клиента измеряют, диагностируют и сравнивают; характерны для задач, в которых главное узнать, а не изменить; часто – исследовательские заказы;

3) *терапевтические отношения* – клиента «лечат», оздоравливают; всегда априори предусматривается, что клиента нужно провести по какому-то пути; как правило, отличаются длительностью и зависимостью;

4) *покровительствующие отношения* – клиенту покровительствуют, помогают, лоббируют его интересы, берут всю ответственность на себя; характерны для крупных консалтинговых фирм; зависимость клиента от консультанта появляется заведомо; чаще всего встречается в обособленных регионах;



5) *равноответственные отношения* – вместе с клиентом работают на равных везде, где это возможно, следят за его движением и пониманием, но не «нянчатся»; близко к понятию в психологии «конгруэнтные отношения»; оптимальный тип отношений в консалтинге; идеал для процессного консультирования (Консалтинг: поиски жанра, 2004, с. 209).

Как было ранее отмечено, Э. Шейн любые отношения между клиентом и консультантом относит к отношениям помощи. Рассматривая психодинамику отношений помощи, автор концепции обращает внимание на изначальный дисбаланс статусов клиента и консультанта. Многие культуры, отмечает Э. Шейн, делают акцент на уверенности в себе и способности самостоятельно решать собственные проблемы. Для человека искать помощи, стать, пусть и временно, зависимым от других – означает признать свою слабость или неудачу. Такой подход особенно характерен для западного индивидуалистического, конкурентного общества. Поэтому в самом начале отношений помощи стороны находятся в неравном положении: тот, кто оказывает помощь – консультант – оказывается «наверху», а тот, кто ищет ее – «снизу». Из-за такого неравенства клиент будет бессознательно демонстрировать одну из возможных реакций, каждая из которых предназначена для уравнивания статусов клиента и помощника:

- 1) негодование и оборона, защита (контр-зависимость);
- 2) облегчение от того, что удалось, наконец, разделить тревоги и проблему с кем-то еще, кто сможет помочь;
- 3) зависимость и подчиненность, проявляющиеся в поиске одобрения, совета и поддержки;
- 4) перенос ощущений и чувств на нынешнего консультанта, исходя из прошлого опыта отношений помощи.

Чувство приниженности проявляется не только в самовосприятии человека, но и в представлениях о нем других людей, членов коллектива. Во

многих компаниях, отмечает автор, обращение к консультанту воспринимается как неспособность выполнять свою работу.

Э. Шейн делает вывод, что наилучшим выходом из ситуации дисбаланса статусов клиента и консультанта является применение консультантом модели «консультант по процессу» в самом начале отношений помощи. В подтверждение результативности такого подхода автор предлагает следующее определение: *консультирование по процессу* – это установление таких отношений с клиентом, которые позволят клиенту воспринимать, понимать и влиять на ход событий, происходящих в его внутренней и внешней среде, чтобы улучшить ситуацию, как этого хочет сам клиент (Шейн, 2008).

### **Классификация клиентов в управленческом консультировании**

Приведенная выше типология клиентов Э. Шейна практически полезна и применима консультантами в организации процессного взаимодействия с консультируемой средой. Но ее автор отталкивается от довольно формальных признаков клиентов, сводимых либо к положению клиента в некой организационной иерархии или структуре, либо к его связанности с решаемыми вопросом или проблемой. Нас же интересует классификация, которая даст основу для прогнозирования поведения потенциального клиента в ситуации, когда он ощутил и, в той или иной мере, осознал наличие задачи, вопроса, проблемы, для разрешения которых он готов обратиться за помощью к бизнес-консультанту.

Р.А. Золотовицкий отмечает, что много говорят о классификации консультантов, но мало – о классификации клиентов. Результаты работы консультанта часто зависят от субъективных факторов, определяющих ожидания и поведение клиента. Разделить объективные и субъективные факторы сложно. Автор отмечает, что субъективные факторы относятся, как правило, к личности клиента, но, когда работают с личностью – это уже

психологическое консультирование. Однако, у организации тоже всегда есть «личность лица», которую важно вовремя увидеть. Стало быть, заключает автор, процессный подход – всегда субъективный (Консалтинг: поиски жанра, 2004).

А.И. Пригожин предлагает несколько интересных консультантам группировок клиентов по ряду признаков. Например, автор отмечает разнообразие поведения у клиентов в зависимости от того представления о рынке, которое им ближе:

– рынок – *война* всех против всех: такие клиенты считают, что действовать нужно агрессивно; кругом видят подвохи и партнеров, и консультантов; склонны подозревать сотрудников в уловках и коварстве; в работе с консультантом боятся дать лишнюю информацию, переплатить, стремятся порой обесценить результаты его работы, втягивают его в конфронтационные решения внутри и вне организации;

– рынок – *спорт*: такие клиенты ценят в бизнесе, прежде всего, достижения; их организации динамичны и открыты нововведениям; уважают и партнеров, и конкурентов; в консультанте предпочитают видеть тренера;

– рынок – *игра* по не очень ясным правилам: клиенты эти правила знают и могут по ним крупно выигрывать; очень открыты образовательному консультированию, но стремятся практически применять законы и методы большой деловой игры; работа с таким клиентом – удача для консультанта;

– рынок – *место творчества*: материал для творчества клиента – сделки, организации, программы, финансы, продукты и т.п.: консультант нужен больше как участник (соавтор, активизатор) такого творчества; страсть такого клиента – «сделать дело», построить хороший бизнес с нуля; изобретательность, способность к воображению, умение консультанта конструктивно оппонировать находят у такого клиента признание.

С точки зрения задач и целей нашего исследования наиболее интересна классификация клиентов, построенная А.И. Пригожиным с учетом типа ожиданий от консультанта:

– «*квалифицированный клиент*»: может заранее не знать, чего можно требовать от консультанта, но быстро обучается; понимает возможности и границы консультанта;

– «*чудоискатель*»: требует невозможного применительно к управленческому консультированию в целом, например, повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т.п.;

– «*стагнант*»: хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя фактически; активно участвует в разработке вариантов изменений, но притормаживает на этапе их внедрения; организация оказывается неспособной к развитию;

– «*командир*»: даже во внешнем консультанте склонен видеть своего сотрудника; дает ему конкретные указания по собственному усмотрению; эти задания могут быть далеки от профессионального профиля консультанта.

А.И. Пригожин отмечает, что самый трудный – чудоискатель. Квалифицированными клиентами часто становятся, уже обретая опыт взаимодействия с консультантами по управлению (Пригожин, 2017).

### **Представление клиентов о бизнес-консультировании: ожидания и опасения**

Представления клиентов консультационного бизнеса о том процессе, в котором им предстоит взаимодействовать с профессиональными помощниками, определяются, во многом, собственными ожиданиями относительно этого процесса и результатов работы с бизнес-консультантами. Подтверждение тому видим в приведенной выше типологии клиентов, построенной А.И. Пригожиным по признаку различных ожиданий клиентов – квалифицированных, чудоискателей, стагнантов, командиров. Несомненно

значительный вклад в представления клиентов о консультантах опыта получения помощи (см. выше о квалифицированных клиентах в типологии А.И. Пригожина). Именно эти факторы – ожидания клиентов и предшествующий опыт взаимодействия – выбраны нами в качестве переменных, влияющих на уровень готовности обратиться за помощью к консультантам.

А.И. Пригожин отмечает, что среди причин, по которым руководители организаций обращаются за помощью к консультантам по управлению, состояние дел в их проектах занимает не главное место. Бывают клиенты, которые обращаются за помощью в кризисных ситуациях, но все чаще, пишет автор, клиентами становятся руководители вполне успешных и благополучных компаний. Также готовность обратиться за советом проявляют предприниматели в самом начале запуска проекта – возможно, чтобы избежать ошибок на старте проекта, либо чтобы все строить «по науке», либо для проверки правильности выбора. Исходя из признака состояния дел в проекте, А.И. Пригожин предлагает разделить клиентов на три категории:

- кризисные,
- благополучные,
- стартовые.

Работу с кризисными и стартовыми клиентами автор оценивает как трудную. В первом случае нужны быстрые результаты, во втором значимо влияет уровень подготовленности и понимания основ и специфики ведения бизнеса.

Зачем же обращаются к консультанту по управлению благополучные клиенты? Каким они представляют себе результат взаимодействия с ним? Автор видит здесь три причины:

- 1) проблемы есть у всех, например, быстрый рост бизнеса ведет к снижению управляемости;

2) компания перед лицом необходимых значительных изменений – новый рынок, новый продукт, новая технология;

3) по совету других предпринимателей и руководителей – просто интересно поработать с таким специалистом (Пригожин, 2017).

Процесс формирования запроса клиента к бизнес-консультанту, подробно рассмотрел консультант-практик П.А. Капустин. Он связывает готовность клиента работать с консультантами и вероятность получения хорошего результата такого взаимодействия с уровнем осознания клиентом собственной проблемы. *Проблема*, по мнению автора, это любой вопрос, конфликт, ситуация, действие, событие, факт, требование, изменение, положение, состояние, требующие, по мнению клиента, разрешения (прояснения в прошлом настоящем или будущем).

Практика показывает, что при определении сложностей, возникающих в процессе деятельности, часть компаний ограничивается поверхностным анализом. Одни ищут проблемы своих бед во внешней среде бизнеса, другие рассуждают с позиции жертв внутренней среды предприятия, как правило, нехватки чего-либо (оборотных средств, ресурсов, специалистов, современного оборудования), либо бремени (непрофильных активов, недисциплинированных наемных сотрудников, неквалифицированных рабочих).

В редких случаях при поиске причин неудач руководители ищут их среди проблем второго уровня (перспективное видение): плохое знание рынка, клиентов и их потребностей, плохой сервис, слабая инвестиционная политика, неумение работать с финансовыми активами, низкое качество продукции, ее невысокий технический уровень, слабое взаимодействие структурных подразделений предприятия и т.д.

П.А. Капустин считает, что необходимо выйти на причинное, глубинное видение и понимание стоящих перед организацией проблем:

- историческое бремя, доставшееся в наследство от прежней системы хозяйствования;
- отсутствие долгосрочной стратегии развития предприятия, товаров, продукции, услуг, востребованных обществом;
- несоответствие организационной структуры выбранной стратегии развития бизнеса;
- неструктурированность, неоптимальность бизнес-процессов;
- слабая корпоративная культура;
- несоответствие реального поведения руководителей декларируемым ими ценностям;
- отсутствие условий для развития и использования инновационного потенциала персонала;
- и многое другое.

При движении от поверхностных симптомов вглубь, к пониманию истинных причин сложившейся ситуации, приходит понимание того, что требуются новые подходы, во-первых, к их выявлению, во-вторых, к их анализу и, в-третьих, – к их устранению.

Лицо, принимающее решения, отмечает автор, ощущает потребность в независимой и профессиональной оценке и экспертизе, психологической поддержке, обучении, решении конкретных задач с требуемым результатом. Его, считает П.А. Капустин, как правило, интересует:

- сбор и анализ информации;
- прогноз развития событий;
- устранение функционального или технологического несовершенства;
- подготовка и внедрение инноваций и изменений (Капустин, 2000).

Пять «областей неизвестного», с которыми клиент вступает в отношения помощи, проанализировал Э. Шейн. Исходя из характера этих беспокоящих клиента вопросов, автор отмечает значение необходимой информации о потенциальном помощнике, еще до того, как клиент озвучил

свою просьбу. В качестве такой формальной информации могут выступить отзывы предыдущих клиентов.

Вот те пять «информационных пробелов», которые формируют ожидания клиентов от взаимодействия с помощником либо в самом начале формирования отношений с ним, либо даже до обращения с запросом:

- 1) есть ли у помощника достаточные знания, навыки и мотивация для помощи?
- 2) что произойдет, если попросить этого человека о помощи?
- 3) не воспользуется ли помощник моей ситуацией в своих целях?
- 4) смогу ли я выполнить то, что мне предлагается в качестве помощи?
- 5) какова стоимость принятия помощи в финансовом, эмоциональном и социальном плане? (Шейн, 2019).

В лексиконе профессиональных консультантов существует пока не вышедший из категории жаргонизмов термин – «консультабельность» клиента. Различные специалисты вкладывают свой смысл в это понятие, но, как правило, «консультабельным» считается клиент, обратившийся к консультанту с внятным осознанным запросом, взаимодействующий с ним в ходе реализации консультационного проекта и, по завершении такого проекта, внедряющий или использующий результаты, полученные с помощью консультанта. А.И. Пригожин предлагает несколько иной по значению термин – «консультантоемкость», и поясняет его значение: это тот объем консультационных услуг, который реально способен освоить клиент. Автор отмечает, что понимание «консультантоемкости» клиента важно для оценки перспективности сотрудничества с ним (Пригожин, 2017, с. 164). На наш взгляд, и «консультабельность», и «консультантоемкость» клиента непосредственно связаны с его представлениями о том, чем является и чем не является бизнес-консультирование, чего ждать от консультанта и как с ним взаимодействовать. Уровень понимания клиентом аспектов деятельности консультанта, т.е. реалистичности представлений о бизнес-



консультировании, во многом определяет эффективность их сотрудничества.

С точки зрения Р.А. Золотовицкого «консультативным» клиент может считать себя только тогда, когда он выяснил сущность, прагматичность и целостность того объекта, для решения проблем которого он призывает консультанта. Тогда присутствует ответственность того, кто осуществил выбор цели. Клиент, который выбирал, отвечает за свой выбор хотя бы перед собой. Помочь, по мнению автора, можно только тому, кто что-то делает (Консалтинг: поиски жанра, 2004).

Поддерживает такое понимание «консультативности» и бизнес-консультант А. Сорокоумов, исследовавший вопрос об объекте приложения усилий консультанта в структуре проблемы клиента. Автор приходит к выводу, что результативным оказывается только такое взаимодействие консультанта и клиента, которое является сотрудничеством, совместным пребыванием в процессе разрешения проблемы, а объектом приложения усилий бизнес-консультанта должны быть собственные действия клиента по поиску выхода из сложившейся ситуации (Сорокоумов, 2019).

### **Описание выборки и методики исследования**

«Целевая аудитория» нашего исследования:

– предприниматели – владельцы / совладельцы компаний, индивидуальные предприниматели и один самозанятый – 22 человека, возраст – 31-54 года, 7 женщин и 15 мужчин, 32% и 68% соответственно;

– менеджеры высшего и среднего звена – 30 человек, возраст – 29-58 лет, 15 женщин и 15 мужчин, по 50% соответственно.

Целевую выборку составили 52 респондента. Свой бизнес либо управленческую деятельность принявшие участие в исследовании предприниматели и менеджеры ведут:

- в Санкт-Петербурге и Ленинградской области – 61,5%;
- в Москве и Московской области – 23,1%;

- в Российской Федерации в целом – 9,6%;
- Международный бизнес – 9,6%.

В контрольную группу вошли 30 человек, не являющихся представителями бизнеса, возраст от 19 до 75 лет, 17 женщин и 13 мужчин. Респонденты контрольной группы, в отличие от представителей «целевой аудитории», предоставили субъективную оценку готовности обратиться за помощью к психологу и ранее полученного опыта взаимодействия с психологом, а также выбрали по три предпочтительных безусловно обязательных характеристики психолога, ожидаемых результатов от помощи психолога и сфер его компетенций.

Всего в исследовании приняли участие 82 человека.

Для задач нашего исследования особое значение имела принадлежность респондентов к группе предпринимателей, либо к группе менеджеров, работающих по найму. С целью обеспечения достоверности этих фактов анкеты и тесты рассылались предпринимателям, по которым была проведена предварительная проверка включения их в реестры владельцев (совладельцев) долей в уставных капиталах юридических лиц, либо индивидуальных предпринимателей. С менеджерами, работающими по найму, проводилось предварительное обсуждение (в телефонном разговоре или переписке в мессенджерах) готовности принять участие в исследовании и актуальности менеджерской позиции.

Для решения задач исследования были разработаны авторские опросники (анкеты), направленные на изучение готовности обратиться за помощью, прошлого опыта полученной помощи, предпочтений в характеристиках, компетенциях и ожидаемых результатах взаимодействия с бизнес-консультантами (психологами). Два авторских опросника состояли из шести вопросов по существу исследования и 4-7 позиций для сбора социально-демографических данных респондентов. Три вопроса анкет,

представляющих собой списки позиций, были ориентированы на получение информации по следующим сферам:

- выбор предпочтительных триад среди 15 управленческих компетенций консультанта, 12 ожидаемых и наиболее ценных для респондента результатов взаимодействия с бизнес-консультантами, 15 характеристик, безусловно необходимых бизнес-консультанту;

- выбор респондентами контрольной группы (клиентов, обращающихся к психологу-консультанту) предпочтительных триад среди 15 сфер компетенций психолога, 12 ожидаемых и наиболее ценных для респондента результатов взаимодействия с психологом, 15 характеристик, безусловно необходимых психологу для оказания психологической помощи.

### **Результаты анализа ответов респондентов на вопросы анкет**

Частотный анализ ответов на вопросы анкет позволил построить рейтинги предпочтительного выбора респондентов двух выборок. Предпринимателям, менеджерам и респондентам контрольной группы было предложено выбрать по 3 позиции из списка:

- безусловно необходимых характеристик бизнес-консультанта (психолога – для контрольной группы);

- ожидаемых и наиболее ценных для респондента результатов от взаимодействия с бизнес-консультантом (психологом);

- сфер управленческих компетенций бизнес-консультантов, в которых их услуги наиболее полезны предпринимателям и бизнес-проектам (сфер психологических проблем и задач, в которых наиболее полезны услуги психологов).

Полученные рейтинги выборов респондентов в форматах таблиц и диаграмм представлены ниже. Результаты статистического анализа, представленные в таблицах, содержат как абсолютные, так и процентные показатели частоты выбора характеристик, результатов и сфер компетенций.

*Безусловно необходимые характеристики бизнес-консультанта и психолога*

Рассмотрим результаты совершенных респондентами выборов в отношении характеристик бизнес-консультантов (таблица 1) и психологов (таблица 2), которые с точки зрения представителей выборок являются безусловно необходимыми для специалистов обсуждаемых помогающих профессий.

Таблица 1 – Характеристики бизнес-консультантов

№ в анкете	Безусловно необходимые характеристики бизнес-консультанта	Выбор предпринимателей и менеджеров (N=52)					
		Предпр. (N=22)	Пр. (%)	Менедж. (N=30)	Мен. (%)	Всего выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
7	Умение слушать и слышать	11	<b>50,0</b>	13	<b>43,3</b>	<b>24</b>	<b>46,2</b>
2	Глубокие специальные знания	11	<b>50,0</b>	13	<b>43,3</b>	<b>24</b>	<b>46,2</b>
4	Опыт деятельности в различных отраслях	4	<b>18,2</b>	12	<b>40,0</b>	<b>16</b>	<b>30,8</b>
3	Широта кругозора	6	<b>27,3</b>	9	<b>30,0</b>	<b>15</b>	<b>28,8</b>
15	Порядочность	5	<b>22,7</b>	8	<b>26,7</b>	<b>13</b>	<b>25,0</b>
5	Многолетний опыт работы	7	<b>31,8</b>	5	<b>16,7</b>	<b>12</b>	<b>23,1</b>
8	Гарантированная конфиденциальность информации	6	<b>27,3</b>	5	<b>16,7</b>	<b>11</b>	<b>21,2</b>
1	Коммуникабельность	4	<b>18,2</b>	5	<b>16,7</b>	<b>9</b>	<b>17,3</b>
10	Независимость мнения	4	<b>18,2</b>	5	<b>16,7</b>	<b>9</b>	<b>17,3</b>
12	Подтвержденная квалификация	2	<b>9,1</b>	6	<b>20,0</b>	<b>8</b>	<b>15,4</b>
13	Этичность	3	<b>13,6</b>	3	<b>10,0</b>	<b>6</b>	<b>11,5</b>
11	Надежность	2	<b>9,1</b>	3	<b>10,0</b>	<b>5</b>	<b>9,6</b>
14	Скорость в оказании услуг	1	<b>4,5</b>	4	<b>13,3</b>	<b>5</b>	<b>9,6</b>
6	Дружелюбие	0	<b>0,0</b>	1	<b>3,3</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>
9	Солидность / высокий рейтинг компании	0	<b>0,0</b>	0	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>

Таблица 2 – Характеристики психологов

№ в анкете	Безусловно необходимые характеристики психолога	Выбор контрольной группы (N=30)	
		Выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
2	Глубокие специальные знания	19	63,3
4	Опыт деятельности с различными психологическими проблемами	14	46,7
7	Умение слушать и слышать	12	40,0
1	Коммуникабельность	7	23,3
3	Широта кругозора	7	23,3
13	Этичность	7	23,3
5	Многолетний опыт работы	5	16,7
15	Порядочность	5	16,7
8	Гарантированная конфиденциальность информации	4	13,3
10	Независимость мнения	4	13,3
6	Дружелюбие	3	10,0
12	Подтвержденная квалификация	3	10,0
11	Надежность	2	6,7
14	Скорость в оказании услуг	1	3,3
16	Другое	1	3,3
9	Известность психолога	0	0,0

Рейтинги выборов качеств бизнес-консультантов, совершенных предпринимателями и менеджерами, представлены на рисунках 2 и 3. Значимым на наш взгляд итогом является совпадение триады наиболее «популярных» у респондентов этих выборок безусловно необходимых характеристик бизнес-консультантов:

- умение слушать и слышать – 46,2% выборов «целевой аудитории»;
- глубокие специальные знания – 46,2%;
- опыт деятельности в различных отраслях (40,0% менеджеров) или, близкий по смыслу, многолетний опыт работы (31,8% предпринимателей).



Рисунок 2 – Рейтинг выборов предпринимателями безусловно необходимых характеристик бизнес-консультанта



Рисунок 3 – Рейтинг выборов менеджерами безусловно необходимых характеристик бизнес-консультанта

Респонденты контрольной группы поддержали тенденцию и выбрали аналогичную триаду безусловно необходимых характеристик психолога (рисунок 4):

- глубокие специальные знания (63,3% респондентов);
- опыт деятельности с различными психологическими проблемами (46,7%);
- умение слушать и слышать (40,0%).



Рисунок 4 – Рейтинг выборов респондентами контрольной группы безусловно необходимых характеристик психолога

Основываясь на таких результатах, можно сделать вывод о том, что в представлениях клиентов бизнес-консультантов и психологов о необходимых качествах представителей помогающих профессий много общего, включая навыки выстраивания психологического контакта («умение слушать и слышать» в рейтинге характеристик бизнес-консультантов оказалось на верхней позиции).

Однако, обращают на себя внимание совпадения в позиции и менее популярных характеристик бизнес-консультантов и психологов. Так, дружелюбие и надежность, обычно рассматриваемые как условия образования доверия между людьми в отношениях помощи, оказались на последних позициях, не преодолев планку в 10% выборов. Кроме того, ни одним респондентом не были выбраны ни солидность / высокий рейтинг компании, ни известность психологов. Возможно, причина такого результата вызвана сложившимся в последнее время недоверием к «популярным» специалистам в связи с недобросовестной рекламой и сомнительной компетентностью ряда представителей инфобизнеса и сферы психологических услуг.

*Ожидаемые результаты взаимодействия с бизнес-консультантами и психологами*

Абсолютные и относительные показатели рейтингов ожидаемых и наиболее ценных результатов взаимодействия с бизнес-консультантами приведены в таблице 3, с психологом – в таблице 4.

Таблица 3 – Ожидаемые результаты взаимодействия с бизнес-консультантом

№ в анкете	Ожидаемые результаты взаимодействия с бизнес-консультантами	Выбор предпринимателей и менеджеров (N=52)					
		Предпр. (N=22)	Пр. (%)	Менедж. (N=30)	Мен. %%	Всего выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
11	Взгляд на проблему со стороны	13	59,1	22	73,3	35	67,3
2	Независимое экспертное мнение	12	54,5	17	56,7	29	55,8
1	Знания консультантов и результат их применения	7	31,8	16	53,3	23	44,2
6	Экономия ресурсов (денег, времени, эмоций)	8	36,4	12	40,0	20	38,5
8	Увеличение доходов / снижение затрат	9	40,9	9	30,0	18	34,6
7	Понятное и обоснованное решение / предложение	3	13,6	8	26,7	11	21,2
12	Корректировка целеполагания	5	22,7	3	10,0	8	15,4



Продолжение таблицы 3

№ в анкете	Ожидаемые результаты взаимодействия с бизнес-консультантами	Выбор предпринимателей и менеджеров (N=52)					
		Предпр. (N=22)	Пр. (%)	Менедж. (N=30)	Мен. %%	Всего выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
3	Поддержка и реализация моих идей	4	18,2	1	3,3	5	9,6
4	Уверенность в завтрашнем дне моего бизнеса	1	4,5	2	6,7	3	5,8
5	Доверие в отношении партнеров / контрагентов	1	4,5	1	3,3	2	3,8
10	Безопасность участия в бизнесе	2	9,1	0	0,0	2	3,8
9	Установление контроля	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Таблица 4 – Ожидаемые результаты помощи психолога

№ в анкете	Ожидаемые результаты помощи психолога	Выбор контрольной группы (N=30)	
		Выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
6	Изменение отношения к проблеме – выход из тупика к выбору решения	15	50,0
2	Взгляд на проблему со стороны	12	40,0
3	Точный психологический анализ ситуации	12	40,0
5	Улучшение понимания себя и своих потребностей	12	40,0
10	Улучшение психологического состояния по собственной оценке	12	40,0
7	Конкретные рекомендации по способам улучшения психологического состояния	7	23,3
9	Выработка необходимых навыков (например, эффективной коммуникации, саморегуляции, самопрезентации)	6	20,0
8	Конкретный план действий по достижению целей / разрешению проблемы	6	20,0
1	Эмоциональная поддержка, внимание к переживаниям клиента	5	16,7
4	Повышение моей психологической компетентности	3	10,0
13	Другое	2	6,7
11	Улучшение психологического состояния по оценкам близких	0	0,0
12	Улучшение психологического состояния клиента, подтвержденное показателями тестирования до и после консультаций	0	0,0

«Лидерами» выборов предпринимателей и менеджеров из предложенного списка ожидаемых и наиболее ценных для них результатов

взаимодействия с бизнес-консультантами с существенным отрывом от остальных позиций стали:

- взгляд на проблему со стороны (67,3%);
- независимое экспертное мнение (55,8%).

На третьей позиции у предпринимателей – увеличение доходов / уменьшение затрат (40,9%), у менеджеров – знания консультантов и результат их применения (53,3%), вошедшие в триаду наиболее популярных выборов «целевой аудитории» в связи с высокой значимостью этой позиции и для предпринимателей (31,8%). Диаграммы рейтингов ожидаемых результатов «целевой аудитории» приведены на рисунках 5 и 6.



Рисунок 5 – Рейтинг выборов предпринимателями ожидаемых результатов от взаимодействия с бизнес-консультантами



Рисунок 6 – Рейтинг выборов менеджерами ожидаемых результатов от взаимодействия с бизнес-консультантами

Популярный у «целевой группы» «взгляд на проблему со стороны» в качестве ожидаемого и ценного результата взаимодействия с психологом занял в рейтинге выборов контрольной группы второе место, разделив эту позицию с целесообразными обращению к психологу результатами (все позиции по 40% выборов):

- взгляд на проблему со стороны;
- точный психологический анализ ситуации;
- улучшение понимания себя и своих потребностей;
- улучшение психологического состояния по собственной оценке.

Лидером же в данном рейтинге является изменение отношения к проблеме – выход из тупика к выбору решения – выбор 50% респондентов контрольной группы (рисунок 7).



Рисунок 7 – Рейтинг выборов респондентами контрольной группы ожидаемых результатов от взаимодействия с психологом

В отношении непопулярных у респондентов «целевой аудитории» ожидаемых результатов следует отметить отсутствие запроса на установление контроля и довольно низкую позицию безопасности участия в бизнесе (менеджерами не выбрана ни разу).

Разумеется, есть и различия в рейтингах ожидаемых и ценных результатов от взаимодействия с бизнес-консультантом, сформированных предпринимателями и менеджерами, и учет таких различий имеет вполне практическое применение для специалистов консультационной отрасли. Так, «поддержка и реализация моих идей», согласно полученным результатам, имеет большее значение для предпринимателей, чем для менеджеров (18,2% и 3,3% соответственно).

В отношении контрольной группы необходимо отметить, что «повышение моей психологической компетентности» как ожидаемый и ценный результат взаимодействия с психологом выбрали только

10% респондентов. Следующей по невысокой популярности оказалась эмоциональная поддержка, внимание к переживаниям клиента, что связано, как мы полагаем, с отнесением этого эффекта к процессу психологической помощи в качестве его обязательной характеристики.

### *Сферы компетенций бизнес-консультантов и психологов*

Самостоятельную практическую пользу, на наш взгляд, имеют полученные рейтинги выборов респондентами «целевой аудитории» трех сфер управленческих компетенций бизнес-консультантов, в которых их услуги наиболее полезны предпринимателям и бизнес-проектам или трех сфер психологических проблем и задач, в которых наиболее полезны услуги психологов с точки зрения респондентов контрольной группы. Абсолютные и относительные показатели рейтингов выбранных респондентами компетенций специалистов помогающих профессий приведены в таблицах 5 и 6.

Таблица 5 – Сферы управленческих компетенций бизнес-консультантов

№ в анкете	Сферы управленческих компетенций бизнес-консультантов	Выбор предпринимателей и менеджеров (N=52)					
		Предпр. (N=22)	Пр. (%)	Менедж. (N=30)	Мен. (%)	Всего выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
4	Стратегическое планирование	9	<b>40,9</b>	13	<b>43,3</b>	<b>22</b>	<b>42,3</b>
11	Оптимизация бизнес-процессов	8	<b>36,4</b>	14	<b>46,7</b>	<b>22</b>	<b>42,3</b>
6	Юридическая экспертиза	5	<b>22,7</b>	13	<b>43,3</b>	<b>18</b>	<b>34,6</b>
1	Управление персоналом (подбор, оценка, стимулирование, обучение, мотивация)	5	<b>22,7</b>	11	<b>36,7</b>	<b>16</b>	<b>30,8</b>
3	Финансовое планирование	7	<b>31,8</b>	7	<b>23,3</b>	<b>14</b>	<b>26,9</b>
12	Автоматизация бизнес-процессов	7	<b>31,8</b>	7	<b>23,3</b>	<b>14</b>	<b>26,9</b>
5	Личная стратегия предпринимателя	8	<b>36,4</b>	4	<b>13,3</b>	<b>12</b>	<b>23,1</b>
7	Управленческий учет и отчетность	3	<b>13,6</b>	7	<b>23,3</b>	<b>10</b>	<b>19,2</b>
13	Финансовая экспертиза проектов	3	<b>13,6</b>	5	<b>16,7</b>	<b>8</b>	<b>15,4</b>

Продолжение таблицы 5

№ в анкете	Сферы управленческих компетенций бизнес-консультантов	Выбор предпринимателей и менеджеров (N=52)					
		Предпр. (N=22)	Пр. (%)	Менедж. (N=30)	Мен. (%)	Всего выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
9	Практика деловых коммуникаций	3	13,6	5	16,7	8	15,4
10	Партнерские отношения в бизнесе	2	9,1	3	10,0	5	9,6
2	Делегирование функций и полномочий	2	9,1	2	6,7	4	7,7
8	Навыки принятия решений	1	4,5	3	10,0	4	7,7
14	Разрешение конфликтов	3	13,6	1	3,3	4	7,7
15	Лидерство	0	0,0	1	3,3	1	1,9

Таблица 6 – Компетенции психолога

№ в анкете	Сферы психологических задач и проблем – компетенции психолога	Выбор контрольной группы (N=30)	
		Выбрано раз	Выбрано долей респондентов (%)
3	Повышенная тревожность, страхи, фобии	15	50,0
5	Депрессия, подавленное состояние, апатия	15	50,0
11	Детско-родительские отношения	12	40,0
4	Эмоциональные проблемы (непонимание своих чувств, неумение контролировать собственные эмоции, трудности в выражении эмоций)	10	33,3
8	Помощь в переживании горя, последствий травм и утрат	10	33,3
1	Низкая самооценка, неуверенность в себе	9	30,0
2	Сложности в принятии себя, уважении и любви к себе	5	16,7
10	Разрешение конфликтных ситуаций (в семье, в бизнесе, в коллективе)	5	16,7
6	Развитие навыков саморегуляции при стрессах и перегрузках	5	16,7
9	Супружеские отношения (создание, сохранение, прекращение)	4	13,3
7	Зависимость от чужих мнений, оценок, чувств	3	10,0
15	Поиск себя, смысла жизни	2	6,7
13	Развитие карьеры	1	3,3
14	Планирование и реализация собственных целей, желаемого будущего	1	3,3
16	Другое	1	3,3
12	Смена профиля работы и поиск новой	0	0,0

Диаграммы рейтингов управленческих компетенций бизнес-консультанта приведены на рисунках 8 и 9.

Верхние позиции в сформированном рейтинге компетенций бизнес-консультантов заняли:

- стратегическое планирование (42,3% «целевой аудитории»);
- оптимизация бизнес-процессов (42,3%).

В отношении следующих верхних строк предприниматели и менеджеры были уже не столь единодушны.



Рисунок 8 – Рейтинг выборов предпринимателями сфер управленческих компетенций бизнес-консультантов



Рисунок 9 – Рейтинг выборов менеджерами сфер управленческих компетенций бизнес-консультантов

Так, 36,4% предпринимателей выбрали (наравне с оптимизацией бизнес-процессов) личную стратегию предпринимателя, а 43,3% менеджеров наравне со стратегическим планированием выбрали юридическую экспертизу.

Также в пятерку «лидеров» рейтинга вошли:

- управление персоналом (30,8% «целевой аудитории»);
- финансовое планирование (26,9%);
- автоматизация бизнес-процессов (26,9%).

Обращают на себя внимание и нижние позиции рейтинга управленческих компетенций консультантов. В их число вошли, не преодолев 10% рубеж, популярные на рынке консультационных услуг:

- лидерство (1,9% «целевой аудитории»);
- разрешение споров (7,7%);



- навыки принятия решений (7,7%);
- делегирование функций и полномочий (7,7%);
- партнерские отношения в бизнесе (9,6%).

Вероятно, разрыв в популярности этих направлений услуг у бизнес-консультантов и их потенциальных клиентов можно объяснить продолжающей иметь место несогласованностью между представлениями о стандартах и «лучших практиках» западного менеджмента и российскими деловыми реалиями.

Лидерами в рейтинге компетенций психолога, сформированном на основании выборов респондентов контрольной группы, стали пять сфер, разделивших три верхние строки:

- повышенная тревожность, страхи, фобии (50% контрольной группы);
- депрессия, подавленное состояние, апатия (50%);
- детско-родительские отношения (40%);
- эмоциональные проблемы (непонимание своих чувств, неумение контролировать собственные эмоции, трудности в выражении эмоций) (33,3%);
- помощь в переживании горя, последствий травм и утрат (33,3%).

С небольшим отставанием шестую сверху строку рейтинга занимает популярная «низкая самооценка, неуверенность в себе» (30,0%) (рисунок 10).

Не преодолели 10% рубежа следующие сферы психологических проблем и задач, решаемых психологами:

- смена профиля работы и поиск новой (0% контрольной группы);
- планирование и реализация собственных целей, желаемого будущего (3,3%);
- развитие карьеры (3,3%);
- поиск себя, смысла жизни (6,7%).



Рисунок 10 – Рейтинг выборов респондентами контрольной группы сфер компетенций психолога

Перечисленные «непопулярные» у контрольной группы сферы компетенций психолога, вероятно, в меньшей степени связывались респондентами с психологической помощью. Возможно, в представлении респондентов контрольной группы это сферы деятельности коучей, психологов-коучей, трансформационных тренеров.

### Выводы

Построенные в результате проведенного анализа ответов на вопросы анкеты рейтинги предпочтений респондентов позволили сформировать собирательные «портрет бизнес-консультанта» и «портрет психолога».

1) По мнению предпринимателей и менеджеров, принявших участие в исследовании, *бизнес-консультант* – это профессионал, умеющий слушать и слышать, обладающий глубокими специальными знаниями и обширным опытом работы в различных отраслях, что позволяет ему взглянуть на

проблему клиента со стороны, сформировать независимое экспертное мнение и обеспечить результативное применение своих знаний. Консультант компетентен по широкому спектру управленческих задач, но особо ценны его компетенции по стратегическому планированию, оптимизации бизнес-процессов и юридической экспертизе.

2) По мнению респондентов контрольной группы, *психолог* – это профессионал, обладающий глубокими специальными знаниями и обширным опытом работы с различными психологическими проблемами, умеющий слушать и слышать, что позволяет ему взглянуть на проблему клиента со стороны, предоставить точный психологический анализ ситуации и помочь клиенту изменить отношение к проблеме, обеспечив выход из тупика к выбору решения. Психолог компетентен по широкому кругу психологических задач и проблем, но особо ценны его компетенции и помощь в преодолении повышенной тревожности, страхов, фобий, депрессии, подавленного состояния, апатии и нормализации детско-родительских отношений.

Таким образом, построенные на основании характеристик – лидеров выбора наших респондентов – портреты бизнес-консультанта и психолога имеют сходный по многим позициям профиль: они профессионалы, обладающие глубокими специальными знаниями и обширным опытом работы с различными запросами, способны взглянуть на ситуацию клиента со стороны, обеспечить экспертную диагностику причин проблемы и сформировать варианты выхода клиента из сложившейся ситуации, применив, в том числе, знания специалиста.

## **Заключение**

Изучение характера складывающихся между клиентом и управленческим консультантом отношений позволяет уверенно включить их в категорию отношений помощи. Такое межличностное взаимодействие

требует тщательной подготовки, внимательного отношения к развитию от момента первого контакта до завершения консалтингового проекта.

Сформированные собирательные «портреты» бизнес-консультанта и психолога имеют вполне практическую ценность для специалистов этих «помогающих» профессий, например, в качестве чек-листа на соответствие актуальных направлений деятельности и развиваемых компетенций выбору целевой аудитории.

Проведенное исследование показало, что изучаемая нами область социальных отношений обширна, интересна и сложна. Мы считаем перспективным дальнейшее исследование представлений клиентов об ожидаемых результатах взаимодействия со специалистами помогающих профессий, их готовности обращаться за помощью к консультантам и факторов, находящихся во взаимосвязи с ней.

В качестве ограничения следует отметить влияние величины выборки на полученные результаты. Считаем целесообразным осуществить дальнейшее изучение этого предмета на бóльших целевых выборках, с включением новых категорий респондентов, например, обладающих той или иной направленностью мотивации – на достижение или избегание, с учетом характеристик опыта взаимодействия респондентов со специалистами помогающих профессий. Кроме того, интересный результат дальнейшим исследованиям этой сферы отношений может обеспечить предоставление респондентам не ограниченной предложенным выбором возможности свободного описания своих представлений об условиях и результатах взаимодействия с консультантами и последующий контент-анализ полученных описаний.

**Список использованных источников**

- Белова Е.В., Васильева С.А., Карпов В.В. Психология предпринимательства: Электронный курс. СПб., СПбАУЭ, 2011. – 342 с.
- Иванов М.А. Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход. М., Олимп-Бизнес, 2017. – 432 с.
- Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. СПб., Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 160 с.
- Консалтинг: поиски жанра / Сост. Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова. М., Независимая фирма «Класс», 2004. – 336 с.
- Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., ЛЕНАНД, 2017. – 848 с.
- Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. Харьков, Изд-во «Гуманитарный Центр», 2009. – 512 с.
- Сорокоумов А. Главный ингредиент консалтинга [Электронный ресурс]: Executive.ru. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1991657-glavnyi-ingredient-konsaltinga>; 27.12.2019. (Дата обращения: 09.04.2022).
- Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 1. / Под ред. М. Кубра. М., СП «Интерэксперт», 1992. – 319 с.
- Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». СПб., Питер, 2008. – 288 с.
- Шейн Э. Помощь. Как ее предлагать, оказывать и принимать / Науч. ред. Г. Шапошникова. М., Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 192 с.
- Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учеб. пособие. СПб., Питер, 2008. – 304 с.

**References**

- Belova E.V., Vasil'eva S.A., Karpov V.V. Psikhologiya predprinimatel'stva: Elektronnyi kurs [Psychology of entrepreneurship: Electronic course]. St. Petersburg, SPbAUE, 2011. – 342 p. (In Russian)
- Ivanov M.A. Konsul'tirovanie pervykh lits kompanii: klienttsentrirovannyi podkhod [Consulting top officials of companies: client-centered approach]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2017. – 432 p. (In Russian)
- Kapustin P.A. Upravlencheskoe konsul'tirovanie dlia rukovoditelei [Management consulting for managers]. St. Petersburg, «Biznes-pressa» Publ., 2000. – 160 p. (In Russian)
- Konsalting: poiski zhanra [Consulting: the search for a genre] / Sost. L.M. Krol', E.A. Purtova. Moscow, Nezavisimaia firma «Klass» Publ., 2004. – 336 p. (In Russian)
- Prigozhin A.I. Metody razvitiia organizatsii [Methods of development of organizations]. Moscow, LENAND Publ., 2017. – 848 p. (In Russian)
- Psikhologiya menedzhmenta [Psychology of management] / Pod red. G.S. Nikiforova. Khar'kov, «Gumanitarnyi Tsentri» Publ., 2009. – 512 p. (In Russian)
- Sorokoumov A. Glavnyi ingredient konsaltinga [The main ingredient of consulting]. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1991657-glavnyi-ingredient-konsaltinga>; 27.12.2019. (Accessed: 09.04.2022). (In Russian)

- Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management consulting]: In 2 v. Vol. 1. / Pod red. M. Kubra. Moscow, SP «Interekspert» Publ., 1992. – 319 p. (In Russian)
- Shein E.G. Protsess konsaltinga. Postroenie vzaimovygodnykh otnoshenii «klient-konsul'tant» [Consulting process. Building mutually beneficial relationships "client-consultant"]. St. Petersburg, Piter Publ., 2008. – 288 p. (In Russian)
- Shein E. Pomoshch'. Kak ee predlagat', okazyvat' i prinimat' [Help. How to offer, provide and accept it] / Nauch. red. G. Shaposhnikova. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2019. – 192 p. (In Russian)
- Shcherbatykh Iu.V. Psikhologiya predprinimatel'stva i biznesa [Psychology of entrepreneurship and business]: Ucheb. posobie. St. Petersburg, Piter Publ., 2008. – 304 p. (In Russian)