

Министерство образования Российской Федерации

*Международный образовательный консорциум
«Открытое образование»*

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики*

АНО «Евразийский открытый институт»

Н.О. Токмакова

**ОСНОВЫ
управленческого
консультирования**

Учебное пособие

Руководство по изучению дисциплины

Практикум по дисциплине

Банк тестов по дисциплине

Учебная программа

Москва 2004

УДК 65.01
ББК 65.050
Т 515

Токмакова Н.О. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ:
Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М. 2004. — 226 с.

ISBN 5-7764-0368-5

© Токмакова Н.О., 2004
© Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

Учебное пособие

Введение	4
1. Основные понятия и определения	5
2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	8
3. Предмет и метод управленческого консультирования	11
3.1 Общие положения	11
3.2 Классификация методов консультирования	12
3.3 Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	14
4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	18
4.1 Субъекты и объекты консультирования	18
4.2 Экспертное консультирование	20
4.3 Процессное консультирование (консультирование по процессу)	23
4.4 Обучающее консультирование	26
4.5 Типология управленческого консультирования	27
5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	29
5.1 История управленческого консультирования	29
5.2 Управленческое консультирование в России	31
5.2.1 Становление рынка консультирования в России	31
5.2.2 Специфика консультационной деятельности в России	33
5.3 Классификация консультационных услуг	43
6. Ролевая природа консультирования	51
7. Выбор консультанта	55
8. Процесс консультирования	65
8.1 Подходы в консультировании	65
8.2 Стадии, этапы, фазы процесса консультирования	68
9. Оценка результатов консультирования	72
Приложение 1	77
Приложение 2	82
Рекомендуемая литература	84
Руководство по изучению дисциплины «Основы управленческого консультирования»	87
Практикум по изучению дисциплины «Основы управленческого консультирования»	195
Банк тестов по изучению дисциплины «Основы управленческого консультирования»	201
Учебная программа по изучению дисциплины «Основы управленческого консультирования»	223

ВВЕДЕНИЕ

Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование, является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики. Это важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки и является весьма актуальным.

Целью данного учебно-практического пособия является оказание помощи всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний курса.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Исходным моментом изучения дисциплины «Управленческое консультирование» является четкое и однозначное представление об основных понятиях, категориях и содержании употребляемых терминов, т.к. на практике и в литературе используются как англоязычные термины, так и их русские аналоги.

Дадим определения базовым понятиям в области консультирования.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под **услугой** отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

Деловые услуги — виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной. Следует отметить, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги — происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг. Виды деловых услуг представлены на рис.1 [26].

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основу для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения (краткая характеристика каждой из представленных на рисунке 1 услуг приведена в приложении 1). Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а управленческое консультирование — одним из видов консультационных услуг.

Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования (классификация консультационных услуг будет рассмотрена подробно в части 5 данного учебного пособия).

Термин «управленческое консультирование» означает профессиональную помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов — анализе и решении проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании), — осуществляемая в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы, заключающейся в анализе, обосновании перспектив развития и использовании научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления — коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от раз-



Рис.1 Виды деловых услуг

мера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц — в консультациях и других видах профессиональных услуг — обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития. Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности. Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и путем предоставления своих услуг в достижении поставленных целей.

Термин «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)) представляет собой предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов является свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Причем важным является обстоятельство вовлеченности клиента в работу с консультационной компанией, т.е. в процесс консультирования.

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

При этом под **консультантом** понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специа-

лист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под **клиентом** понимается 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. Кроме того, под «клиентом» понимается не только внешний потребитель (покупатель) продукции, товара или услуги предприятия. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками (службами, подразделениями, филиалами и т.п.), а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

Контрольные вопросы

1. *Дайте определение понятия «управленческое консультирование».*
2. *Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО))?*
3. *Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой.*
4. *Что понимается под термином «консультационная услуга»?*
5. *Кто является участником процесса консультирования?*
6. *Консультант — это:*
 1. Аудитор.
 2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый, как поступать в данной конкретной ситуации.
 3. Специалист, оказывающий консультационную помощь.
7. *Процесс консультирования:*
 1. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
 2. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
 3. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
8. *В чем состоит назначение консультирования?*
 1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
 2. В принятии за клиента управленческих решений.
 3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
9. *Кто является субъектом консультирования?*
 1. Клиенты.
 2. Консультанты.
 3. Руководство предприятия-клиента.
10. *Кто является объектом консультирования?*
 1. Организация-клиент.
 2. Консультационная организация.

2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Имеется множество определений консультирования и способов его применения к ситуациям и проблемам управления, т.е. управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный.

Функциональный подход

Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Профессиональный подход

Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

Эти два подхода дополняют друг друга. Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, обеспечивающую профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления; либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

Цель консультирования можно сформулировать следующим образом: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности.

Давать советы людям – значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Оказывая свои услуги, консультант преследует следующие цели:

- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов.

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- что рекомендуемые консультантом решения должны носить системный характер, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

Поэтому, консалтинг можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Заниматься консультированием следует:

- Лицам, имеющим подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях, которые связаны с видом деятельности предприятия (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством).
- Опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем.
- Лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями.

Контрольные вопросы

1. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
2. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
3. Что является целью управленческого консультирования?
4. Перечислите задачи управленческого консультирования.
5. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
6. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?
 1. Один.
 2. Два.
 3. Три.
 4. Четыре.
7. Консультирование с позиций функционального подхода — это:
 1. Действия консультанта по договору с клиентом.
 2. Любая форма оказания помощи клиенту.
 3. Выход консультанта на объект консультирования.
 4. Функционирование консультационной организации.
8. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:
 1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
 2. Союз профессионалов-консультантов.
 3. Общество независимых экспертов.
 4. Фирма, работающая в сфере услуг.

9. Основными задачами консультирования являются:

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

10. Условием оказания консультационной помощи является:

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

3. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

3.1. Общие положения

Предметом управленческого консультирования является не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Главным специфическим предметом консультирования является процесс производства и продажи продукта, называемым «консультационная услуга» (классификация консультационных услуг будет рассмотрена подробнее в разделе 5.3 учебного пособия).

Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много. Это разнообразие позволяет клиентам с очень необычными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство консультантов. Например, такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как психологическое тестирование, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого метода. Напротив, все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.

Под **методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Целесообразно ввести понятия методик, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.

Методика представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей.

Методический инструментарий (методическая база) консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

Методология консультирования воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.
2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках. Эта группа методов (среди них: интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария. Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете. Но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

3.2. Классификация методов консультирования

Классификация дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем клиентной организации, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации — выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. В связи с этим ниже приведена группировка методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений), благоприятных для проведения изменений).

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр.

1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.

1.2. Методы решения проблем.

1.2.1. Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем.

1.2.2. Методы разработки и оценки решений; методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы.

1.3. Методы реализации.

1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.

1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентной организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентной организации.

2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.

Первая часть классификации включает методы, выделенные по этапам процесса консультирования.

Источниками данных для анализа консультантом являются:

1. Записи — факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:

- документы (файлы, отчеты, публикации);
- компьютерные файлы;
- магнитные ленты;
- фильмы, микрофильмы;
- рисунки, фотографии;
- графики и т.д.

2. События и условия — поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

3. Память – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.

2. Специальные записи (в случае ненадежности существующих записей).

3. Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).

4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).

5. Вопросники.

6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).

7. Проведение диагностических интервью.

8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.

9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).

10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

Вторая часть классификации представляет собой методы организационного развития. Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентаций, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для проведения изменений, вторую часть вышеприведенной классификации целесообразно рассматривать как методы:

1) технологические – методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);

2) структурные – методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);

3) управления человеческими ресурсами – методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

1. Специализированные – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т.д.).

2. Универсальные – применяются практически во всех типах клиентных организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях: снятие послеконфликтных напряжений в коллективе; комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии; защита предприятия от забастовки; действия конфликтолога в предзабастовочный период; организация забастовки на предприятии; социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта; тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения); деловые игры.

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Так, по критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. Беззатратные — мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы.

2. Низкозатратные — требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования.

3. Затратные — связаны с крупными капиталовложениями.

В качестве примера можно привести классификацию методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и т.д.):

- затратные (например, реинжиниринг);
- низкозатратные (комплексное управление качеством, экологический аудит);
- беззатратные (методы вовлечения, мотивации персонала клиентной организации на охрану окружающей среды, экономию материальных и топливно-энергетических ресурсов).

3.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

Основным фактором успеха консультационного проекта является мастерство консультанта. Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах. Работа в малых группах является решающим в процессном консультировании (подробно виды консультирования будут рассмотрены в части 4). С помощью консультанта творческий

потенциал группы компании-клиента, резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.

Атмосфера работы должна быть непринужденной и должна способствовать интенсивному творчеству. Задачей консультанта при работе в группах является вовлечение в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений. Кроме того, консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться» или превратиться в дискуссию о «мировых проблемах».

Консультант должен воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи, предложения, основные проблемы без шлифовки формулировок. Это является задачей консультанта — он готовит итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде. Когда отчет готов, он снова рассматривается группой, и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение отчета является формальным завершением процессного консультационного проекта. Консультант может привлекаться к исполнению принятых решений, а может и не привлекаться.

Для успешного применения метода процессного консультирования должны быть установлены эффективные доверительные отношения между клиентом и консультантом; руководство компании-клиента должно быть «предано идее» проекта и уметь передать эту преданность своим коллегам и сотрудникам; сотрудники компании-клиента должны посвятить проекту достаточно времени, отказавшись от распространенного принципа «вы специалист — вам виднее».

Обучающее консультирование добавляет к вышеперечисленным методы активного обучения управленческого персонала компании-клиента в ходе осуществления проекта. Классическим методом обучающего консультирования является так называемый лабораторный метод (метод Т-группы), где под «лабораторией консультирования» подразумевается обучающая среда, создающая возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы.

При таком подходе необходимо, чтобы консультант следил за соблюдением следующих правил:

1) важна ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;

2) необходимо наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий;

3) следует помнить, что лабораторный метод — это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

Опыт работы в таких Т-группах может привести консультантов к расширению их ролей в жизни, что и происходит на практике, когда многие из процессно-ориентированных консультантов приходят в консультирование как бывшие участники Т-группы.

Многие консультанты по организационному развитию рекомендуют своим клиентам принять участие в некоторых формах лабораторного обучения. Основные цели при этом — обучить тому, как лучше взаимодействовать с другими, как разрешать поведенческие проблемы, а главное — обучить, как стать хорошим клиентом консультантов, и т.д.

Для достижения эффекта обучения необходимо «пропускать» данные через себя с целью их использования, т.к. в противном случае теряется чувство соответствия между опытом, приобретенным по лабораторной программе, и реальным миром.

Особенность лабораторного метода заключается в том, что обучаемый в лаборатории должен быть способен настроиться как на внутренние, им самим создаваемые идеи, которые являются его собственными ощущениями, так и на информацию, собираемую о внешнем мире посредством чувств, т.е. на свою работу с интуицией, которая необходима при переносе полученных при обучении знаний на другие ситуации, непосредственно не совпадающие с таковыми при обучении.

Существует множество эффективных лабораторных упражнений: межгрупповые, игры на формирование доверия, упражнения на общение и т.д. За всеми этими упражнениями можно смоделировать специфические ситуации, максимально улучшающие обучение и являющиеся наиболее общими в нелабораторных условиях.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

- организационная лаборатория;
- лаборатория по разбору рискованной ситуации;
- лаборатория по жизнедеятельности организации.

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает следующие этапы:

1. Предварительная диагностика. Группа экспертных и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий путем интервьюирования руководителей и изучения документации.

2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3 – 5 дней) для управленческого персонала клиентской организации с применением всех методов экспертного, процессного и обучающего консультирования.

3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара систематизируются, вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентской организации.

Лабораторный метод как форма обучающего консультирования является наиболее эффективным в современных российских условиях, так как:

1) Он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «экономической учебы» в советское время.

2) Лабораторный метод обеспечивает более сильную мотивацию обучения, так как ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять конкретные вопросы. Он не просто слушает, а «проходит» через реальную ситуацию и старается всесторонне осмыслить ее.

3) Лабораторный метод моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение. Успешное применение лабораторного метода способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль.

4) Лабораторный метод более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей хорошо проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям участников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода, в то время как дидактический подход к планированию семинаров, предоставляющий информацию, не обладает процессно-ориентированным качеством самой корректировки.

Дидактический подход уводит от процесса обучения и возвращается к традиционной форме экспертного консультирования. Конечно, возможна комбинация трех названных форм консультирования (экспертного, процессного и обучающего) в рамках одного и того же проекта.

В России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование, тогда как в промышленно развитых странах с рыночной экономикой преимущественно осуществляется экспертно-процессное и процессно-обучающее консультирование. В первую очередь, это объясняется неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, стремлением руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом без активного диалога с представителями клиентской организации.

Кроме того, в России в силу низкой квалификации менеджеров внедрение часто путают с получением конкретного результата от консультационного процесса, причем последний сводится обычно к денежному выражению — такая точка зрения вряд ли приемлема.

Контрольные вопросы

1. *Что понимается под методом консультирования?*
2. *Что является предметом консультирования?*
3. *Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.*
4. *В чем воплощается методология консультирования?*
5. *Что означает термин «методика консультирования»?*
6. *Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.*
7. *Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.*
8. *Какие методики относятся к универсальным методикам?*
9. *В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?*
10. *Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?*

4. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ВИДЫ И ФОРМЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

4.1. Субъекты и объекты консультирования

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).

2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик – составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.

4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента. Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг. Консультант (субъект консультирования) в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Существуют определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического воздействия.

1-ый принцип. Доброжелательное отношение к клиенту. Клиент должен чувствовать себя уютно и комфортно. Его должны внимательно слушать, оказывать поддержку и не осуждать.

2-ой принцип. Ориентация на ценности и нормы клиента. Нужно опираться на систему ценностей самого клиента. Уважая их, консультант сможет воздействовать на них.

3-ий принцип. Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода. Жизнь уникальна и непредсказуема. Советуя, консультант полностью берет ответственность за происходящее, что формирует у клиента пассивное отношение и все неудачи будут приписаны консультанту.

4-ый принцип. Анонимность. Любая информация не может быть передана без его согласия в другие учреждения, в том числе друзьям и родственникам, если это не угрожает чьей-либо жизни.

5-ый принцип. Разграничение личных и профессиональных отношений: консультанту нужно держать дистанцию, иметь отстраненную позицию.

6-ой принцип. Включенность клиента в процесс консультирования. Клиент должен чувствовать себя максимально включенным в процесс выработки рекомендаций.

Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь. Опытные консультанты обычно исповедуют открытый подход к жизни, к работе и стремятся следовать четырем принципам:

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Различают внешних и внутренних консультантов. *Внешние* консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора; *внутренние* консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Как внешним, так и внутренним консультантам приходится сталкиваться со многими проблемами в процессе сотрудничества с клиентами. Так иногда трудно добиться независимости и объективности. Это происходит, если нечетко определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах организации, если консультанты используются для всего, что приходит в голову руководящему сотруднику, и знают, что должны угодить высшему руководству или непосредственно клиенту, а не дать беспристрастное суждение. Служба внутреннего консультирования, которая имеет низкий статус и лишена доступа к внешнему руководству, не сможет решать межфункциональные проблемы на более высоком уровне, а ее рекомендации не будут пользоваться авторитетом и доверием.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

1. **Крупные многофункциональные консультационные фирмы**, в штате которых числятся 500—1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

2. **Службы консультации руководства крупных фирм**. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении заказов.

3. **Мелкие и средние консультантские фирмы**, штат которых составляет 50—100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.

4. **Организации, оказывающие специальные технические услуги**. Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью Вуза или НИИ.

5. Консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.

6. Одиночные консультанты.

Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.

7. Консультирующие профессора.

Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие для которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.

8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.

К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов представлена в таблице 1.

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать (методы выбора консультанта будут рассмотрены в части 7 учебного пособия) и квалифицированно взаимодействовать с ними. Некоторые сравнительные характеристики «плохого» и «хорошего» консультанта приводятся в таблице 2.

Консультирование многообразно так же, как и проблемы предприятий, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники компаний.

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

4.2. Экспертное консультирование

При **экспертном консультировании** консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

- Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- Устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению.
- Письменные ответы на поставленные вопросы.
- Письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
- Экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.).

Таблица 1.

Внутренние консультанты	
<p style="text-align: center;">Положительные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знают свою организацию. • Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики. • Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. • Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации). • Доступность для многих внутренних подразделений. <p>Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись.</p>	<p style="text-align: center;">Отрицательные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Им надо платить постоянную заработную плату. • Надо тратить деньги на их обучение. • Они не подвержены внешней критике. • Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. • Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях. • В их работе может отсутствовать творческий подход.
Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы).	
Внешние консультанты	
<p style="text-align: center;">Положительные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям). • Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций. • Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании. • С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. • Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы). • Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации). 	<p style="text-align: center;">Отрицательные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов). • Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время). • Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации). • Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации. • Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов. • Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалифицированности. • Угроза разглашения конфиденциальной информации. • Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.
Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить).	

Таблица 2.

**Различия между плохим и хорошим консультантами
в процессе коммуникации при подаче предложений**

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно.	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?».
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании.	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента.
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента.	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей.	Не боится высказывать рискованные идеи.
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента.	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента.
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме.	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них.
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме.	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании.
Больше говорит, чем слушает.	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса.
Говорит только о самой проблеме.	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы.
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним.	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонентное обслуживание и т.д.).
Предпочитает письменное общение.	Всегда готов встретиться с клиентом лично.
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста.	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь.
Не запоминает высказываний и комментариев клиента.	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент.
Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально.	Отвечает на возражения клиента по существу.
Всегда задает вопросы «в лоб».	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»).

- Углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование).
- Структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения).

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя факторами:

- квалификацией эксперта;
- умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями;
- желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.

4.3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования, был разработан в 1940—1950 гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение.

Метод «консультирование по процессу изменений» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации. Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

Потребность в процессном консультанте возникает тогда, когда возникает проблема, которую клиент не может решить сам, и когда клиент хочет изменений, трансформации. В процессном консультировании есть позитивный подход взывания к лучшему, что есть у человека, а не выявление плохого.

Кроме того, этот метод исходит из преимуществ работы в команде. Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия. Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта. Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны — по-

могать в решении существующих проблем, с другой — показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

Организационная диагностика – это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы «затравкой» для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции – это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу – сессию стратегического планирования.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений, — это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом (консультант на все время работы остается независимым внешним экспертом, сохраняя дистанцию между собой и организацией клиента). При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе.

Консультант и клиент должны условиться о соблюдении доверительных отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация ни в коей мере не выходила за рамки организации клиента. Лишь добросовестное участие всех, включенных в работу лиц, осуществление полемики без оглядки на чей-либо авторитет и должность могут привести процесс изменений к успеху.

Все участники должны осознавать, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, заранее не известен. Консультант и организация клиента берут на себя общую ответственность за реализацию проекта и его результаты. Определение компетентности в этой ситуации считается основополагающим условием процесса консультирования. Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в рамках вышеназванных идеально-типических параметров. Однако необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на которых этот процесс основывается,

чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

В первую очередь, консультант должен провести сбор информации, чтобы составить представление об организации, стоящих перед ней проблемах и имеющихся в ее распоряжении ресурсах для их решения. Как не существует абсолютно одинаковых организаций, так нет и консультанта, способного без предварительного сбора информации выложить на стол клиента готовый рецепт решения проблемы. Поскольку точка зрения независимого эксперта в большинстве случаев отличается от самооценки руководства организации, существует необходимость обмена мнениями между консультантом и руководством (метод обратной связи). Это позволяет выработать общую точку зрения на видение проблемы и, следовательно, составить план необходимых мероприятий.

Особенно важно, чтобы консультант и руководство были едины в понимании сущности и причин проблемы, что облегчит им постановку совместных целей. Не имея общих, согласованных между клиентом и консультантом целей, проект изменения организации обречен на неудачу.

Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми разными. Обычно – это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важно учитывать, что для осуществления перемен требуется время, а при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить их успешность, а затем определить необходимость принятия дополнительных действий для совершенствования достигнутых результатов.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
- Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.
- Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
- Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
- Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы. Консультирование по процессу отличается от экспертного консультирования тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы. Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с людьми их собственное решение.

Другой важный момент – принятие обеими сторонами ответственности за осуществление процесса и его результаты. Необходимо осознать и принять тот факт, что консультант на период всего процесса консультирования остается независимым (внешним) экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней изменениями с позиции постороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с организацией клиента приводит к излишней ассимиляции, в результате которой консультант будет не в состоянии сохранить объективность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

С каждым годом все большее количество людей занимается процессным консультированием, с одной стороны. С другой стороны, все больше менеджеров приглашают для сотрудничества в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие – на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых, потому, что именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

Процессное консультирование – это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

4.4. Обучающее консультирование

При **обучающем консультировании** консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- Стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и пр. из предлагаемого консультантом перечня).
- Специально адаптированная программа (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий).
- Специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.)
- Подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса, и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений).
- Обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности).
- Полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необхо-

димые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

4.5. Типология управленческого консультирования

В зависимости от различных признаков управленческое консультирование (УК) может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности, представленных в таблице 3. Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволит сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Контрольные вопросы

- 1. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?*
- 2. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?*
- 3. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.*
- 4. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.*
- 5. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.*
- 6. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?*
- 7. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?*
- 8. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?*
- 9. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?*
 - 1. Предмет консультирования.*
 - 2. Цель консультирования.*
 - 3. Виды консультирования.*
- 10. Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?*

Таблица 3.

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По результатам на	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовое УК (консультирование проекта) • Обеспечивающее УК • (консультирование процесса)
По радикальности выходе	<ul style="list-style-type: none"> • «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) • «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) • «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По целям	<ul style="list-style-type: none"> • Целевое УК • Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное УК • Стратегическое УК
По механизму реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Объектное УК (на одном объекте) • Полиобъектное УК (множество объектов) • Уникальное УК • Стандартное УК
По результативности	<ul style="list-style-type: none"> • Завершенное УК • Этапное УК
По месту применения	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменное УК • Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочное УК • Среднесрочное УК • Долгосрочное УК
По прикладным функциям	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-исследовательское УК • Практическое УК
По степени воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Шоковое УК • Ползучее УК
По количеству объектов	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальное (интимное) УК • Коллективное УК
По уровням и сферам управления	<ul style="list-style-type: none"> • Фирменное УК • Отраслевое УК • Муниципальное УК • Государственное УК
По методам обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Активное УК • Рутинное УК • Взаимообучающее УК
По видам управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-техническое УК • Социально-экономическое УК • Правовое УК
По методу самооценки Руководителем	<ul style="list-style-type: none"> • Рефлексивное УК • Критическое УК
По масштабам организации	<ul style="list-style-type: none"> • Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) • Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)

5. ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ РЫНОК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

5.1. История управленческого консультирования

Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки консультирования.

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организационная деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет).

Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

Так, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000—1500 гг. до н.э.) содержит совету начальнику — субъекту управления: «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса». Аналогичные советы можно найти и в современной управленческой литературе.

В Древней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: «Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

В Древнем Риме Катон Старший (234 – 149 гг. до н.э.) советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена». Советовалось также дать управляющему план работы на год.

Управленческие «ноу-хау» передавались из поколения в поколение в узких кругах управленческой элиты.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469 – 1527 гг.). Он, в частности, говорил: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность».

Макиавели принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: «государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно

рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

Бурное развитие управленческая мысль получила после промышленной революции, которая совершилась в Европе в середине XVIII века. Технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия исследователей были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства.

Например, для США периода 1850 – 1915 гг. этого периода характерно бурное развитие промышленности. Развитие сети железных дорог превратило страну в один огромный рынок рабочей силы, которая нуждалась в эффективном управлении. Процветали, прежде всего, те предприятия, на которых предприниматели уделяли должное внимание методам управления.

Ф.Тейлор предложил систему «научного управления», которую характеризовал так: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния».

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют «диаграммы Гантта», стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства.

Все этой области дали название первоначально «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты. Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно. Но со временем появлялись новые области управления и, соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда.

Не все проблемы фабрик и заводов возможно было решить с помощью организации производства и экспертов по эффективности. Это привело к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых консультантских фирм современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Бузом под названием «Служба деловых исследований».

В 1920-е годы Элтон Мэйо, проводивший Хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 году. В 1920-е годы был основан ряд консультантских фирм.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров. Одним из них был Джеймс О.МакКинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 году.

В 1920 – 1930-е гг. управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультанты оставались неизвестными подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время Второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война – основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны.

Кроме того, исследования операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. 1950—1960 гг. — «золотые годы» консультирования — это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.

В настоящее время управленческое консультирование превратилось в одну из наиболее эффективных форм бизнеса. На протяжении последних лет отрасль аудиторских и консультационных услуг была одной из наиболее динамично развивающихся в мировой экономике. Среднегодовой рост составлял более 10%, а у ведущих компаний на рынке достигала 20%.

5.2. Управленческое консультирование в России

5.2.1. Становление рынка консультирования в России

Источник формирования управленческого консультирования в России пошел из социологии организаций. В 1976 году при Советской социологической ассоциации была создана — после трудных переговоров и убеждений — секция по социологии организаций наряду с другими такими же секциями.

Также центром формирования управленческого консультирования в Советском Союзе была Эстония. Эстонцы, хорошо взаимодействовавшие с родственной им Финляндией, во многом позаимствовали у финнов опыт управленческого консультирования.

Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (Як Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав). Остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву. Первое официальное произношение этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 года в подвале газеты «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи. В 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам сейчас в России примерно 10 тысяч человек тех, кто себя называет консультантами по управлению.

Управленческое консультирование — это творческая профессия, где можно изобретать все новые и новые методы, получать все новые знания.

В этом смысле она сильно отличается от аудита, например, или от консультирования по техническим, финансовым, правовым вопросам. Изначально многие компании позиционировали себя на рынке только как аудиторские компании, но, выстраивая определенные отношения со своими клиентами, обнаруживали значительное расширение спектра их потребностей: многие предприятия стали обращаться не только за аудиторской помощью, но и за решением различных бизнес-вопросов. Поэтому в аудиторских компаниях стали создаваться подразделения по управленческому консультированию. Но все равно большее предпочтение компании отдают аудиторским услугам — это более стабильный рынок. То есть на нем есть определенное число участников, число клиентов. Консультирование — напротив, быстро растущий рынок. Сегодня, по некоторым оценкам, по темпам роста только рынок Интернет-технологий, телекоммуникаций опережает консультирование. Проанализируем спрос на консультирование только по двум шкалам — доступности и желаемости консультационных услуг. Доступность была максимальной, у фирм были деньги, они были готовы платить. Желаемость присутствовала в меньшей степени, т.е. не было четкого понимания того, зачем это нужно. И это объяснялось, прежде всего, самой природой рынка. Были огромные прибыли, огромная рентабельность. Теперь ситуация изменилась — в настоящее время выживают только наиболее эффективные компании. И для того чтобы попасть в число наиболее эффективных компаний, только своих сил не всегда достаточно. Нужно привлекать профессионалов-управленцев, т.к., в конечном счете, это более выгодно и экономически более целесообразно. Излишняя самонадеянность в этих вопросах и вера в собственную непогрешимость подчас обходится клиенту намного дороже.

В России к консультантам компании обращаются уже тогда, когда ситуация становится безвыходной, а, например, в Америке — наоборот, в начале возникновения проблем: гораздо проще и намного эффективней сделать что-то еще до начала проблемы, что ее предотвратит еще до того, как она возникнет, чем бороться с возникшей болезнью. В России же упор делается на развитие «скорой помощи», на развитие хирургии в консультировании. Редки случаи, когда компания прекрасно развивается и вызывает консультанта, и еще реже случаи, когда успешная компания обращается к консультанту за тем, чтобы получить рекомендации о том, как еще больше увеличить достигнутый успех.

Также существует проблема взаимодействия формирующихся российских традиций в консультировании и влияния западной корпоративной культуры на российский рынок. Консультанты, ориентированные на экспансию западных управленческих ценностей, стремятся действовать по принципу «не надо изобретать велосипед — уже все на Западе разработано, нам осталось только это освоить». Эту модель можно назвать экстенсивной. Консультанты, имеющие собственные разработки, свой богатый опыт, который интереснее и продуктивнее западных постулатов, корректируют западные ценности в соответствии с собственными представлениями. Здесь просматривается интенсифицированная модель переосмысления западных ценностей. Но так как практика российского бизнеса отличается от практики западного бизнеса, то представляется, что на пересечении этих двух моделей будут возникать уникальные модели консультирования.

5.2.2. Специфика консультационной деятельности в России

В конце 80-х — начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой пятерки» — Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

В настоящее время российские филиалы западных компаний насчитывают, как правило, более 50 специалистов (2/3 из них — граждане России), имеют мощные подразделения, специализирующиеся на управленческом консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР. В области аудита эти фирмы не испытывают затруднений в поисках клиентуры — российские клиенты часто готовы платить уже за одно престижное имя — и не считают, что российские консультационные фирмы являются для них реальными конкурентами. Что касается менеджмент-консалтинга как такового, то ситуация для западных фирм в России более сложная.

Основным источником заказов для них в этой сфере являются программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, предпочитают обращаться к российским консультантам, многие из которых начинали карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

Для России более привычным является понятие «консультирование», нежели «консалтинг». Но под консультированием принято понимать процесс ответа на вопросы, поставленные неспециалистом специалисту. Причем разработка ответов производится по принципу «каков вопрос — таков ответ». То есть, если вопрос сформулирован как «можно ли?», то и ответ прозвучит как «можно» или «нельзя» — по такой схеме в советские годы работали подразделения «научной организации труда» и юридические службы предприятий.

В настоящее время отечественные консультационные компании, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, но обеспечены, как правило, штатом квалифицированных сотрудников, которые хорошо разбираются во всех тонкостях российской практики, знают специфические особенности экономики и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. Многие аудиторские фир-

мы, разобравшись в финансовых проблемах своих клиентов, предлагают услуги по управленческому консультированию. В аудиторских командах возникают подразделения специалистов по стратегическому планированию, реорганизации оргструктур, разработке информационных систем поддержки решений.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальные консультантов (число, как первых, так и вторых достаточно ограничено). В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т.д.) и процессного или обучающего консультирования. Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и соответственно на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое планирование в таких условиях для них самих осуществляется достаточно редко.

В настоящее время рынок управленческого консультирования — быстро растущая отрасль в России. Разрабатываются управленческие технологии, о которых до сих пор не имеют ни малейшего представления большинство российских компаний. Но есть ряд проблем, мешающих развитию консультирования в России, даже сейчас, когда вроде бы данный вид деятельности получил достаточное распространение. Во-первых, не всем понятно, что такое консультирование. Во-вторых, многие считают, что консультант — синоним слова «мошенник». В-третьих, это просто нелегкая профессия.

С середины 1990-х гг. российский бизнес шел по накатанной колее и приносил сверхприбыли: к консультантам чаще всего обращались компании по вопросам приватизации, инвестиций, управления финансами, налогообложения — т.е. перед предпринимателями стояла примитивная задача поделить деньги с государством, с акционерами, партнерами по бизнесу. После кризиса 1998 года вопросы об инвестициях стали неактуальны, так как интерес иностранных инвесторов к России был подорван. Многие компании задумались о стратегии реорганизации бизнеса, о сокращении издержек, об оптимизации деловых процессов и финансовых потоков, о мобилизации внутренних резервов реорганизации.

Рассмотрим специфику консультационной деятельности в России с точки зрения особенности клиентов, консультантов, консультант-клиентных отношений, а также внешних, по отношению к консультационной деятельности, условий в России.

Клиент

1. Сложность решаемых проблем. В мире отсутствует опыт трансформации громадной постсоциалистической страны с высокой концентрацией и монополизацией производства в развитое государство с рыночной экономикой.

Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию: основная масса коммерческих предприятий создавалась в короткий срок практически одновременно и одновременно развивается. Как правило, предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами.

Система управления и управленческая структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует новым современным условиям. Просчеты и провалы они

склонные объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами. Основной параметр, по которому можно оценить деятельность руководителя, — управляемость предприятия. Для российского руководителя управляемость — это прежде всего контроль за производством. В современных условиях единственным приемлемым видом контроля может быть контроль по результатам. Важными показателями управляемости являются также процент реализации принятых решений и способность руководителя осуществлять контроль за мотивацией персонала. Система мотивации на российских предприятиях, как правило, построена крайне примитивно. Используются либо негативные санкции — силовые методы, либо элементарные положительные стимулы, т.е. простое материальное поощрение отличившихся сотрудников. На самом же деле мотивация персонала — это учет широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих, в конечном счете, эффективность его работы. Материальные стимулы в принципе всегда можно заменить их нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты. Среди возможных стимулов такого рода — создание благоприятного психологического климата в организации, учет индивидуальных качеств сотрудников, формирование атмосферы творчества и самореализации.

Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них — одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном, заданном, лежащем на поверхности, направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.

Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел. На самом же деле необходима переориентация всей структуры предприятия, начиная с производства.

Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2–3%, у нас же в расчет принимаются только 50 – 100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, у нас – о кардинальной перестройке и изменениях.

2. Неквалифицированный спрос на консультационные услуги как следствие отсутствия рынка консультационных услуг.

3. Отсутствие института внутренних консультантов. В России очень слабо развит институт внутренних консультантов на предприятиях и в организациях. Поэтому для многих реорганизуемых предприятий не известны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которых они приглашают в надежде выйти из кризисного положения и которые предлагают им свои услуги. Дело усугубляется финансовым кризисом большинства предприятий с учетом того, что стоимость консультационных услуг постоянно растет.

4. Отсутствие у клиентов осознанной потребности в консультационных услугах. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление.

5. Отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования.

6. Отсутствие необходимых финансовых средств, неплатежеспособность многих клиентов.

7. Отсутствие у клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции. Многие предприятия до сих пор продолжают производить то, что умеют, а не то, что пользуется спросом на рынке.

Консультант

1. Непрофессионализм консультантов.
2. Отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов.
3. Отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый Кодекс консультантов.

4. Консультанты в России исследуют трудности, а не возможности, как на Западе.

5. Использование специфических методологических и методологических средств. Еще одной специфичной чертой консультирования в России является широкое применение игровых методов, игротехническое движение. Игровые методы вызывают у участников удовольствие самим процессом коллективной работы. В игре широко представлены различные интересы и позиции в организации, развиваются навыки управленческого мышления, повышается сплоченность коллектива. Однако игровые методы весьма громоздки, требуют одновременного отвлечения большого количества людей, хорошо приспособлены к радикальным изменениям, но гораздо меньше к решению более частных задач.

6. Незрелость системы профессионального обучения. Серьезной проблемой управленческого консультирования в нашей стране является почти полное отсутствие системы профессионального обучения. Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями: освоение опыта западных коллег, как правило, через случайные и поверхностные контакты; переход сотрудников отраслевых НИИ к работе в консультационном режиме; переориентация наиболее активных социологов, экономистов и психологов на практические изменения в организации. Ряды консультантов активно пополняются выпускниками ВУЗов, не скованными стереотипами и получившими теоретические знания о современной рыночной экономике. И те, и другие требуют дополнительного обучения по специальным программам, знакомящим с методами и техникой постановки, исследования и решения проблем, внедрения изменений в работу организаций-клиентов и т.д.

Консультант-клиентные отношения

1. Разница в ожиданиях от консультационного процесса у клиента и консультанта.
2. Разница в ценностях консультантов и клиентов.

Внешние условия

1. Политическая обстановка и экономическая нестабильность.
2. Большие территории и низкая управленческая культура в провинции.
3. Отсутствие поддержки государства.
4. Незрелость информационной инфраструктуры.
5. Дискредитация консультационной деятельности разными службами (психологической, социологической) клиент — не верит в возможность улучшений.
6. Специфичность российского менталитета. Клиент часто рассуждает в категориях: «Я сам все знаю, и так сойдет».

Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

1. **Проблемы внешние**, обусловленные экономическим развитием общества:

- отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
- структурный переход от командной к рыночной экономике.

2. **Проблемы внутренние**, обусловленные опытом, менталитетом и традициями:

- сопротивление переменам со стороны руководителей компаний и сотрудников;
- устаревшая продукция и отсталая технология.

К реальным проблемам, стоящим перед предприятиями и практически решаемым сегодня работой консультационных фирм, относятся следующие три блока проблем.

Блок 1. Проблемы управления

Существенными практическими проблемами управления можно считать следующие:

- Проблемы управляемости предприятия и реализуемости программ развития, связанные с конфликтами интересов различных статусных и профессиональных кланов, групп и группировок, которыми населена система управления предприятия.
- Проблемы квалификации, мотивации и текучести кадров.
- Проблемы взаимодействия с государственными учреждениями и партнерами.
- Проблемы стратегического управления.

Главной проблемой управления на практике является кризис управляемости и реализуемости программ развития. Здесь не имеется в виду, что распоряжения руководства предприятия не выполняются сотрудниками — каждый сотрудник, как правило, выполняет свои профессиональные обязанности. Имеется в виду то, как он их выполняет. Поясним подробнее. Организационная структура любого предприятия представляет собой систему цехов, отделов и иных подразделений. Все элементы (структурные подразделения, отделы) организационной структуры предприятия, обеспечивающие конкретные участки общего бизнес-процесса предприятия, обладают разным профессиональным и материальным статусом, в зависимости от обеспечиваемого ими участка бизнес-процесса и, соответственно, преследуют разные групповые интересы. Но групповые интересы далеко не всегда совпадают, т.к. каждая группа борется за выживание (сохранение и рост заработка и веса на предприятии), руководствуясь собственными профессиональными нормами и статусными возможностями.

В большинстве случаев на промышленных предприятиях и фирмах встречается одна и та же ситуация — когда группы выполняют свой конкретный участок работы, а их интерес состоит в получении максимального заработка, независимо от конечного результата работы предприятия, что обеспечивает на предприятии коллективную безответственность и зачастую полный развал производства. В такой ситуации любая попытка развития или реорганизации работы предприятия сразу наталкивается на жесткое сопротивление членов групп, так как это связано с изменением статусных весовых категорий и благосостояния членов разных групп и изменениями системы материального поощрения на конечный результат.

Несогласованность и конфликт интересов групп внутри предприятия — очень часто главная проблема, связанная со стабильностью работы и реализуемостью программ развития на многих предприятиях. Это чисто управленческая проблема и грамотный консультант по управлению как человек, не принадлежащий к внутренней иерархии может быть очень полезен руководителю и владельцам предприятия для выявления существующей

щей структуры предприятия и соответствующей конфигурации системы интересов сотрудников групп.

Кроме выявления существующей структуры групп предприятия консультант может выступить и рычагом ее развития, согласования интересов внутри предприятия для реализации планируемой программы развития предприятия, но результат может быть достигнут только через активные формы работы с конкретной управленческой командой по проявлению существующих внутренних конфликтов и совместной выработке новых совместных систем интересов, процедур взаимодействия и персонифицированной коллективной ответственности за конечный результат деятельности предприятия и его развитие. Причем, специалист, нужный предприятию для этой работы — консультант по управлению, владеющий игровой методологией с имитационными и моделирующими элементами. При реализации рекомендаций консультантов по созданию новых систем совместных интересов сотрудников следует учитывать принципы реализуемости ответственности и персональной мотивации сотрудников.

Блок 2. Проблемы рынка

К проблемам рынка, стоящим перед предприятиями, можно отнести следующие:

- Падающие рынки сбыта.
- Неплатежи за поставленную продукцию.
- Изношенное и недостаточно технологически гибкое оборудование, не позволяющее модернизировать продукцию и улучшать ее товарный вид.
- Неразвитая региональная сеть продаж.
- Тарифы и налоги, существенно удорожающие продукцию.

Проблемы такого рода требуют не просто разовой помощи консультанта по маркетингу, а совместной работы с опытными консультантами по созданию на предприятии сильной функции системного маркетинга, согласованной с финансовой системой и возможностями выхода на сильные региональные торгово-финансовые структуры, контролируемые соответствующие рынки, грамотным и осторожным структурированием сделок, лоббированием интересов предприятия в государственных учреждениях. Также улучшению деятельности предприятия способствуют хорошее сегментирование рынков, на которых работает предприятие, работа по позиционированию производимой продукции, система продвижения, развитие товарной марки продукции и т.д.

Блок 3. Проблема финансов

Решение любого серьезного вопроса требует длительной подготовки, аккумулирования ресурсов. Стратегия и планы развития предприятия определяют не только основные приоритеты, цели и направления развития, но и базовые финансовые и собственно производственные параметры предприятия на перспективу, что позволяет корректировать повседневные производственные и финансовые решения с учетом долгосрочных приоритетов, что и приводит предприятие к стабильному успеху на рынке.

При выработке стратегии и разработке планов развития предприятия обязательно обратить внимание на то, что в этой работе должны принимать участие все основные руководители высшего и среднего звена, а также неформальные лидеры из разных подразделений предприятия. Работа может идти при поддержке группы консультантов, но обязательно должна вырабатываться коллективно, а не спускаться сверху в виде готового документа для исполнения. Только в этом случае стратегия и планы развития могут реально реализовываться, поскольку все основные руководители будут причастны к их созданию и

будут в большей степени заинтересованы практически учитывать стратегические приоритеты в своей ежедневной работе.

В финансах предприятий, как правило, стандартно присутствуют следующие проблемы:

- отсутствие оборотных средств;
- крупные просроченные задолженности (как дебиторская, так и кредиторская, включая бюджетную задолженность разных видов);
- проблемы с обслуживанием обязательств перед финансовыми учреждениями (кредитов);
- отсутствие финансовых источников и механизмов для обеспечения технического перевооружения, запуска новой продукции, стратегического развития (причем, это не отсутствие самих источников и механизмов, а просто отсутствие навыка по работе с ними);
- отсутствие системы профессионального управления активами предприятия, ведущее к обесценению активов и проблемам с экономической безопасностью (переход активов в руки нежелательного «инвестора»);
- нестабильность финансовых механизмов компенсации сезонных колебаний в производстве.

Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

- российским предприятиям частного и государственного сектора, производящим продукцию и услуги;
- иностранным компаниям, работающим на российском рынке (к таким компаниям могут быть отнесены западные инвесторы, вступающие на российский рынок и развивающие бизнес в стране, международные финансовые институты, внедряющие совместные технологии в российский бизнес и осуществляющие крупные проекты в России, а также ряд других);
- органам государственного управления и правительственным организациям (имеются в виду административные органы всех уровней, мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и т.д.).

Сначала услугами консультантов по управлению охотно пользовались многие неприбыльные организации, находящиеся в критическом положении. Вынуждала их к этому конкуренция, которая требует постоянного поиска новых резервов эффективности. Поначалу руководители предприятий пытались использовать очевидные возможности, прежде всего финансовые (экономия, наращивание прибыли за счет роста цен или снижения расходов). По мере их исчерпания осуществлялся переход к обновлению оборудования, технологии, конструкторских решений. Затем наступала очередь изменений в ассортименте, замены выпускаемых изделий в гонке за спросом или на опережение его. До управленческих ресурсов дело доходило едва ли не в последнюю очередь.

В настоящее время за помощью к консультационным компаниям обращаются следующие типы компаний:

- Предприятия, имеющие статус надежных, намечающие перестройку всей системы, связанной либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра своей деятельности и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.
- Предприятия, имеющие статус надежных, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров.

В этом случае предприятие обращается к услугам консультанта, проводит ревизию своей деятельности и затем делает ее результаты достоянием гласности.

- Предприятия, находящиеся в критическом положении (или даже на грани краха), которые не в состоянии своими силами выбраться из сложившегося положения из-за отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта в этом случае носят характер кризис-консультирования.

К основным практическим причинам, по которым менеджеры обращаются к помощи консультантов, относятся следующие причины:

1. Обладание специфическими теоретическими и прикладными знаниями, которыми не владеют сотрудники обычных компаний; уникальным опытом, полученным в процессе работы с другими клиентами.

Темп изменений в окружающей среде и в технике управления настолько высок, а потребности потенциальных клиентов настолько различны, что даже в очень крупных и мощных организациях может не хватать ресурсов для решения ряда проблем и использования новых возможностей. Консультанты выявляют общие тенденции развития предприятия и отделяют главное от второстепенного; помогают сфокусировать внимание на конкурентных преимуществах предприятия и получить свежие идеи; выявляют дополнительные резервы для дальнейшего развития компании.

2. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе.

Иногда в организации есть необходимые технические кадры, однако ведущих руководителей или штатных специалистов невозможно освободить для углубленной и длительной работы по крупной проблеме или проекту. Консультанты не только занимаются проектом необходимое время, но и уходят после его завершения.

3. Беспристрастный взгляд со стороны.

Даже на лучших людей в организации могут слишком сильно влиять личные связи и существующие традиции и ценности, что мешает видеть проблему в истинном свете и придумывать осуществимые решения. Консультант независим от организации-заказчика и не подвержен ее внутренним взаимоотношениям. Он может дать свежий взгляд со стороны и оставаться беспристрастным в ситуациях, когда члены организации не могут быть объективными.

4. Обоснование решений, принятых руководством.

Иногда консультантов просят выполнить задание и предоставить такой отчет, чтобы руководитель мог обосновать свое решение ссылкой на рекомендации консультанта. Иными словами, руководитель, возможно, определил цели и принял решение, но хочет иметь возможность сказать, что осуществляет предложения, сделанные независимым консультантом, т.е. консультант вырабатывает для руководителей необходимые аргументы и способы убеждения при взаимодействии с подчиненными, а также для обоснования и/или критической оценки уже принятых решений.

5. Обучение посредством консультирования.

В процессе консультирования консультанты повышают квалификацию сотрудников предприятия. «Единственная работа, которая достойна выполнения консультантом, — это работа, которая обучает клиентов и их персонал, как самим лучше руководить», — сказал Линдон Урвик, один из основных разработчиков теории управленческого консультирования.

В современном понимании консультирования этому моменту уделяется большое внимание. Многие клиенты обращаются к консультантам не для того, чтобы найти решение одной отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые технические знания консуль-

танта (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения) и освоить методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществления изменений (опрос, диагноз, общение, убеждение, обратная связь, оценка и другие приемы).

Также консультанты добиваются существенно большего взаимопонимания между ключевыми сотрудниками; инициируют позитивные изменения «изнутри» компании за счет консолидации усилий основного кадрового ядра.

6. Доходы должны превышать расходы.

Помимо технических и образовательных аспектов при использовании консультантов следует принимать во внимание также финансовую сторону дела. Услуги не бесплатны, и крупный проект может оказаться дорогим и рискованным. Взаимосвязь между затратами и доходами — важный фактор принятия решения об использовании консультанта. В принципе оно оправдано, только если доходы выше расходов.

Деятельность квалифицированных консультантов или серьезной консультационной фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

- Консультант (либо консультационная компания) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.
- Консультант (либо консультационная компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.
- Консультационная компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.
- Консультант (либо консультационная компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.
- С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консультационная компания) должен работать со многими клиентами.
- Консультант (либо консультационная компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.

В настоящее время в сфере консультационной деятельности наметились новые тенденции:

1. Изменение отраслевых предпочтений.

Вместо финансовых структур категорию клиентов стремительно занимают промышленные предприятия, в первую очередь экспортноориентированные. Кроме того, возобновление передела собственности и покупка-продажа предприятий требуют услуг консультантов-аудиторов. Исходя из этих соображений, некоторые аудиторские фирмы сегодня не берут плату с перспективных промышленных предприятий, расценивая эти затраты как инвестиции.

2. Становление проблемы диверсификации.

Большие трудности испытывали узкоспециализированные компании, особенно ориентированные только на финансовые структуры. Диверсифицированные компании,

которые занимаются аудитом в разных сферах бизнеса, консультированием, оценкой недвижимости, подбором персонала, оказанием юридических услуг и прочими сопутствующими видами деятельности, чувствуют себя более уверенно.

При этом большинство аналитиков сходятся во мнении, что на смену краткосрочных рекомендаций приходит глобальное консультирование, которое заключается в формировании стратегий бизнеса клиентов и прогнозов развития отраслей в целом, а также новая услуга, носящая название «аутсорсинг» (outsourcing), суть которой заключается в том, что консультанты берут на себя ряд функций управления компании-клиента и выполняют работу, до которой у клиента раньше не доходили руки: проводят маркетинговые исследования, занимаются сопровождением инвестиционных проектов, что позволяет консультантам наиболее точно оценить перспективы развития компании-клиента.

Консультирование может быть сегодня реально полезно предприятиям на еще не сформировавшемся консультационном рынке. Нужно результативное консультирование, решающее актуальные задачи, стоящие перед конкретными предприятиями. И в этом смысле профессионально и качественно все, что помогает предприятию пережить кризисы, стабилизироваться и развиваться. Это и есть реальный консультационный рынок и результативная работа на нем приносит как отечественным, так и иностранным консультационным фирмам весьма серьезный доход.

В современной рыночной экономике консультационные услуги являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры. Центрами российского консультирования являются Москва и Санкт-Петербург. Эти города представляют собой скопление капитала, предприятий, а, следовательно, проблем. Большое количество консультационных фирм обеспечивает постоянную конкуренцию и поэтому запросы руководителей предприятий на порядок выше, равно как и уровень задач и предлагаемых решений. Заказы на консультационные услуги носят глобальный характер, руководители, учитывая более высокую интенсификацию бизнеса, чаще обращаются за помощью к профессионалам. Со стороны московских и петербургских консультационных компаний существует постоянный интерес, направленный на поиск потенциальных клиентов в регионах. В основном речь идет о крупных заказчиках, например, заводах-гигантах, предприятиях топливно-энергетического комплекса, государственных организациях, имеющие свои представительства в городах.

Ориентируясь на карту деловой активности в области консультирования по России в целом, можно сделать вывод, что практически в любом регионе, имеющем промышленные предприятия, существуют свои центры консультационных услуг. Кроме этого, существует еще одна тенденция: чем крупнее город, тем больше его деловой потенциал — тем более широко представлены в нем консалтинг-услуги. Объяснение этому одно — постоянный спрос со стороны региональных предприятий.

Неоднородность распространения консультационных услуг — во многом продукт переходной экономики, не имеющей, на сегодняшний день, обозримого окончания. Однако география консультирования в России говорит о существовании спроса на данный вид услуг и позволяет строить оптимистические прогнозы.

Подводя итог, следует отметить, что успех любого предприятия зависит в конечном итоге от развития потенциала команды управления — в этой связи возможности продуктивного партнерства предприятий со специализированными российскими и зарубежными консультационными фирмами совершенно реальны при взаимно ответственном долгосрочном подходе к проводимой работе.

Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг, выполненных в период с июня по сентябрь 2000 года компанией «СПЛАН», в рамках проекта, иници-

рованного Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов приведены в приложении 2.

5.3. Классификация консультационных услуг

Особенность консультационной услуги заключается в том, что любую из них клиент может получить заранее, а зачастую даже должен получить заранее. Примером такой услуги могут служить предоставленные консультантом клиенту различные варианты стратегии развития компании в различных ситуациях.

Существует два основных вида классификации консультационных услуг:

1) **Попредметная классификация** (с точки зрения предмета консультирования) более распространена, поскольку она понятнее потребителям консультационных услуг. В соответствии с ней консультационные услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

2) **Методологическая классификация** (с точки зрения метода консультирования) профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консультационных услуг и другие профессиональные услуги.

Примером такого «синтетического» подхода является классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой (методологической) – такие виды консультирования, как обучающее консультирование.

В европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп (см. рис. 2):

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации.
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами.
5. Маркетинг.
6. Производство.
7. Информационная технология.
8. Специализированные услуги.

Виды консультирования, как виды помощи в виде советов и рекомендаций можно классифицировать следующим образом.

1. **Консультирование по общему управлению**, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, оценка эффективности менеджмента, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, управление нововведениями, конку-

рентоспособность и конъюнктура рынка, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур, приватизация, управление проектом, управление качеством и т.д.



Рис. 2. Группы консультационных услуг

Возможны три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:

- Во-первых, во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом.
- Во-вторых, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач.
- В-третьих, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией.

Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от шести до девяти месяцев).

При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

Наличие первой проблемы может означать, что в клиентной организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям: классификация решений на группы по их характеру, финансовым по-

следствиям, реалистичности и т.п.; способы принятия наиболее характерных решений; участие представителей работников в принятии решения; ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль; механизм принятия решений в целом.

В случае второй проблемы может выясниться, что причины негативных явлений заключаются не в структуре организации или процедуре планирования, а в стиле руководства, возникающем из отношений и поведенческих моделей руководителей высшего звена.

В этом случае консультант занимается анализом:

- личности менеджера, методов его работы, привычек;
- шкалы приоритетов менеджера;
- стиля управления, принятого в данной организации, который часто определяется личной и организационной культурой.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, управление офисом, регулирование риска, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией.

Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

- распределение функций между отделами и подразделениями;
- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;
- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, и его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении пяти основных задач:

- поиск источников финансовых ресурсов;
- оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения организации на перспективу.

Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, оценки капитальных вложений, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг по менеджменту. Финансовая экспертиза, например, является важнейшей частью диагностических исследований хозяйственной деятельности. Во время выполнения проекта консультанты по финансовым вопросам могут тесно сотрудничать с консультантами по другим направлениям, особенно в сфере производства и маркетинга, оценивая финансовые последствия их предложений.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований:

- Расширение фирмы, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т.п. В каждой из этих областей консультант оценивает требуемые для этого меры и затраты, которые они влекут за собой, т.е. определяет, оправдывает ли прибыль капиталовложения.

- Управление капиталом. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения венчурного или заемного капитала и стоимость различных источников финансирования как на короткий, так и на длительный срок.
- Система бухгалтерского учета, в том числе ее разработка и совершенствование. Прежде чем начать разрабатывать систему бухгалтерского учета, консультант должен понять, какой вид помощи ждут от него управляющие, с какой целью создается эта система, и знать, кто будет получать информацию и, как она будет использоваться.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, планирования рабочей силы, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, системы поощрения и вознаграждения, мотивации, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда, здоровья и безопасности кадров и психологического климата в коллективе.

Их главная задача — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы.

В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы:

- Первый из них — принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание «идеального» исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого, разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Основными методами подбора кадров являются тестирование и проведение собеседований.
- Второй вопрос — планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы: определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей; анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы; определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.
- Третий вопрос — мотивация. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей — как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для:
 - улучшения психологического климата в организации;
 - обогащения содержания работы;
 - установления системы вознаграждений и поощрений.
- Четвертый вопрос — оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, имиджа фирмы и связей с общественностью, рекламы, разработки новой продукции, сервиса, ди-

зайна, прямого маркетинга, послепродажного обслуживания, социально-экономических исследований и прогнозирования, розничной продажи и дилерства и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Маркетинг — это та область, в которой фирма осуществляет свои контакты с внешними экономическими объектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание фирмы зависит от того, насколько хорошо ей удастся адаптироваться к условиям рынка.

Обычно фирма старается найти новые потенциальные рынки, новую продукцию для существующих потребителей, новых потребителей для реализации имеющейся продукции и изучать деятельность потенциальных конкурентов.

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

- Управление службой сбыта. Нужно постоянно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла и интересы потребителей.
- Реклама. Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту.
- Каналы сбыта. В этом случае обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к предприятиям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При покупке товаров, минуя оптовиков, привлекается большое число торговых агентов, но это ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей оптовой и розничной торговли.
- Упаковка товаров. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры.
- Оборот товарных запасов. Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т. д.) требуют разных систем управления запасами.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, схема организации работ, регулирование внутреннего распределения материалов, стимулирование производительности труда, производительность, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты:

Сам продукт. Действительно, некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить: из каких частей состоит товар; можно ли усовершенствовать или стандартизировать его части; можно ли заменить некоторые компоненты на более дешевые (особенно в химической и

косметической промышленности); можно ли усовершенствовать оборудование, на котором производится товар.

Кроме того, в каждом конкретном случае консультант может усовершенствовать систему контроля качества, установив:

- наличие и частоту проведения проверок;
- использование методики выборочного контроля;
- уровень сознательности работников.

Методы и организация производства. Во-первых, консультант должен исследовать и усовершенствовать схему размещения оборудования, выясняя при этом:

- влияют ли на качество организации рабочего места
- установленные машины и оборудование; нет ли элементов перегруженности некоторых площадей, в то время как другие кажутся недогруженными;
- соответствующим ли образом используются производственные площади.

Таким образом, он должен собрать информацию о потребностях в площадях для размещения оборудования, складских помещений, незавершенного производства, оценить действительные потребности в площадях и т.п.

Во-вторых, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования.

В-третьих, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами.

В-четвертых, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом;

Кадры. Кадровый вопрос является определяющим в любой операции.

Можно выделить две основные области консультирования по вопросам управления производством, которые должны быть рассмотрены в этой связи:

1. Физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких, как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев.

2. Мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете, компьютерному аудиту, выбору и установке систем и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

Информационные технологии являются необходимыми для современных организаций. Но изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами предприятия, такими, как принципы построения его структуры.

Консультант по менеджменту — это не просто техник по обслуживанию компьютеров; он должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на задержки с ее получением.

Поэтому консультант должен тщательно изучить характер отношений между информацией и различными видами управленческих действий и попытаться повысить полезность и доступность информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

Во всех организациях имеется большое разнообразие информационных систем, как формальных, так и неформальных, с различным количеством уровней и степенью эффективности и релевантности.

Поэтому консультанту следует:

- привести в соответствие существующую систему обеспечения информацией на нужном уровне и в нужной форме;
- определить степень совместимости всех систем;
- подготовить рекомендации по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т.п.) существующих систем;
- выбрать оборудование (аппаратное обеспечение);
- разработать системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);
- подобрать персонал и запланировать необходимую профессиональную переподготовку кадров.

Если клиент уже располагает компьютерной системой, то консультант поможет определить ее недостатки и установить:

- на что рассчитана система;
- как задачи системы согласованы с пользователем;
- как пользователь участвовал в разработке системы, а затем попытаться установить, что же реально пользователь получил от системы.

8. Специализированные консультационные услуги — это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо методами (обучающее консультирование), либо объектами (консультирование по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консультирование в государственном секторе, консультирование для малого бизнеса), либо характером внедряемых знаний (инженерное консультирование, юридическое консультирование).

В качестве примера рассмотрим особенности консультирования для малого бизнеса. Существуют следующие три фактора, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса:

- компания обычно финансируется из личных средств или средств одной семьи;
- менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия;
- компания действует в географически ограниченном регионе.

В связи с этим консультант по вопросам управления в данной области будет сталкиваться со следующими проблемами:

- менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы;
- менеджер может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений;
- менеджер ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов, так как компания не защищена от экономических спадов;
- когда возникнет необходимость важных изменений, менеджер может быть занят текущими оперативными проблемами;

- менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть «общую картину» предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Поэтому его цель — найти практическое решение всех видов проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п.

Методы проведения консультаций по малому бизнесу чрезвычайно разнообразны, они включают и помощь в реализации самих рекомендаций, и неформальное обучение.

Контрольные вопросы

1. *Какова специфика консультационной деятельности в России?*
2. *На какие две группы можно разделить проблемы российских предприятий?*
3. *Перечислите типичные проблемы российских предприятий.*
4. *Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:*
 1. Менеджмент-консалтинг.
 2. Организация производства.
 3. Служба скорой помощи.
 4. Управление-Сервис.
5. *«Золотые годы» управленческого консультирования — это:*
 1. 1930—1940 гг.
 2. 1950—1960 гг.
 3. 1980—1990 гг.
6. *«Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:*
 1. Созданием большого количества консалтинговых компаний.
 2. Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.
7. *Перечислите основные причины обращения руководителей российских предприятий к услугам консультантов.*
8. *Назовите два основных вида классификации консультационных услуг? Дайте краткую характеристику каждого из них.*
9. *Какие основные группы консультационных услуг существуют в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?*
10. *Какие зарубежные консультационные компании представлены в России?*

6. РОЛЕВАЯ ПРИРОДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Существуют различные, типичные и частые типы поведения при консультировании, но следует иметь в виду, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. Основными ролями консультанта являются роли консультанта по ресурсам и по процессу.

Консультант по ресурсам (экспертная роль)

Консультант помогает клиенту, предоставляя ему свой опыт и умения и делая что-то для него и от его имени: предоставляет информацию, диагностирует организацию, изучает степень осуществимости предложения, разрабатывает новую систему, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, предлагает замечания по новому проекту, предусматриваемому руководством и т.д.

Руководство компании-клиента сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта. Руководство не предполагает, что консультант широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменений в организации, хотя он и должен знать об этих аспектах.

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, ЧТО изменять.

Консультант по процессу

Консультирование по процессу представляет собой, главным образом, метод сотрудничества.

Консультант как действующий фактор изменений пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений. Он стремится не передавать свои знания и предлагать решения, а, в первую очередь, передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы. Консультант по процессу концентрируется в основном на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений, и должен собирать все свои навыки и умения, чтобы помочь клиенту. В этой роли важной функцией консультанта является обеспечение обратной связи.

Консультант по процессу предлагает в основном, КАК изменять, и помогает клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения.

Организационный этап планирования работы любого консультанта включает разъяснение участникам сути процесса, того, как именно он должен проходить, а также их ролей в нем. На каждой стадии работы перед консультантом становятся различные задачи, предполагающие исполнение им следующих ролей.

◆ Роль консультанта — АГИТАТОР

В роли агитатора консультант пытается повлиять на клиента. Это роль, когда он защищает или «продает» организации систему планируемых изменений. Эту роль консультант должен исполнить до начала всей работы. Одно из очевидных проявлений того, что в организации нет стратегического плана, — отсутствие четких указаний по использованию ресурсов фирмы и, в частности, трудовых ресурсов. Процесс стратегического пла-

нирования обязательно приводит к созданию системы распределения ресурсов, т.к. бывают случаи, что решения о выделении ресурсов принимаются обособленно и указания по их выделению различным подразделениям предприятия бывают противоречивыми, что ведет к сильному напряжению работы всей компании и нарушает плавный ход работы. Информацию о сложившейся ситуации можно получить с помощью собеседований с увольняющимися сотрудниками, исследований внутрипроизводственного климата в коллективе, в ходе оценки и аттестации персонала и т.д.

◆ Роль консультанта — ПОСРЕДНИК

В процессе сотрудничества с консультантом высшее руководство компании-клиента формулирует свои намерения в отношении будущего организации и свои представления о ее целях. В качестве посредника консультант выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, т.к. многие решения непосредственно отражаются на работниках организации и затрагивают их интересы (например, увеличение или сокращение штата, изменение требований к квалификации персонала, необходимость его обучения). Все эти решения никогда не воспринимаются сотрудниками компании-клиента единодушно — нельзя удовлетворить желания всех. Подобные нововведения всегда имеют противников внутри фирмы, и руководству приходится прикладывать много усилий, чтобы сломать их сопротивление изменениям (часто скрытое). Сопротивление изменениям — распространенное и естественное проявление человеческой природы, т.к. люди поддерживают привычные методы работы и заинтересованы в сохранении статус-кво. Консультант в роли инициатора изменений воспринимается персоналом более спокойно.

◆ Роль консультанта — ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

Исполнение этой роли консультантом предполагает то, что часто требуется, чтобы консультант организовал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Роль преподавателя сложна — необходимо, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и умел развивать потенциальные возможности других. В этом случае консультационные фирмы по-разному определяют границы своих полномочий. Некоторые только издают учебный материал, а компании сами используют его с учетом особенностей организации. В других компаниях консультанты сами участвуют в процессе внедрения изменений и обучают сотрудников компании-клиента.

Если исходить из того, что все работники организации должны понять суть и необходимость процесса внедрения нововведений и участвовать в нем в соответствии со своими функциями в компании, то становится очевидной необходимость широкомасштабного обучения всего персонала. В этой связи роль консультанта — стимулировать и проводить разъяснительную работу.

◆ Роль консультанта — ПОМОЩНИК

Выполняя эту роль, консультант помогает компании-клиенту справиться с проблемами взаимодействия внутри небольших групп, что жизненно важно для успеха процесса внедрения изменений. Одна их проблем — дружеский характер взаимодействия членов группы, учитывающий их различное положение во внутрифирменной иерархии. Консультанты часто сталкиваются с ситуацией, когда сложная расстановка сил, характерная для российских организаций, приводит к тому, что группы иногда уклоняются от реалистиче-

ского подхода к будущему, от решения вопросов, затрагивающих интересы ее членов, или надолго их откладывают; также они могут быть чрезмерно оптимистичными в отношении будущих доходов без каких бы то ни было для этого оснований, но будущее надо создавать, а не просто придумывать.

Выступая в роли помощника, консультант способствует достижению консенсуса при соблюдении разумного баланса между открытостью и творческой конфронтацией членов группы; также требуется, чтобы члены групп откровенно высказывали свое мнение, что особенно важно на этапе анализа внутреннего состояния фирмы, когда необходимо объективно рассмотреть ее сильные и слабые стороны. Для обеспечения честности и открытости этим группам необходим помощник, кем и бывает консультант при условии его компетентности в рассматриваемых вопросах, участвуя в принятии решения на равных правах.

◆ Роль консультанта — СПЕЦИАЛИСТ

Эта роль предполагает, что консультант воспринимается как специалист по организации процесса внедрения изменений в группе, т.е. как неформальный руководитель. Выступая в этой роли, консультант должен направлять работу группы и фактически руководить ей, чтобы добиться качественного результата. Это деликатный момент, потому что функции консультанта при этом часто противоречат амбициям руководителя компании-клиента. Эту роль консультанту гораздо легче выполнять в организациях с демократическим стилем управления, где первый руководитель способен воспринять конструктивную критику со стороны своих подчиненных и передать часть своих полномочий консультанту. Тогда велика вероятность успешного сотрудничества между консультантом и руководителем организации в решении рутинных проблем организации.

Но в организациях с авторитарным стилем управления можно добиться положительного результата — в таких случаях консультант, выполняя функции специалиста, должен быть особенно осторожен.

◆ Роль консультанта — СТРАТЕГ

В процессе участия в процессе изменений консультант иногда обнаруживает, что некоторые стратегические вопросы «упущены» и группы не могут заметить очевидные варианты. Поэтому, консультант может внести существенный вклад, выступая в несколько необычной роли стратега, подсказывая дополнительные варианты, которые в противном случае не были бы приняты во внимание.

Приведенный перечень ролей демонстрирует, что стать компетентным консультантом — сложная задача. Детальное знание технологий планирования, опыт их успешного применения, интеллект, воображение, творческие способности и интуиция, знание процессов управления и рыночных процессов, глубокое понимание поведения организаций и способность его предсказать, умение договариваться и искать альтернативы — вот неполный перечень качеств хорошего консультанта. Кроме того, консультант должен быть знаком с новейшей литературой, как по общим вопросам бизнеса, так и по проблемам стратегического планирования, чтобы быть в курсе всех изменений. Если консультант хорошо исполняет эти роли, то это партнер, достойный сотрудничества.

Выбрать консультанта, имеющего описанные выше личные качества, специальные знания и опыт, — исключительно трудная задача.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Какие роли выполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
3. Ролевая природа консультанта зависит от:
 1. Социального происхождения консультанта.
 2. Личных качеств консультанта.
 3. Сложившейся в компании ситуации.
4. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
 1. Да.
 2. Нет.
5. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:
 1. Эксперт.
 2. Начальник.
 3. Агитатор.
 4. Помощник.
 5. Преподаватель.
 6. Ученик.
 7. Подчиненный.
 8. Посредник.
 9. Стратег.

7. ВЫБОР КОНСУЛЬТАНТА

Профессиональные консультационные услуги в России оказываются уже свыше десяти лет. Несмотря на столь длительный срок, ясного понимания того, для чего приглашать консультантов и нужно ли их вообще приглашать, среди потенциальных потребителей консультационных услуг пока не сложилось. Причиной этого во многом является неадекватное представление о том, что могут и чего не могут сделать консультанты, когда их имеет смысл приглашать и каковы необходимые условия успешного сотрудничества с консультантами.

Главная задача консультантов — оказывать помощь клиентам в решении их управленческих проблем. Решить эту задачу они могут несколькими путями:

- Найти проблему и предложить пути решения.

В ситуации, когда клиент осознает, что у него есть проблема, но не может определить, в чем именно она заключается, каковы ее истинные причины, консультанты могут проанализировать ситуацию и выявить проблему и причины ее возникновения, а также разработать и предложить клиенту пути ее решения (экспертное консультирование, когда консультанты сами выполняют всю работу по обнаружению и решению проблемы).

- Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения.

Бывают ситуации, когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений. Тогда консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения (процессное консультирование, т.е. консультирование в процессе управленческой деятельности клиента).

- Научить клиента, как находить и решать проблемы.

Создание у клиента системы практических знаний, механизма, позволяющего ему отныне и впредь находить и решать свои проблемы, является сущностью обучающего консультирования. При этом подходе консультант не участвует непосредственно в процессе поиска и решения проблем, а только обучает клиента и проверяет правильность выполнения «домашнего задания».

На практике все три подхода зачастую пересекаются и взаимно дополняют друг друга. Акценты смещаются в зависимости от того, что больше всего необходимо клиенту: чтобы решение проблемы нашли за него, или чтобы ему помогли решить проблему, или же чтобы научили, как ее решать.

Способы отбора консультантов в России пока не так отработаны и формализованы, как в развитых странах. Обычно применяется метод, который можно было бы назвать методом интуитивно—случайного поиска. Российский менеджер выбирает консультантов двумя способами:

1. Он интуитивно чувствует потребность в помощи при решении своих проблем и обращается к любым консультантам.

Этот способ является наименее эффективным, так как в этом случае клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить за менеджера работу, которую он не смог выполнить сам, — найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и т.д.

2. Менеджер знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (курсы повышения квалификации, конференции и т.д.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег по отрасли или региону и, заинтересовавшись их работой, пробует проверить ее пользу на себе.

Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта, но все равно случайность выбора при этом

снижает его эффективность. Поэтому по мере развития рыночных отношений и роста квалификации российские менеджеры постепенно переходят к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера.

Опыт работы показывает, что большинство российских менеджеров относятся к категории так называемых «трудных» клиентов, которых нелегко убедить в необходимости использовать консультантов.

К типичным суждениям «трудных» клиентов о консультантах можно отнести:

- «Консультанты заинтересованы лишь в продаже своих услуг, а не в решении наших проблем».
- «Консультанты не делают ничего, чтобы мы чувствовали свою важность для них. Они не интересуются нами и тем, как идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».
- «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».
- «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».
- «Мы не хотим разыгрывать «романы». У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».
- «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего».

Из этих суждений можно сделать вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

Консультанты используют следующие методы аргументации в пользу приобретения их услуг: количественная оценка эффекта консультирования; демонстрация экономии от сокращения затрат или превышения дополнительной прибыли стоимости услуг.

Также определение степени необходимости привлечения консультантов вообще и определение степени необходимости того или иного типа консультирования зависит от ряда факторов:

Время

Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

Трудовые ресурсы

Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

Деньги

Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

Знания

Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования. Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими. Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

Объективность

Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и которые зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента, и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Необходимо отметить и то, чего консультант не может или не должен делать для клиента и для чего их **не** следует приглашать:

Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и ему принимать окончательные решения. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но не принимает сами решения.

Игра с законом. Консультант не может и ни в коем случае не должен давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой бизнесу клиента и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные — проблемы с законом.

Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп лиц.

Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности.

сти. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени доставаться оттуда для демонстрации — это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Исходя из сказанного выше, можно сформулировать случаи, когда нужно приглашать консультантов, — консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако особо эффективным является участие консультанта в характерных ситуациях, приведенных ниже:

Когда проблема носит комплексный, системный характер. Если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы. Решение комплексных проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний.

Когда проблема носит разовый, ситуационный характер. Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а также требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов. Вместе с тем, не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, т.е. для осуществления текущей управленческой деятельности.

Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения.

Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные. Эта ситуация похожа на предыдущую, с той лишь особенностью, что в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высока. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы. Иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки.

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Общими критериями для них всех является:

- Наличие проблемы.
- Недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы.
- Недостаток специальных знаний для решения проблемы.
- Высокая цена вопроса.

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом — это обязательное условие. Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами:

• **Правильный подбор консультанта.** Ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с про-

блемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

- Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом или, иными словами, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются и клиент, и консультант.

- Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того, чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Точно так же, как внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки, так и внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки. Если такая проблема возникла, необходимо принять дополнительные меры для обеспечения подобной подготовки.

- Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но он твердо намерен этого добиться. Это обычно приводит к наиболее серьезным проблемам во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступить к работе.

Таким образом, следует отметить, что организациям самим учиться нужно в любом случае — знания никогда не помешают, даже если (можно сказать — особенно если) приглашены консультанты. Однако само обучение, без практического применения полученных знаний, мало чего стоит. При работе же с консультантами — независимо от того, в режиме какого именно консультирования ведется работа, — знания непосредственно воплощаются в практической деятельности, или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение по первой части вопроса — приглашать или не приглашать консультантов — остается за клиентом.

Поскольку консультирование является не только интеллектуальной деятельностью, но и бизнесом, консультант обязан, прежде всего, действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его.

Для обозначения действий по привлечению клиентов на стадии отбора консультантов применяется специальный термин «интейк» (*от англ. intake* — всасывание, вербовка, соблазнение). Во многих консультационных фирмах развитых стран существует специальная должность — менеджер по контактам с клиентами (или менеджер по ключевым проблемам клиента), который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиентноориентированное консультирование, которое является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консультационных услуг на рынок.

В развитых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов клиентами. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.д. Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов.

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие 3 стадии:

1. *Предварительный отбор* (лонг-листинг — long listing)

Рассмотрим некоторые особенности, связанные с привлечением консультанта. При возникновении проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (для чего, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнивать). Вследствие этого, решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. И по той же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

На стадии лонг-листинга отбора клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов (если клиент сам не определил своих глубинных, ключевых проблем, то в такой список должны быть, прежде всего, включены консультанты по общему управлению — дженералисты). Для составления длинного списка используется информация, содержащаяся в справочниках о консультантах (в частности, в Европейский справочник-указатель консультантов включены и российские консультационные фирмы), в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе, а также в справочниках общего характера (в России это «РАУ-пресс», «Золотые страницы», «WA-2 ежегодный регистр» «Адрес — Москва» и т.д.). Но все же выбор консультанта сопряжен с трудностями: если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не всегда справочники содержат информацию обо всех консультантах, создающаяся база данных ассоциации не полна. О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (правда, это редкость). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые консультантами руководителям предприятий по факсу. Всякого рода публикации предпочтительнее для выбора, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме.

Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход изначально неприемлем для клиента.

На практике клиент выбирает обычно из 5—6 консультантов, причем у него не всегда есть возможность провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо сделать, чтобы иметь хоть какую-то альтернативу. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

Для удобства рассмотрения предположим, что клиент обладает полным списком консультантов и имеет возможность провести переговоры с каждым. К выбору консультанта стоит относиться серьезно. Определив наиболее приемлемый подход к консультированию (и ограничив тем самым список), целесообразно на следующем этапе выбрать тип консультанта, которому будет поручено задание. Здесь надо определить, какая консультационная компания будет оказывать клиенту услуги — будет это независимый консультант, отечественное консультационное агентство или иностранная компания, действующая на территории России.

Ниже приведены достоинства и недостатки каждого типа консультантов, которые существенны при выборе компанией-клиентом консультанта.

Независимый консультант

В общем случае, использовать независимых консультантов имеет смысл мелким и средним предприятиям (до 500 человек) для решения задач всех типов, крупным организациям — для локальных задач.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный подход к проблеме клиента. • Относительно низкие гонорары (до 70% от гонораров агентств). • Возможность работы в штате предприятия. • Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства (оба приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы, но независимый консультант не обязан ограничиваться штатом).
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Невозможность использования режима горячей линии (независимый консультант работает как со своими клиентами, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо). • Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство

Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Учет специфики деятельности компании, ее опыта. • Параллельное осуществление работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно. • Использование передовых технологий консультирования. • Предоставления клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность). • Последующее курирование фирмы-клиента. • Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (может быть преимуществом, если стажер — сотрудник фирмы-клиента).
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом). • Более стандартизированный подход к проблеме клиента. • Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (это может быть и отрицательным моментом).

Иностранное консультационное агентство

Использование иностранных агентств — для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Международный авторитет. • Членство в некоторых международных организациях. • Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Еще более высокие гонорары (очень высокие!). • Максимальное применение «домашних заготовок». • Широкое использование стажеров. • Недостаточный учет российской специфики.

Когда определен тип консультанта, выбирается конкретный специалист, который будет выполнять задание. Это справедливо и для агентств, которые, как любая организация, имеют персонал высокой и низкой квалификации. Впрочем, квалификация не является единственным критерием выбора. Поскольку результат консультирования создается сотрудничеством клиента и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества. Консультант должен быть симпатичен клиенту, вызывать доверие и уметь объясниться на понятном для клиента языке (с минимальным привлечением специальной терминологии). Надежный, в принципе, метод определения квалификации через рекомендации бывших клиентов мало применим при выборе консультанта.

Причины этому следующие:

- разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковых целей, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположным способом);
- конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти всегда — суть проекта. Равно как и бывшие клиенты готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена).

Если речь идет об агентстве, то получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте. Нет смысла определять квалификацию консультанта по формальным признакам. Сертификат «международного образца» от солидной иностранной консультационной компании сейчас может получить любой желающий, заплативший определенную сумму и прослушав девятидневный курс. Членство в ФЕАКО — европейской ассоциации консультантов, возможное через членство в отечественной ассоциации, стоит примерно столько же, хотя и сопряжено с дополнительными формальностями.

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться, в основном, на здравый смысл. Существуют области деятельности предприятия, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов. На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для косвенной оценки его квалификации.

2. Составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг — short-listing)

На стадии шот-листинга из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10 – 12 консультационных фирм для крупных проектов, 5—6 — для средних и 2 – 3 – для мелких. Отбор осуществляется, прежде всего, по объективным параметрам качества. На этой «квалификационной» стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы по поводу консультационных фирм, включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?», «Какие консультационные проекты они уже осуществили?», «Кто был их клиентами?», «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» и т.д. Информацию для ответа на эти вопросы можно получить из буклетов и объявлений самих консультационных фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение: при прочих равных условиях в окончательный список предпочтительнее включать фирмы, территориально близко расположенные к клиенту. В итоге клиент получает список из примерно одинаковых по объективным параметрам консультантов.

3. Окончательный выбор

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра:

- оценка технических (содержательных) предложений консультантов;
- цена (финансовое предложение).

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера, т.е. конкурса, при котором только консультантам, включенным в окончательный список, направляются запросы на подачу предложений по осуществлению соответствующего консультационного проекта. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему. Что «касается цены, то зарубежные специалисты по консультированию не рекомендуют рассматривать ее как решающий фактор, поскольку различия в цене на консультационные услуги обычно не столь велики, как различия в качестве. Во всяком случае, эффект от экономии на цене консультационных услуг может быть гораздо меньшим, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

В России в этом вопросе имеется определенная специфика. Цены услуг российских консультационных фирм пока ниже цен аналогичных услуг зарубежных консультантов, работающих в России. И хотя они быстро сближаются (4—5 лет назад они были в 10 раз ниже, а сейчас — лишь в 1,5—2 раза), разрыв все еще остается существенным. Однако качество услуг российских консультантов бывает не хуже, а часто лучше, чем у их зарубежных коллег. При таком несоответствии ценовой фактор при решении вопроса о выборе между зарубежными и российскими консультантами в пользу последних является значительным.

Подача предложений и их оценка могут осуществляться как в письменных, так и в устных формах контактов между клиентом и консультантом. При этом задача клиента — ответить не столько на вопрос: «Может ли консультант это сделать?» (поскольку на этот вопрос он в основном уже ответил на стадии шот-листинга), сколько на вопрос: «Хочет ли он работать именно с ним?». Как считает известный специалист по консультированию Д. Майстер, «в отличие от квалификационной стадии, которая изначально является рациональной, логической и основывается на фактах, стадия окончательного выбора в большей своей части интуитивна, личностна и основывается на впечатлении».

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Так, консультант предварительно объявляет стоимость любой работы по проекту. Исключение составляет режим консультирования и иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата.

Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим — оптимизация оргструктуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих — вилка цен. Если консультант предлагает повременную оплату без установления сроков — это свидетельствует о непрофессионализме.

Наиболее результативным методом выбора является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах).

Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества (о последнем руководитель уже получит примерное представление) будут оценены положительно, консультанта можно пригласить для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он адекватно определит объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом». При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания, негативных последствий для предприятия практически не ощущается: консультант еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока. Для целей эксперимента не следует предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Контрольные вопросы

1. *Какими двумя способами руководители российских компаний-клиентов выбирают консультантов?*
2. *Существует ли в России универсальная методика выбора консультантов?*
3. *От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?*
4. *Из каких источников можно получить информацию о консультантах и консультационных компаниях?*
5. *Каковы характерные ситуации участия консультантов в разрешении проблем российских предприятий?*
6. *Какие факторы обуславливают успех взаимодействия клиента с консультантами?*
7. *Какие существуют три стадии процедуры отбора консультанта? Дайте краткую характеристику каждой из них.*
8. *Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.*
9. *Для выполнения каких работ не следует приглашать консультантов на предприятие?*
10. *В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?*

8. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

8.1. Подходы в консультировании

С точки зрения технологии осуществления консультирования можно также выделить программный и маркетинговый подход в консультировании. Следует отметить, что на практике часто происходит переплетение подходов, форм, методов консультирования.

ПРОГРАММНЫЙ ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Программный подход к обновлению и развитию социальных систем разного типа, например, предприятий, городов, регионов окончательно сформировался в отечественном управленческом консультировании к концу 80-х годов. Этот подход предполагает ориентацию на сущностное обновление, трансформацию всей организации и ее связей с непосредственной средой.

Практика показывает, что локальные, пусть даже достаточно эффективные изменения каких-то частей организации имеют тенденцию к замедлению и ослаблению в контексте «старой» неизменной системы, а также к причинению ущерба целому.

Основные принципы этого подхода могут быть представлены следующим образом:

1. Принцип «высокой планки» или «предельной цели».

Стратегические цели, разрабатываемые для организации ее представителями, должны быть либо на пределе возможного (для обычной стратегической работы), либо за пределами возможного (в случае использования инновационной методологии, ориентированной на масштабные качественные прорывы в жизни организации).

2. Принцип «пульсирующего инновирования».

Программная инновация социальной системы представляет собой серию стратегических мероприятий (шагов), построенных на основе интенсивного взаимодействия консультантов и сотрудников организации-клиента.

Временной промежуток между такими шагами (семинарами, совещаниями, встречами и т.д.) определяется стратегией работы и ситуацией в организации. Практика зарубежных консультантов, работающих в русле «организационного развития» («organization development»), подтверждает тот факт, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массированно, улучшение наступает быстрее, оно более значительно и дольше сохраняется.

3. Принцип «кумулятивной мотивации».

Каждое действие консультантов, каждый метод и каждое событие этого процесса формируется и осуществляется таким образом, чтобы у представителей организации возрастала мотивация к участию в дальнейших позитивных изменениях. «Мотивационный вектор» методологических средств и организационных форм закладывается при их конструировании и отборе.

4. Принцип самопрограммирования.

На первых этапах работы разрабатывается концепция обновления и трансформации социальной системы, задающая содержательный стержень всех дальнейших действий.

Стратегическая программа, в которую разворачивается эта концепция, на каждом шаге работы формируется и корректируется с учетом результатов предыдущей инновации и актуального состояния социальной системы. Таким образом, реальная стратегия формируется итеративно, с учетом практических результатов каждого этапа работы и соотношения их с концепцией обновления.

5. Принцип «выращивания инновационного ядра».

Изменить организацию — значит изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, способы действия, содержание и характер их отношений. Сделать это можно только в одном случае — иницируя потребность в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность и желание изменить ситуацию, составляют инновационный ресурс организации. Задача консультанта — помочь этому ресурсу возрасти и реализоваться. Инновационное ядро организации «выращивается» в ходе программной работы, начиная с формирования команды — носителя концепции обновления, и заканчивая становлением инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему.

Программную инновацию можно представить как сложный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации — от личности работников до социоэкономической инфраструктуры системы. В этом процессе органично соединяются деятельность инновационной социальной системы (например, консультационной фирмы) и инновационной системы (клиентская организация). Указанные принципы разворачиваются при этом в методический арсенал, позволяющий работать не с кризисными ситуациями и конфликтами как таковыми, а строить альтернативные системы и отношения, которые содержат механизмы препятствования возникновению кризисов и конфликтов. Надо не бороться с чем-то или кем-то, а строить новое.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД

В данном подходе целью консультирования является достижение предприятием его рыночных целей; методом консультирования является построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

К факторам взаимодействия, которыми оперирует метод, относятся:

Продукция (товар или услуги): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта.

Информация: реклама, пропаганда, исследования.

Денежные средства: структура, способ движения.

Принципиально можно выделить два рода взаимодействия предприятия с рынком:

1. Предприятие предлагает рынку продукцию, информацию, денежные средства, оценивает реакцию рынка, модифицирует предложение, снова оценивает реакцию, и т.д.

2. Предприятие оценивает рыночные требования (возможности) и реагирует на них адекватным предложением продукции, информации, денежных средств. Этот вариант более эффективен, поскольку позволяет удовлетворить запросы рынка с минимальными затратами.

На практике предприятиями применяется смешанный вариант, что обуславливается недостаточной информацией о требованиях рынка (отсутствуют методы, ресурсы или организация), инерционностью предприятия (недостатками технологий, управления).

Метод маркетингового консультирования модифицирует взаимодействие предприятия с рынком в сторону смещения ко второму варианту. К практическим аспектам маркетингового консультирования относятся следующие:

Для предприятия выполняется действительно полезное для него задание.

Первоначальное формулирование задачи клиентом далеко не всегда соблюдает его действительные интересы. Клиент не обязан досконально владеть методиками, его обращение к профессиональной помощи должно являться для него гарантией правильности последующих действий (сдать автомобиль в сервис также можно с собственным диагнозом, однако выполняется действительно необходимый ремонт). В случае расхождения задания с целями предприятия, в процессе переговоров или на этапе предварительной диаг-

ностики — непосредственно после выявления расхождения — производится переформулирование задания, либо принимается совместное решение о прекращении (непроведении) работ.

Метод консультирования предусматривает индивидуальный подход к задаче.

Построение стандартных схем, широко описанных в литературе, методом не практикуется: такие схемы могут быть применены, если известна или может быть установлена их практическая эффективность для решения конкретной проблемы предприятия.

Как правило, стратегии предприятия разрабатываются, исходя из его опыта, ресурсов и конкретной рыночной ситуации. При существовании проблем с достижением целей, некоторые методы предприятия вполне работоспособны и эффективны. Отказ от них ради схемы нецелесообразен, встраивание в схему затруднено.

Использование стандартных схем также предполагает в некотором роде стандартную квалификацию ключевого персонала предприятия, чего на практике не существует. Подбор квалифицированных кадров сопряжен со значительными затратами времени и средств. Замена персонала ради внедрения стандартной схемы в высшей степени нерациональна.

Аналогично обстоит дело с управлением. Существуют «идеальные» стандартные модели, которые имеют единственный, но существенный недостаток — они не могут быть применены на конкретном предприятии. Стиль управления руководителя формируется всем его предыдущим опытом, незначительная коррекция стиля возможна, но коренная перестройка не приведет к положительному результату. При громадном желании сделать все «как положено», «идеальная» схема будет принята руководителем, но в процессе применения неизбежен «откат», возможно, сопровождающийся разрушительными последствиями. В «легком» случае, предприятие просто скатится в формализм, выполняя все предписанные схемой процедуры с нулевым качеством.

Метод консультирования рассматривает задачу комплексно.

Консультирование рассматривается как интенсивная профессиональная помощь. Возможно два принципиальных подхода к решению задачи консультантом: исследование всех аспектов ситуации и синтез решения на основе полной информации; комплексное рассмотрение задачи, определение существенных аспектов, их проработка, и синтез решения на основе существенной информации. Критерию интенсивности в большей степени отвечает второй подход, который и применяется маркетинговым консультированием во всех случаях.

Ограничение в применении маркетингового консультирования вытекает из формулировки его целей: задачи предприятия, не имеющие отношения к рынку, подходом не решаются (например, задача получения максимальной дотации от государства или частного инвестора, и т.п.).

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание конфиденциальности. Она может не оговариваться в контракте специально, однако, необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает.

Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере, года, а для проекта разработки стратегий — двух лет с момента завершения задания.

8.2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования

Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом. От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения необходимых предприятию результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном итоге, успешность сотрудничества сторон.

В рамках процесса консультирования выделяют следующие стадии, этапы и фазы.

Предварительная стадия

На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.

На этой стадии российские консультанты сейчас испытывают наибольшие трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, в выработке рекомендаций по выходу из кризисного состояния, в привлечении инвестиций для развития бизнеса, а с другой стороны, оно не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому, предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

Кроме того, в условиях общей несостоятельности предприятий, невыплат заработной платы появление высокооплачиваемых консультантов вызывает на предприятии негативное отношение к ним, нежелание сотрудничать с ними, что порождает со стороны представителей предприятия недоверие ко всякого рода организационным и иным изменениям.

Предпроектная стадия

Предпроектная стадия (фаза подготовки) характеризуется началом работы консультанта и клиента, их первым контактом. Обе стороны проводят предварительные переговоры о возможности сотрудничества, происходит первое обсуждение проблемы и возможных путей ее разрешения.

Для проведения предпроектных переговоров особенно эффективны учебно-консультационные мероприятия — семинары, выставки, конференции — с участием консультантов и будущих клиентов. Эти мероприятия позволяют сократить стадию выработки общего языка и взаимопонимания, а также способствуют осознанию потребности в консультировании, и предвосхищают подписание будущего договора на оказание консультационных услуг между компанией-клиентом и консультантом.

Также на этой стадии назначается ответственный за дальнейшее взаимодействие рабочей группы и консультанта.

Проектная стадия

На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия.

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных по:

организации производства;

- состоянию конкурентов взаимоотношений с ними;
- информационным потокам и связям на предприятии;
- элементам среды макроокружения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, макроэкономическим показателям, государственному регулированию и др.);
- организации управления предприятием в целом.

Методами диагностики могут являться:

- Наблюдение в форме участия консультанта в оперативных заседаниях, проводимых ежедневно руководством предприятия. Здесь консультант может почерпнуть информацию, характеризующую текущее положение организации-клиента в целом.
- Беседы, как с представителями руководства всех уровней, так и с рядовыми работниками. Есть возможность получить фактические данные.
- Сбор и обработка письменных материалов, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность предприятия.
- Тестирование, анкетирование и интервьюирование.
- Проведение SWOT-анализа (наименование метода происходит из начальных букв англоязычных слов: S — strengths, W — weaknesses, O — opportunities, T — threats), который позволяет проанализировать сильные и слабые стороны элементов внутренней среды предприятия, а также возможностей и опасностей элементов внешней среды. Данные об этих элементах консультанты могут получить во время общения и работы с работниками предприятия. Результаты этих элементов заносятся в матрицу, а затем консультант совместно с клиентом проводит оценку вероятности реализации и силы проявления всех комбинаций, получившихся в четырех «полях», что позволяет консультанту получить многофакторную характеристику состояния предприятия, проранжировать элементы по степени значимости, стимулировать развитие сильных сторон.

Результаты диагностики представляются в виде документов:

- Обзор организации управления предприятием:
 - стратегия фирмы;
 - результаты реализации этой стратегии;
 - характеристика продуктов предприятия;
 - характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
 - характеристику работы с кадрами;
 - обзор процессов документооборота;
 - обзор социально-психологического климата на предприятии.
- Обзор процессов организации производства:
 - логистика производства;
 - технологические карты;
 - технико-экономические показатели производства;
 - производительность труда и эффективность использования ресурсов;
 - производственные возможности.

- Отчет о результатах маркетингового исследования:
 - характеристика портфеля продуктов предприятия;
 - результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
 - оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
 - анализ конкурентной среды.
- Обзор финансовой деятельности предприятия:
 - анализ кредитной и инвестиционной политики;
 - комплексный анализ балансов предприятия;
 - анализ движения наличных средств, ликвидности.
- Обзор кадрового потенциала предприятия:
 - анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
 - анализ систем продвижения и поощрения;
 - анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.
- Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:
 - обзор процессов документооборота;
 - обзор процессов обслуживания клиентов;
 - автоматизация отдельных систем управления.
- Обзор коммуникационных процессов:
 - характеристика коммуникационных стилей;
 - характеристика элементов корпоративной культуры — системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.
3. Выделить стратегические центры прибыли и центры затрат.
4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей. Разрабатываются нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций; определяются роли сторон по реализации проекта (фаза планирования действий).

На **этапе внедрения** (фаза внедрения) проекта с целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать управляющую команду из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов, которая, прежде всего, должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений) с целью проведения в последующем стратегических изменений (организационных, технологических, кадровых) и приступить к их реализации.

Послепроектная стадия

Задачами стадии завершения проекта (фаза завершения) является оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми. На этой стадии осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их возникновения; разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия; формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов; обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ.

Работа консультантов, прежде всего с руководителями высшего звена, обеспечивает сильную поддержку работе консультантов на предприятии, облегчает доступ к наиболее важным документам и данным, позволяет оперативно организовывать встречи с практически любым работником предприятия. Но, с другой стороны, консультанты становятся близки к деликатным аспектам деятельности предприятия, касающихся самих высших руководителей, которые часто не подозревают, что причины большинства проблем стратегического управления предприятием — недостаток у руководителей современных знаний и опыта. Поэтому, консультанты должны предвидеть сопротивление руководителей предложенным вариантам выхода из проблемной ситуации и преодолеть его.

На данной стадии происходит выход консультанта из консультационного проекта, а также возможно проведение переговоров руководства компании-клиента с консультантами относительно дальнейшего сотрудничества.

Контрольные вопросы

1. *Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?*
2. *Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.*
3. *Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?*
4. *Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?*
5. *Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?*
6. *Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?*
7. *Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?*
8. *Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?*
9. *Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:*
 1. Этапа, фазы, стадии.
 2. Стадии, этапа, фазы.
 3. Фазы, стадии, этапа.
10. *Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?*
 1. Фазой процесса консультирования.
 2. Этапом процесса консультирования.
 3. Стадией процесса консультирования.

9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая причина — ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным, либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений, либо за счет экономии. Как экономический эффект, может рассматриваться обучение персонала или уменьшение риска в принятии решений. Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий, оптимизация оргструктуры, нацелены на долгосрочную перспективу. В этом случае сложность оценки деятельности консультантов заключается в том, что результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компании. Так, крупнейшая нефтяная компания «Шелл» ощутила пользу от организационных изменений только через 5 лет после полученных рекомендаций и их реализации. Бывает даже так, что внедрение рекомендаций приводит к временному падению прибыли. Внедрение рекомендации может поглотить дополнительные средства. Консультанты рекомендуют увеличить численность персонала, повысить оклады, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов, но могут положительно повлиять на положение фирмы-клиента в будущем.

Небольшие задания, например, исследование отдельных аспектов качества продукции, могут принести немедленную прибыль. Существует целый ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно. Например, вопросы складирования, стандартизации документов и т.д. К сожалению, такие работы являются незначительными по удельному весу от всего объема работ.

Рассмотрим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, давая при этом ссылку на тип получаемого эффекта.

Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно.

В первую очередь, это ревизия маркетинга и ревизия управления. Если ревизия управления применяется отдельно крайне редко, чаще — при разработке стратегий или оргструктуры, то ревизия маркетинга — обычная процедура, для которой не нужно специального повода. Основанием для ревизии маркетинга (если она вообще не заложена в график, как постоянно-периодическая) служит падение, стабилизация, или недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов, разработка крупной рекламной кампании, и т.д. Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от "заводских" представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии клиента. Его рекомендации объективны.

Экономический эффект получается в виде повышения эффективности маркетингового комплекса (или, соответственно, качества управления). Он может выразиться в увеличении сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании, и т.д.

Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта.

Таковыми мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Экономический эффект в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения.

Например, это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе, и т.п. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта, как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение об его детальной (и дорогостоящей) проработке.

Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, одержать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний). Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. В основном, это маркетинговый и рекламный персонал. Совместная работа консультанта и персонала клиента по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро. Т.е., у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятого персонала нужной квалификации на предприятии.

Эффект достигается за счет снижения риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала.

Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Теоретически, применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей, соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, соответственно, для него может быть получен и больший эффект. С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование является последним шансом для выживания; стимул к применению консультирования для такого предприятия выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных проблем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их к полностью проблемным или благополучным нельзя.

Также эффективность консультирования зависит во многом от двух совершенно противоположных факторов:

- 1) оснащения работы лучшими технологиями и правильного их выбора;
- 2) личностной совместимости и полной погруженности в культуру и ценности клиента, что должно быть построено в адекватной методологии данной работы. Причем методологическая часть должна предшествовать технологической и определять выбор технологии, а также степень и глубину их адаптации для конкретной ситуации.

Здесь важна методология — необходим человек, который договаривается с клиентом о целях и отвечает за конечный результат. Применение только собственных авторских технологий необязательно. Консультирование с помощью игровых средств (игротехники) поднимает статус деятельности в конкретной неповторимой ситуации и не поощряет изучение типичного и общего во многих управленческих ситуациях. Эта практика противопоставляет ситуации норме, а методологию — науке.

Лучшее обучение — это консультирование. Особенно это заметно в бизнес-образовании. Если преподаватель максимально приближен к обучаемому и погружен в его работу, то он формулирует знания на языке ситуации (сюжета), причем его (клиента, ученика) ситуация, на его языке. И клиент-ученик не просто получает определенный объем знаний, а формулирует навыки в конкретной ситуации, то есть учит себя. Ответственность за конечный результат при этом остается на ученике (клиенте).

Под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.к. клиенту всегда нужен результат, и никогда — процесс. Но следует помнить, что получаемый результат консультационного проекта — продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта. Клиент имеет возможность влиять на качество консультирования в не меньшей степени, чем консультант.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

- Задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация).
- Консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы).
- Клиент (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни клиент, ни консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для клиента только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны клиента на данном этапе невелики. Однако у клиента существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность клиента определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта мало что дает на практике. Клиент не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. В основном, клиент предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, подход консультирования и конкретного консультанта.

Время консультирования. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время, результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев, потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в момент, когда становится явной — время для бесконфликтных решений уже упущено.

Таким образом, для повышения качества результатов консультирования клиенту необходимо решить проблему своевременного приглашения консультанта. В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием, и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка. Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, затем оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководителем может быть получена применимая для его предприятия методика самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования. В других вариантах, по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс-диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только после получения достаточных данных.

Подход консультирования. В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением различных подходов консультирования. Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов клиентом. Если подход непонятен или неприемлем для клиента — непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно, не будет достигнут результат.

Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя, поэтому имеет смысл лишь для предварительно выбранного подхода.

Конкретный консультант. Проблема продвижения консультационных услуг — самая сложная проблема в профессии консультанта, потому что ее нельзя решить раз и навсегда (самый успешный консультант не застрахован от «провала» на ровном месте, в простом заказе, в обычной организации). С самых первых слов диалога с клиентом и в течение всего процесса консультант, как шахматист, должен видеть логику партии в целом, все возможные пути развития и выбирать каждый ход, каждое слово с высоты всей своей квалификации. Продвижение консультационных услуг проходит и должно проходить через осязаемые образы конечного результата, легко доступные для ощущения и понимания любого клиента (например: обучение, подбор и поиск кадров).

Причем регулируемая глубина погружения консультанта в клиентскую организацию должна соответствовать в начале работы степени зрелости ее руководителя, а в конце работы — реальным и потенциальным возможностям консультантов. При такой схеме работы углы треугольника — «консультирование — обучение — подбор кадров» — начинают все больше подпитывать друг друга заказами, оттачивать мастерство, универсализм

консультанта, развивать клиента и способствуют росту авторитета консультационной и самого консультирования.

Контрольные вопросы

1. *Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?*
2. *Что понимается под качеством консультирования?*
3. *Что является факторами, определяющими качество консультирования?*
4. *Чем предопределяется качество консультирования?*
5. *Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?*
6. *Эффективность консультационных услуг определяется:*
 1. Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
 2. Рассчитанным по формулам экономическим предполагаемым эффектом в результате планируемых рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
 3. Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.
7. *Оценка эффективности консалтинговой деятельности осуществляется:*
 1. По реальным изменениям в организации-клиенте.
 2. По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
 3. По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.
8. *Оценка качества работы консультанта:*
 1. Осуществляется установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением планируемых, рекомендованных консультантом изменений.
 2. Осуществляется по принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
 3. Осуществляется с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Краткая характеристика деловых услуг

Аудит — это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и соответствия результатов финансово-хозяйственных операций российскому законодательству.

Слово «аудит» в переводе с латинского означает «слушание» и применяется в мировой практике для обозначения проверки, ревизии.

Содержание услуги:

- Проверка финансовой отчетности, экспертная оценка (заключение) относительно ее правильности, надежности, соответствия общепринятым стандартам.
- Аудит управления.
- Консультационные услуги по постановке управленческого аудита.

Выступая в качестве аудиторов, специалисты проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку согласно общепринятым стандартам. Аудиторское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. Для своей деятельности аудиторские фирмы обычно получают специальные полномочия (лицензии, сертификаты) от государственных органов, наблюдающих за деятельностью акционерных обществ.

Аудит играет существенную роль для таких инструментов инвестиций, как рынки ценных бумаг и фондовые биржи. Его задача — показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

Первоначально в России законодательство требовало обязательного заверения аудиторами только налоговых деклараций иностранных фирм. Однако в настоящее время принят ряд постановлений, согласно которым аудиторскую проверку должны проходить все банковские, страховые и инвестиционные компании (как российские, так и зарубежные), а также крупные негосударственные предприятия. Лицензирование аудиторских фирм осуществляется Министерством финансов РФ, Центральным банком РФ, которые ведут соответствующие реестры.

В последнее время за рубежом термин «аудит» стал применяться для обозначения не только бухгалтерской, но и любой другой проверки положения дел на предприятии или в организации, осуществляемой независимыми экспертами.

Поэтому используются такие понятия, как «аудит менеджмента», «аудит инвестиций», «аудит бизнеса», «экономический аудит», «энергоаудит» и т.д. В российской практике этому значению слова «аудит» соответствует понятие «независимая экспертиза».

Бухгалтерское обслуживание — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет. Эта функция может дополняться также консультационными услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

В России зачастую все услуги по бухгалтерскому учету называют аудитом. Как следует из вышесказанного, это не совсем верно, но для краткости такое расширительное толкование слова «аудит» может, на наш взгляд, применяться.

Следует отметить, что в некоторых странах аудит и бухгалтерское обслуживание выступают совершенно обособленно: там приняты специальные законодательные акты, запрещающие аудиторам предоставлять своим клиентам любые другие услуги по бухгалтерскому учету, включая консультационные услуги.

В России нет запретов на совмещение аудиторской функции и бухгалтерского обслуживания, что соответствует мировой тенденции комплексного предоставления аудиторских, бухгалтерских и консультационных услуг.

В настоящее время численность российских бухгалтерско-аудиторских фирм составляет около 6 тыс. фирм, но более 50% объема услуг приходится на 40 крупнейших.

Содержание услуги:

- Ведение бухучета.
- Восстановление бухучета.
- Постановка бухучета.
- Выработка учетной политики.
- Составление отчетности.
- Анализ финансового состояния.
- Проверка правильности ведения учета с целью выявления ошибок и оперативного их исправления.
- Консультирование по вопросам ведения бухучета и т. д.

Юридическое обслуживание предполагает оказание правовой помощи в таких областях, как юридическое сопровождение деятельности предприятий, ведение арбитражных дел, представительство в государственных органах, сопровождение процедуры банкротства.

Юридическое обслуживание включает в себя информационно-консультационное обслуживание, т.е. непрерывную правовую поддержку предприятия со стороны юридической компании. Для более эффективного отслеживания и решения юридических вопросов компания предоставляет юриста из числа сотрудников отдела, который может на предприятии оказывать услуги по составлению и анализу хозяйственных договоров; по консультированию в области правовых вопросов; по курированию учредительной и внутренней документации, претензионной работы; по участию в переговорах с контрагентами; по представлению интересов предприятий в государственных органах.

Содержание услуги:

- Проверка соответствия требованиям законодательства внутренних документов клиента, оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов.
- Подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами.
- Ведение претензионной работы.
- Представление интересов клиента в суде, других органах при рассмотрении правовых вопросов.
- Консультации, заключения, справки по правовым вопросам, возникающим в ходе деятельности клиента.
- Информирование клиента о новом законодательстве, нормативно-правовых актах.
- Подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм, филиалов, представительств иностранных компаний.

Управленческое консультирование

Содержание услуги:

- Определение управленческих проблем.
- Оценка управленческих проблем.
- Разработка рекомендаций.
- Помощь в реализации рекомендаций. **Инжиниринг** — инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

Совокупность услуг по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов делится на две группы:

- 1) услуги, связанные с подготовкой производственного процесса;
- 2) услуги по обеспечению самого процесса производства.

Инжиниринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями. Консультирование по инженерным вопросам является одним из видов консультационных услуг.

Содержание услуги:

- Услуги по подготовке производственного процесса.
- Услуги по обеспечению процесса производства.

Деловая информация — этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу: пособий, справочников, статей, журналов, обзоров, дайджестов и т.д., а также в виде предоставления информации в электронной форме.

В России на рынке информационных услуг действуют их производители — информационные агентства, центры и фонды социально-экономических исследований, научно-исследовательские организации, средства массовой информации, издательства, библиотеки, рекламно-справочные агентства и консультационные фирмы.

Важный аспект информационных услуг — предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

- финансовое состояние (данные баланса, отчеты о прибылях и убытках, сопоставление финансовых показателей за последние годы и т.д.);
- юридическая форма компании, номер ее налоговой инспекции, банковские реквизиты, юридический и фактический адреса;
- структура капитала, виды деятельности, история, данные о руководителях, сведения о филиалах;
- практика и сроки исполнения платежей;
- судебные решения, случаи залогов имущества и иных финансовых обязательств, а также другая информация уведомительного характера;
- положение фирмы в специально разрабатываемом рейтинге, показывающем ее финансовое положение и степень коммерческого риска сотрудничества.

Аналитики информационной фирмы могут также определить уровень риска планируемого кредита и выработать рекомендации по максимальному размеру кредита.

Содержание услуги:

- Предоставление экономической, технической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента.
- Публикация пособий, статей, справочников, обзоров и др.
- Предоставление информации в электронном виде и т.д.

Реклама и отношения с общественностью — создание в общественном сознании положительного и специфического, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы.

Создание имиджа осуществляется через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации финансовых отчетов и т.д.), прямую рассылку рекламных материалов по почте, а также путем проведения различных мероприятий (конференций, презентаций, благотворительных акций и т.д.).

Объектами, на которые направлена эта деятельность, являются широкая общественность, правительственные учреждения, держатели акций и сами сотрудники фирмы.

Консультанты по рекламе и отношениям с общественностью приглашаются для того, чтобы сформировать запоминающийся положительный образ фирмы, способствующий созданию благоприятной внешней и внутренней среды для ее функционирования.

Консультационные услуги по отношениям с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

Содержание услуги:

- Объявления, интервью, статьи.
- Публикации финансовых отчетов.
- Рассылка рекламных материалов.
- Проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и т.д.

Лоббирование — это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От отношений с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более конкретной направленностью. Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы. Если в России понятие «лоббизм» до сих пор ассоциируется с чем-то противозаконным, считается чуть ли не синонимом коррупции, то в странах с развитой экономикой соответствующие фирмы предоставляют своим клиентам (предприятиям, отраслевым ассоциациям и т.д.) услуги по взаимодействию с государственными органами на профессиональной основе. Это услуги в области подготовки и корректировки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, обоснования положительных решений по тем или иным обращениям бизнесменов к властям. Достоинством услуг специалистов по лоббированию является соблюдение полной легальности и знание методов воздействия на представителей властей. Соответствующие консультационные услуги могут быть связаны со всеми услугами.

Тренинг — передача знаний и информации о принятии решений.

Услуги активного повышения квалификации (тренинг) являются пограничными между консультированием и обучением.

Содержание услуги:

- Курсы, конференции, семинары, практические занятия с отрывом или без отрыва от производства, направленные на повышение квалификации менеджеров.

Рекрутмент — подбор и оценка управленческих кадров.

Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может

осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

Рекрутментская фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов. При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществляться комплексные услуги по подбору полной «команды» менеджеров для вновь создаваемого предприятия.

Рекрутментские фирмы расширяют сферу своей деятельности, оказывая ряд дополнительных услуг. В частности, предоставляются услуги по подбору временных руководящих кадров и поиску новых рабочих мест для высшего управленческого персонала, перемещаемого в связи со структурной перестройкой производства. Такие фирмы могут предоставлять также консультационные услуги по всем аспектам управления кадрами.

Содержание услуги:

- Подбор и оценка кадров.
- Планирование карьеры.
- Анализ рынка труда.
- Кадровое консультирование.
- Трудоустройство увольняемых специалистов.

Обеспечение информационными технологиями (ИТ)

Производители компьютерного оборудования были вовлечены в деятельность, связанную с консультированием, позже всех, но сразу же активно стали действовать в этом направлении, разрабатывая ИТ, ориентированные на использование производимого ими оборудования.

Все услуги по информационным технологиям сопровождаются консультированием по их внедрению и использованию.

Содержание услуги: Разработка и внедрение компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и др.

- Консультирование по внедрению и эксплуатации информационных технологий и т.д.

Инвестиционное обслуживание (инвестиционное банкирование) — деятельность кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний по купле-продаже ценных бумаг (акций, облигаций).

Инвестиционные банки осуществляют аккумуляцию денежных средств частных инвесторов путем эмиссии собственных ценных бумаг (обязательств) и вложения этих денежных средств в акции и облигации, т.е. выступают посредниками между выпускающими ценные бумаги фирмами и вкладчиками.

Кроме своих основных функций, связанных с размещением ценных бумаг, большинство такого рода фирм предлагает широкий спектр консультативных услуг в области общего и финансового управления.

Содержание услуги:

- Аккумуляция денежных средств частных инвесторов и помещение их в ценные бумаги.
- Консультации в сфере рынка ценных бумаг.
- Консультирование по вопросам общего и финансового управления.

**Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг
(июнь - сентябрь 2000 года)**

(анкетные данные заполнили 25 из 179 консультантов, которым анкета была предложена)

КОНСУЛЬТАНТЫ

1. Организационно-правовая форма консультационных компаний.

Все опрошенные являлись юридическими лицами.

2. Характер деятельности консультационных компаний.

Большая часть консультантов, заполнивших анкету, не ограничивается консультационной деятельностью и дополнительно занимается обучением (обучение — 38%, проведение семинаров — 8%), специализируется в области информационных технологий (информационные технологии — 15%, разработка программного обеспечения — 8%).

3. Степень специализации консультационных компаний.

Среди всех ответивших компаний 64% являются универсальными, остальные имеют специализацию (из них специализируются по услугам 18%, по услугам и клиентам — 9%).

4. Масштаб консультационной деятельности.

Практически половина консультантов действует на территории России, 36% консультантов утверждают, что они осуществляют консультационную деятельность на международном уровне и 18% компаний специализируются в регионах (в основном по месту нахождения).

5. Портрет типичного консультанта.

Это общества с ограниченной ответственностью (ООО), универсальная компания, не ограничивающаяся консультированием, имеющая в штате 13 консультантов, около 7 лет работающая на национальном рынке, с официальной валютой баланса не превышающей 1 млн. рублей и годовой валовой выручкой не превышающей 5 млн. рублей.

КЛИЕНТЫ

1. Типы клиентов консультационных компаний.

Более половины (73%) клиентов консультационных компаний — юридические лица, и четверть (25%) — органы государственной власти и местного самоуправления. Лишь 2% клиентов консультантов — индивидуальные и частные предприниматели. Физические лица вообще не обращаются к консультационным компаниям — респондентам.

2. Сфера деятельности клиентов консультационных компаний.

Исследование показало, что по сфере деятельности среди клиентов консультационных компаний выделяется два крупных сегмента: треть клиентов занимаются производством предметов личного и промышленного потребления; четверть клиентов работают в сфере услуг непромышленного характера. Остальные клиенты вовлечены в следующие сферы деятельности (в порядке убывания): добыча природного сырья, производство и обеспечение новой информацией, обеспечение хозяйства финансовыми ресурсами, производство топлива и энергии, разработка новых технологий и усовершенствование имеющихся, подготовка трудовых ресурсов.

3. Масштаб рынка клиентов консультационных компаний.

Клиенты консультационных компаний равномерно распределены по уровням масштаба рынка.

4. Годовая валовая выручка клиентов консультационных компаний.

Не менее трети клиентов консультационных компаний получают годовой доход выше 100 млн. руб. При этом 18% их клиентов получают доход выше 300 млн. руб., а 5% из них — свыше 3 млрд. рублей.

5. Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний.

Структура клиентов по величине активов и пассивов в целом повторяет их структуру по величине годовой валовой выручки.

6. Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм.

Среди клиентов консультационных компаний 62% являются акционерными обществами. Общества с ограниченной ответственностью составляют 18% в структуре клиентов консультационных компаний.

Доля государственных и муниципальных унитарных предприятий среди клиентов консультационных компаний невелика — всего 13%.

7. Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями.

В большинстве случаев компании обращаются за консультациями с целью повышения эффективности их текущей деятельности. Треть всех клиентов обращаются к консультантам в период стратегических изменений в их деятельности. Лишь 3% клиентов консультантов обратились к ним на этапе формирования организаций.

8. Портрет типичного клиента.

Это открытое акционерное общество, производитель предметов производственного назначения, работающее на национальном рынке, имеющее валюту баланса не превышающую 10 млн. рублей, обратившееся к консультанту с целью повышения эффективности текущей деятельности.

ЗАДАЧИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1. Группа потребностей клиентов.

Из анализа ответов консультантов следует, что большинство из них (50%) применяют на практике более или менее равномерное сочетание оснащения клиента как специальными методами решения проблем, так и методами самостоятельного решения данных проблем.

2. Действия, выполняемые консультантом при решении задач.

В 30% случаев консультант занимается планированием действий клиента (причем этим, в той или иной мере, занимаются все консультанты). Только в 10% процентах случаев консультационные компании участвуют в целеполагании, либо проводят оценку полученных результатов для клиента.

3. Элементы макросреды, учитываемые консультантами.

Как и следовало ожидать, экономическая среда принимается во внимание наиболее часто. Также часто учитываются научно-техническая, информационная и правовая среда. Достаточно редко учитываются консультантами социальная, политическая, культурная и природно-экологическая среда.

4. Элементы микросреды клиента, учитываемые консультантом.

Все элементы микросреды принимаются во внимание консультантами в их работе в относительно равной степени. Несколько реже других элементов микросреды учитывается влияние СМИ и местных контактных аудиторий.

5. Ресурсы, потребляемые клиентом.

В ситуации, вынудившей клиента обратиться за консультациями, чаще всего им потребляются информационные и финансовые ресурсы.

6. Сферы управленческой деятельности, в которых клиентам потребовались консультации.

Компании обращаются за консультациями по вопросам использования их ресурсов (т.е. непосредственно операционной деятельности) в три раза чаще, чем по вопросам, связанным с обеспечением ресурсами.

Хотя распространено мнение, что клиенты редко обращаются за консультациями по вопросам руководства, исследование показало, что четверть всех консультаций, в действительности, оказано именно в этой области управленческой деятельности. Более половины компаний, принявших участие в опросе, помогают своим клиентам решать проблемы во всех сферах управленческой деятельности.

Региональные консультанты редко работают с клиентами, столкнувшимися с проблемами маркетинга продуктов и в области исследований и разработок.

7. Организационные меры, являющиеся следствием консультаций.

Более чем в половине случаев консультации предполагали определенные изменения административных структур клиентов.

8. Продолжительность решения консультационных задач.

По уровням продолжительности решения задач ответы консультантов распределены относительно равномерно. Наиболее частый ответ (20%): от 1 недели до 1 месяца.

9. Периодичность оказания консультационных услуг.

Большинство консультационных проектов являются единовременным мероприятием. Тем не менее, доля проектов, требующих постоянного участия консультанта достигает 16%.

10. Форма оплаты консультаций.

Российскими консультантами, как правило, применяется фиксированная оплата их услуг. Повременная оплата применяется в 3 раза реже. Оплата в зависимости от результата и комбинированная оплата применяются всего в 11% случаев.

11. Величина оплаты услуг консультанта.

Среди всех консультационных проектов 23% не превышают по стоимости 500 долларов. Наиболее распространенные диапазоны стоимости услуг от 500 до 1000 и от 1000 до 10000 долларов. В целом, более чем в половине случаев, стоимость консультаций не превышает 1000 долларов. Ни у одного из респондентов стоимость консультаций не превышала 50000 долларов.

12. Формы консультирования.

Исследование показало, что все три формы консультирования (экспертное, процессное и обучающее) используются на практике в равной мере. При этом в обучающем консультировании доминируют тренинги (активное обучение).

Типичный комплекс задач, решаемый консультантами: оперативное, единовременное, самостоятельное решение консультантом проблем клиента путем экспертного консультирования, не предполагающего решения организационных задач. Осуществляется планирование действий клиента по использованию информационных ресурсов, на основе анализа экономической среды, клиентов и непосредственного материального окружения, за фиксированную сумму не менее 500—1000\$.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Алешникова В.И.* Директор и консультант по управлению. Основы успешного сотрудничества. // Консультант директора. 1998. №12. С.1 6—19.
2. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17—модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. — М.: «Инфра-М», 1999. — 240 с.
3. *Алешникова В.И.* Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности. // Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт. 1997. № 2. С.2—6.
4. *Алешникова В.И.* Профессия «консультант по управлению» в России. // Управление персоналом. 1998. № 2. С. 31—35.
5. *Алешникова В.И.* Современные тенденции развития управленческого консультирования. // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С.66—74.
6. В лабиринтах современного управления: (стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Сб. статей/ред. — сост. Грегори Р. Райтер. Вып.1. — М.:ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 1999. — 248 с.
7. *Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П.* Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. М., 1998. 128 с.
8. *Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М.* Российский менеджмент: Учебное пособие для вузов. Кн.1 Ситуационное обучение менеджменту. // ГАУ, М.:1997. 148 с.
9. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
10. Журнал «Босс».
11. Журнал «Консалтинг».
12. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Издательство «Финпресс».
13. Журнал «Проблемы теории и практики управления».
14. Журнал «Эксперт».
15. *Зволев П.Н.* Технология «Прорыв», или Как управлять организационным развитием предприятия. // Консультант директора. 1995. № 10. С. 31 — 34; 1996. № 1 (13). С. 3—20; 1996. № 5 (17). С. 6—18; 1997. № 11. С. 3—12; 1997. № 12. С. 3—14.
16. *Капустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей. — СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. — 160 с.
17. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П.Посадского, М., 1998.
18. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб.пособие / Гос.ун-т управления; Нац.фонд подготовки фин. и управленческих кадров. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — 366 с.
19. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
20. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.
21. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. М.: РЦП, 1998. 96 с.
22. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: Пер. с англ. — М., Дело и Сервис, 1999.
23. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
24. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.

25. *Посадский А.П.* Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. Учеб. для экон. академий, вузов и факультетов. Под ред. А.С. Булатова. М.: Издательство БЕК, 1994.
26. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
27. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.
28. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.
29. *Пятенко С.В.* Выбор аудитора и консультанта. — М.: ФБК_ПРЕСС, 1998.
30. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: А.М. Зобов, Б.Н. Киселев/М.:ГУУ, 1998. 1032 с.
31. *Румянцева З.П.* Основы управленческого консультирования (материалы для самостоятельной работы и контроля знаний): Учебное пособие. В 2 ч. — М.:ГАУ, 1994.
32. *Румянцева З.П., Алешникова В.И.* Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». М.: ГУУ, 1998. 48 с.
33. *Савенкова Т.И.* Развитие консультационной деятельности. — М.: МНИИПУ, 1990.
34. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент. — М.: Класс, 1999.
35. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения./Под ред. Ю.А. Ушанова. М.: Наука, 1986.
36. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2 т./Под ред. М.Кубра. Пер. с нем. 2-е изд., перераб. М.: СП «Интерэксперт», 1992.
37. *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М., 1998.
38. *Хабакук М.Я.* Методы работы консультантов по управлению. Таллин: ЭстНИИНТИ, 1985.
39. *Хайниш С.В., Харченко В.Л.* Ассортиментная политика предприятий (Из опыта управленческого консультирования). М.: МНИИПУ, 1992.
40. *Чакыров К.* Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью. — М.: МНИИПУ, 1990.
41. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. М.: АО «Консалтбанк-кир», 1998. С. 692 — 706.
42. *Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.* Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.
43. <http://www.consulting.ru>
44. <http://www.expert.ru>
45. <http://www.bcg.ru>

Н.О. Токмакова

**Основы управленческого кон-
сультирования**

Руководство по изучению дисциплины

СОДЕРЖАНИЕ

1. Сведения об авторе.....	89
2. Цели и задачи изучения дисциплины	89
3. Требования к базовым знаниям студента.....	90
4. Перечень основных тем и подтем дисциплины.....	90
Тема 1 Основные понятия и определения.....	90
Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.	101
Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования.	107
Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования.	119
Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования.	136
Тема 6. Ролевая природа консультирования.....	147
Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта).....	155
Тема 8. Процесс консультирования.....	166
Тема 9. Оценка результатов консультирования	177
Тематика курсовых и контрольных работ.....	188
Список литературы и ссылки на ресурсы Интернет	189
Основная литература.....	189
Дополнительная литература	189
Ресурсы Интернет.....	191
Словарь	192

1. СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

ФИО: Токмакова Н.О.

Ученая степень: кандидат экономических наук

Звание: доцент

Перечень научных работ, публикаций по предметной области дисциплины:

- 1) К вопросу оценки риска управления аудиторской фирмой. — М.: МЭСИ, 1995.
- 2) Консалтинг в области маркетинга персонала. — М.: МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1997. (Тезисы докладов конференции «Социальная защита и профессиональная переподготовка незанятого населения в России»).
- 3) Предпринимательский стиль управления. — М.: ЦПО МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1997. (Межвузовский сборник научных трудов «Современное предпринимательство в России и пути его развития»).
- 4) Особенности консалтинга в области управления человеческими ресурсами. — М.: ЦПО МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1998. (Межвузовский сборник научных трудов «Персонал: проблемы становления и развития в современной России»).
- 5) «Консультирование по принятию управленческих решений в области стратегического управления предприятиями». Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19—20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 1999.
- 6) Консультационные услуги в реструктуризации предприятий. — Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19—20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 1999.
- 7) Консультационные услуги по вопросам слияния и поглощения компаний. Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19—20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 1999.
- 8) Консалтинг в области управления рисками. Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19—20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 1999.
- 9) Тенденции развития организационных структур управления предприятиями. 4-я Российская научно-практическая конференция «Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий» (11—12 апреля 2000 г.): Сборник научных трудов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. — М., 2000.
- 10) Управленческое консультирование: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2000.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели: дать представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов; выработать практические навыки по организации и осуществлению управленческого консультирования, необходимое для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.

Задачи изучения дисциплины:

- Ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности.
- Обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов.
- Закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

Сфера применения знаний, полученных по данной дисциплине:
Общее и управленческое консультирование.

3. ТРЕБОВАНИЯ К БАЗОВЫМ ЗНАНИЯМ СТУДЕНТА

Для изучения данной дисциплины студент должен:

- знать дисциплины, изучающие информационные ресурсы и рынки, основы бизнеса, менеджмент организаций, основы психологии и социологии.
- уметь дать определения основным понятиям в сфере управленческого консультирования, относить различные ситуации, с которыми сталкиваются консультанты, к соответствующим видам задач, выявлять основные проблемы предмета и метода управленческого консультирования, анализировать и искать пути решения этих проблем, формулировать основные принципы поведения с клиентом, различать внешних и внутренних консультантов, определять правильную стратегию поведения консультанта, классифицировать консультационные услуги, анализировать различные роли консультанта, выбирать консультационную фирму или консультанта, соотносить фазы консультирования с соответствующими этапами и стадиями, оценивать результат консультирования.

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ТЕМ И ПОДТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Содержание темы:

Определение понятия «управленческое консультирование». Отсутствие однозначного определения консалтинга в России. Изменение существующих формулировок управленческого консультирования.

Различное определение в РФ управленческого консультирования: как процесс, как экспертиза, как услуга, как метод.

Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, советательность, независимость.

Принципы управленческого консультирования: научность, гибкость, прогрессивность, сохранение системы в процессе консультирования, изменение системы в результате консультирования, преемственность, конкретность, гласность, компетентность, динамичность, креативность, эффективность.

Управленческое консультирование как деловая услуга. Управленческое консультирование — специфическая отрасль бизнеса.

Продукт консультационной деятельности. Процесс производства и продажи консалтинговых услуг. Субъект и объект консультирования.

Определение деловых услуг. Смежные с управленческим консультированием услуги: финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутин-

говые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-информационное консультирование.

Основные виды деловых услуг в России: лоббирование, тренинг, бухгалтерское обслуживание, инвестиционное обслуживание, обеспечение информационными технологиями, юридическое обслуживание, аудит, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, управленческое консультирование, инжиниринг.

Функции деловых услуг: формирование компонентов систем управления, формирование текущего обслуживания процессов управления, осуществление консультирования, создание, распространение и внедрение управленческих нововведений.

Значение деловых услуг: создание условий для эффективного функционирования хозяйства; формирование и взаимодействие всех элементов инфраструктурного комплекса; освобождение организаций от необходимости создания дополнительных подразделений и найма дополнительного персонала.

Виды регламентации деловых услуг: свободное осуществление; лицензирование; аттестация; аккредитация; сертификация.

Особенности консультационных услуг. Формы оказания консультационных услуг: разовые консультации; информационное обслуживание; экспертиза; консалтинговый проект.

Понятие «процесс консультирования» — серия действий, предпринимаемых консультантом для разрешения проблем. Понятие консультант и понятие клиент в процессе консультирования. Внешние и внутренние консультанты.

Цели и задачи изучения темы:

Изучение данной темы ставит своей целью сформировать у студента четкое и однозначное представление об основных понятиях, категориях и содержании основных терминов дисциплины «Управленческое консультирование». Задача усложняется в виду употребления на практике и в литературе, как англоязычных терминов, так и их русских аналогов, что затрудняет понимание дисциплины.

Изучив тему, студент должен:

- **Знать** базовые понятия дисциплины, определение управленческого консультирования, изменение формулировок «управленческое консультирование» во времени; особенности деловых услуг; участников процесса консультирования.
- **Уметь** перечислить группы консультационных услуг и формы их оказания, характерные черты и принципы управленческого консультирования, виды деловых услуг, а также виды их регламентации; дать определения основным понятиям; раскрыть содержание термина «управленческое консультирование» как деловой услуги; понимать разницу между внешними и внутренними консультантами.

Приобрести навыки аналитической работы с дефинициями.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- «Управленческое консультирование»;
- «Услуга»;
- «Деловая услуга»;
- «Консультационная услуга»;
- «Процесс консультирования»;

- «Консультант»;
- «Клиент».

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Основные понятия и определения управленческого консультирования»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. Определение понятия «управленческое консультирование», характерные черты управленческого консультирования, принципы управленческого консультирования.
2. Понятия услуги, деловой услуги, консультационной услуги, значение, функции, виды деловых услуг и их регламентация, формы оказания и особенности консультационных услуг, группы консультационных услуг.
3. Процесс консультирования. Участники процесса консультирования

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

Готовясь к лекции.

Прочтите Кубр М. Управленческое консультирование: в 2-х т.Т.1.: пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.—319 с. глава 1. Характер и цель управленческого консультирования. 1.1. Определение: что такое консультирование, с.16. Попробуйте дать свое определение консультированию вообще и управленческому консультированию в частности.

При подготовке к семинарскому занятию

Прочитайте дополнительно Уткин Э.А. Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов, издателей «ТАНДЭМ», издательство Экмос, 1998 г.—256 с. Глава 1. Управленческое консультирование — понятие, сущность, место в рыночной экономике, с.9.; Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17 модульная программа для менеджеров «Управления развитием предприятия организации». — М.: «Инфра — М», 1999—240 с. глава 1.1.Сущность и содержание консультационной деятельности, с.6. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro.shtml> — Трофимова О.К. «Введение в управленческий консалтинг» Глава 2. Определение управленческого консультирования.

Обратите внимание, что Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение:

«Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации»

Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (ИМС).

В России пока отсутствуют стандарты управленческого консультирования. Поэтому и нет однозначного определения. Однако это отнюдь не означает, что консалтинг — явление абсолютно новое для нашей страны. Раньше оказание экспертной помощи называлось «внедрением науки в производство». Однако консалтинг — понятие рыночной экономики, следовательно, и отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной.

Для наиболее полного раскрытия понятия консалтинговой деятельности целесообразно проанализировать изменения существующих формулировок управленческого консультирования.

Определение понятий управленческого консультирования

№ п/п	Определение	Источник
1.	УК — высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	<i>Чакыров К.</i> Управленческое консультирование — организация процесса. — София, 1986.
2.	УК — разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	<i>Рапопорт В.Ш.</i> Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988.
3.	УК — это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.	<i>Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.</i> Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988.
4.	УК — определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПИ СО АН СССР от 13.01.88). — Новосибирск, 1988.
5.	УК — услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах	<i>Прокопенко И.</i> Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. — М., 1988.
6.	УК — услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе	<i>Комаров В.Ф.</i> Программа работ лаборатории управленче-

РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»

	и практическом решении проблем	ского консультирования. / Новосибирск, 1988.
7.	УК — эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.	<i>Елмашев О.К.</i> Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. / Ижевск: Удмуртия, 1989
8.	Консалтинг — это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	<i>Посадский А.П., Хайниш С.В.</i> Консультационные услуги в России. — М.: Финстатинформ, 1995.
9.	Бизнес-консалтинг — обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.	Консалтинг в Украине. — Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
10.	УК — это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента.	<i>Саврук А., Красюк Р.</i> Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 1998, №23—24.

Если в начале 1980-х гг. в них содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консалтинговых услуг, то по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности. Сравните, к примеру, дефиниции управленческого консультирования 1988 и 1998 гг.

1988 г. — УК — это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.

1998 г. — УК — это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента.

В настоящее время управленческое консультирование в РФ определяется по-разному: как процесс, как экспертиза, как услуга и как метод.

1. Консультирование как процесс: организованный процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого является организационное изменение, осуществленное на предприятии.

2. Консультирование как экспертиза: разновидность экспертной помощи клиенту в день решения задач перестройки управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

3. Консультирование как услуга: услуга, оказываемая консультантом с целью помощи клиенту в диагнозе, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем

4. Консультирование как метод: метод освоения научных разработок, достижений зарубежного и отечественного опыта хозяйствования и управления в организации клиента при содействии профессиональных консультантов в условиях дискомфорта внутренней и внешней среды.

Однако анализ представленных формулировок не дает полного представления о сущности понятия управленческого консультирования. Для наиболее полного раскрытия этой дефиниции обратимся к характерным чертам управленческого консультирования.

Выделяют следующие *характерные черты управленческого консультирования*.

1. Профессионализм.

Консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем. Более того, профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

2. Советательность.

Консультанты в основном дают советы. Это означает, что они — только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета.

3. Независимость.

Консультирование — это независимая служба. Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Консультант должен обладать такими видами независимости:

- финансовой,
- административной,
- политической,
- эмоциональной.

Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Квалифицированный консультант строит свою деятельность на принципах, представляющих собой совокупность характеристик, основных правил и методов консалтинговой деятельности, которые следует учитывать, консультируя организацию.

Принципы управленческого консультирования

1. Научность
2. Гибкость
3. Прогрессивность
4. Сохранение системы в процессе консультирования

5. Изменение системы в результате консультирования
6. Преемственность
7. Конкретность
8. Гласность
9. Компетентность
10. Динамичность
11. Креативность
12. Эффективность

Более системное определение управленческого консультирования выглядит следующим образом:

Управленческое консультирование — вид системной деятельности; процесс оказания профессиональной помощи; сложный комплекс научных знаний; искусство ведения дела; многофакторное общественное явление; коммерческий проект; вид бизнеса.

При изучении второго вопроса:

Готовясь к лекции.

Прочтите Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17 модульная программа для менеджеров «Управления развитием предприятия организации». — М.: «Инфра — М», 1999 — 240 с. глава 1.2. Консультационные услуги, с. 14.

При подготовке к семинарскому занятию

Изучите статью Трофимовой О.К. Международная классификация консалтинговых услуг <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-06.shtml>.

Называя управленческий консалтинг специфической отраслью бизнеса, необходимо подчеркнуть товарный характер производимых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительскую стоимость и стоимость.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под услугой отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента. Наряду с экономикой образования или экономикой науки существует экономика консалтинга, предполагающая анализ производства и продажи консалтинговых услуг.

Процесс производства и продажи консалтинговых услуг осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом — клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы).

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как, юридические и аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам. Применяемые в мировой практике понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению» является более широким, чем менеджмент-консалтинг. Их отличие состоит в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а другие профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.) предполагают выполнение внешними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных менеджеров и специалистов предприятий.

Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний.

Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно и занимаются консультированием в своей области.

Деловые услуги — виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Следует отметить, что деловые услуги всегда платны. Спрос на деловые услуги появляется по мере развития экономики, а их роль определяется тем, что они создают основу для роста удовлетворенности людей.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной. Примечательно, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и не консалтинговые профессиональные услуги — происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.

Смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг как внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование. Граница между управленческим консультированием и указанными смежными с ним областями достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются образовательные или юридические услуги.

В настоящее время в российской практике обозначились следующие **виды деловых услуг**:

1. Лоббирование
2. Тренинг
3. Бухгалтерское обслуживание
4. Инвестиционное обслуживание
5. Обеспечение информационными технологиями
6. Юридическое обслуживание
7. Аудит
8. Деловая информация
9. Реклама и отношения с общественностью
10. Рекрутмент
11. Управленческое консультирование
12. Инжиниринг

Европейский опыт консультирования более богат. В европейском справочнике консультантов по менеджменту выделено 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп:

1. Общее управление;
2. Деятельность администрации;
3. Финансовое управление;
4. Управление кадрами;
5. Маркетинг;
6. Производство;
7. Информационная технология;
8. Специализированные услуги.

Функции деловых услуг:

1. Формирование компонентов систем управления (персонал, техника, технологии).
2. Формирование текущего обслуживания процессов управления.
3. Осуществление консультирования.
4. Создание, распространение и внедрение управленческих нововведений.

Значение деловых услуг

1. Создание условий для эффективного функционирования хозяйства.
2. Способствуют формированию и взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.
3. Освобождают организации от необходимости создания дополнительных обслуживающих подразделений и найма дополнительного персонала.

Деловые услуги требуют и разной регламентации.

Виды регламентации деловых услуг:

- свободное осуществление;
- лицензирование;
- аттестация;
- аккредитация;
- сертификация.

Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а управленческое консультирование — одним из видов консультационных услуг.

С точки зрения деловых услуг, консультирование — деятельность осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития.

Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент) консультирования.

Консультационные услуги имеют ряд особенностей:

- продукт консультационной деятельности;
- имеют свой жизненный цикл;
- не материальны, но иногда материализуются через эффект;
- не однородны;
- не могут быть оказаны впрок, но могут быть оказаны заранее;
- могут оказываться интегрировано разными фирмами;
- имеют низкую капиталоемкость.

Формы оказания консультационных услуг:

1) Разовые консультации:

- -режим устной репрезентации;
- -режим письменной репрезентации;
- -режим запрос-ответ.

2) Информационное обслуживание:

- предоставление статистических отчетов;
- составление прогнозов развития экономики и отрасли;
- справки по законодательству;
- предоставление сведений о надежности партнеров.

3) *Экспертиза:*

- самостоятельно составленных клиентом бизнес-планов;
- инвестиционные проекты;
- кон-предоставление статистических отчетов;
- составление прогнозов развития экономики и отрасли;
- справки по законодательству;
- предоставление сведений о надежности партнеров;
- самостоятельно составленных клиентом бизнес-планов;
- инвестиционные проекты;
- тракты;
- финансовые операции.

4) *Консалтинговый проект:*

- диагностика проблем;
- разработка и внедрение решений;
- поиск партнеров;
- участие в переговорах (организация консультант-клиентских отношений);
- разработка управленческих документов.

При изучении третьего вопроса:

Готовясь к лекции

Прочтите учебно-практическое пособие Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования, Глава 1. Основные понятия и определения, с.7. Вам необходимо разобраться, какие участники входят в процесс консультирования, кто является субъектом и объектом консультирования.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что в странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов является свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Причем важным является обстоятельство вовлеченности клиента в работу с консультационной компанией, т.е. в процесс консультирования.

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно. Необходимо подчеркнуть, что процесс консультирования предполагает совместную деятельность консультанта и клиента.

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента. При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Под клиентом понимается 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. Кроме того, под «клиентом» понимается не только внешний потре-

битель (покупатель) продукции, товара или услуги предприятия. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками (службами, подразделениями, филиалами и т.п.), а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание услуг.

Консультант (субъект консультирования) в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Различают внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора; внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Дайте определение понятия «управленческое консультирование».*
2. *Перечислите характерные черты управленческого консультирования.*
3. *Что является продуктом консультационной деятельности?*
4. *Какие виды деловых услуг Вы знаете?*
5. *Назовите виды регламентации деловых услуг.*
6. *Что понимается под термином консультационная услуга?*
7. *Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?*
8. *Раскройте понятие «процесс консультирования».*
9. *Назовите участников процесса консультирования.*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. (глава 1).

Дополнительная литература:

1. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17 модульная программа для менеджеров «Управления развитием предприятия организации». Модуль 12. — М.: «Инфра-М», 1999.
2. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998.
3. *Кубр М.* Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1.: пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.

4. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг. — М.: Дело и сервис, 1999.
5. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999.
6. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России. — М.: Финстатинформ, 1995.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;

Посетить сайты:

1. www.cfin.ru
2. www.management.com
3. www.2learn.ru
4. <http://kis.pcweek.ru>
5. www.consulting.ru
6. <http://uamc.com>

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Содержание темы:

Консультирование — совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств.

Консалтинг — помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Начало и конец работы консультанта.

Цель консультирования — достижение организацией ее рыночных целей. Помощь консультанта, даже и в определении целей рыночной деятельности организации, профессиональная помощь.

Помощь консультанта при выявлении и решении специфических технических проблем. Конечная цель консультирования — помощь клиенту в осуществлении прогрессивных изменений в его организации.

Работа консультанта: взаимодействие различных видов деловой активности, технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Основные цели использования консультантов.

Цель консультирования: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Давать советы людям — значит вступать в межличностное взаимоотношение. Цели консультанта при оказании услуг:

- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряжение и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов

Задача управленческого консультирования — предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Главная задача консалтингового проекта — достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

Задачи, с которыми сталкиваются консультанты в организациях:

- Задачи на исправление ситуации;
- Задачи на усовершенствование существующей ситуации;
- Задачи на инновацию;
- Комбинированные задачи.

Спрос на управленческое консультирование.

Определения управленческого консультирования (УК) и его применения к ситуациям и проблемам управления. Два подхода к УК: функциональный и профессиональный. Их отличия и взаимосвязь.

УК — искусство работать с людьми, искусство находить необходимую информацию, искусство увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусство оставаться независимым. УК — это наука, поскольку:

искусство работать с людьми опирается на рекомендациях таких наук, как психология, социология;

искусство находить необходимую информацию базируется на знаниях консультанта в определенной предметной области;

искусство правильно интерпретировать результаты анализа опирается на имеющиеся у консультанта методы и технологии работы.

Цели и задачи изучения темы:

Изучение данной темы ставит своей целью сформировать у студента четкое и однозначное представление о целях, задачах и основных подходах управленческого консультирования.

Изучив тему, студент должен:

Знать цели и задачи управленческого консультирования;

Уметь отнести различные ситуации, с которыми сталкиваются консультанты, к соответствующим видам задач (задачи на исправление ситуации, задачи на улучшение существующей ситуации, задачи на инновацию, комбинированные задачи);

Приобрести навыки аналитической работы.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- Цель консультирования;
- Задачи консультирования;
- Функциональный подход;
- Профессиональный подход.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:

- подготовка к лекциям;
- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка докладов и рефератов;
- подготовка к участию в чатах;
- подготовка к участию в форумах;
- подготовка к участию в тьюториалах;
- изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. Цель консультирования.
2. Задачи консультирования, виды задач.
3. Подходы к управленческому консультированию.

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

Готовясь к лекции

Прочтите Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие. Глава 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию, с.10. Подумайте, что является основной целью консультирования.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что в настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) — «партисипативное» консультирование.

Поэтому, консалтинг можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить. Заканчивается такая работа, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение.

Таким образом, цель консультирования можно определить как достижение организацией ее рыночных целей, понимая под этим, что именно организация достигает своих целей, используя консультирование, как рыночный инструмент. Помощь консультанта, даже и в определении целей рыночной деятельности организации, остается только профессиональной помощью.

Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений. Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации.

Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными понятиями и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консалтингового проекта.

Иными словами, цель консультирования: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Давать советы людям — значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Оказывая свои услуги, консультант преследует следующие цели:

- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряжение и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- что рекомендуемые консультантом решения должны носить системный характер, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

При изучении второго вопроса

Готовясь к лекции

Прочтите Уткин Э.А. Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов, издателей «ТАН-ДЭМ», издательство Экмос, 1998 г. — 256 с. Глава 2. Консалтинг как форма бизнеса, с.22. Нужно понять, какие задачи консультирования существуют, кому следует заниматься консультированием.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

В зависимости от качества или уровня ситуации, с которой сталкиваются организации, консультантов могут попросить решить следующие задачи:

- Задачи на исправление ситуации.
- Задачи на усовершенствование (улучшение) существующей ситуации.
- Задачи на инновацию (создание совершенно новой ситуации).
- Комбинированные задачи, включающие элементы трех вышеперечисленных.

В мировой практике консультирования имеется множество примеров успеха, когда лучшие консультанты спасали компании, стоящие перед лицом банкротства, или возвращали к жизни стареющие фирмы. Они создали впечатление, что консультанты могут разрешить любую проблему. Однако не следует ожидать чуда и не бывает чудодейственных решений.

Существуют ситуации, когда помочь не может никто. А если помощь еще и возможна, для получения эффекта необходимы серьезные усилия не только со стороны консультанта, но и со стороны предприятия. От эффективности взаимодействия обеих сторон во многом будет зависеть конечный результат.

Заниматься консультированием следует:

- Лицам, имеющим подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях, которые связаны с видом деятельности предприятия (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством).
- Опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем.
- Лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами и потребителями.

Спрос на управленческое консультирование возникает во всех областях человеческой деятельности, а в особенности в области управления персоналом, и в организациях всех типов, поскольку все находятся под растущим экономическим и социальным давлением, вынуждающим совершенствовать методы управления и добиваться более высокого уровня интенсивности и эффективности труда.

При изучении третьего вопроса

Готовясь к лекции

Прочтите Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие. Глава 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию, с.10. Обратите внимание на подходы к управленческому консультированию: их отличия и взаимосвязь.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что имеется множество определений управленческого консультирования (УК) и его применения к ситуациям и проблемам управления. Однако можно выделить два подхода к УК: функциональный и профессиональный.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задач, но помогает тем, кто ответственен за это». Питер Блок пишет: «Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением. Большинство штатных работников, в сущности, являются кон-

сультантами, даже если они себя официально консультантами не называют». Эти определения подчеркивают, что консультанты являются помощниками, и помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Это могут быть менеджеры, исполнители, отдельные лица, оказывающие некоторые консультационные услуги, при этом они могут не являться полными профессионалами в своей области и могут не отвечать профессиональным стандартам и принципам.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру «управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости, выполнению решений.»

Таким образом, управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь.

Если задать себе вопрос о том, как следует относиться к УК — как к науке, как к искусству или как к чему-то третьему — приходишь к выводу, что, скорее, как к чему-то третьему.

С одной стороны УК — это прежде всего искусство работать с людьми, искусство находить необходимую информацию, искусство увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусство оставаться независимым. С другой стороны, УК — это наука, поскольку:

искусство работать с людьми опирается на рекомендациях таких наук, как психология, социология;

искусство находить необходимую информацию базируется на знаниях консультанта в определенной предметной области;

искусство правильно интерпретировать результаты анализа опирается на имеющиеся у консультанта методы и технологии работы.

За время работы консультанты по вопросам управления проходят через многие организации и, используя приобретенный опыт, оказывают помощь новым и старым клиентам. Поскольку консультанты сталкиваются со множеством меняющихся ситуаций, они умеют распознавать общие тенденции и типичные причины проблем, имея хорошие шансы найти правильное решение. Кроме того, консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и новыми разработками в данной области, постоянно повышают свою квалификацию. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Что понимается под «партисипативным» консультированием?*
2. *Сформулируйте цель консультирования.*
3. *Сформулируйте главную задачу консультирования.*
4. *Назовите виды типовых задач консультирования.*
5. *Приведите примеры по каждому типу задач.*
6. *Кому следует заниматься консультированием?*

7. *Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?*
8. *Дайте характеристику каждому подходу?*
9. *Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов. Почему?*
10. *Какой, по-вашему, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики. Почему?*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. (глава 1).

Дополнительная литература:

1. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: 17 модульная программа для менеджеров «Управления развитием предприятия организации». Модуль 12. — М.: «Инфра-М», 1999.
2. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998.
3. *Кубр М.* Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1.: пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.
4. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг. — М.: Дело и сервис, 1999.
5. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999.
6. *Посадский А.П., Хайнши С.В.* Консультационные услуги в России. — М.: Финстатинформ, 1995.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. www.cfin.ru
2. www.consulting.ru

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 3. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

Независимость консультационной службы: финансовая, административная, политическая, эмоциональная.

Определение метода и методики консультирования. Классификация методов консультирования: попредметная и методологическая. Попредметная классификация: консультирование по общему управлению, консультирование по административному управлению, консультирование по финансовому управлению, консультирование по управлению

кадрами, консультирование по маркетингу, консультирование по организации производства, консультирование по информационным технологиям, специализированное консультирование.

Услуги, оказываемые консультантами: бухгалтерское обслуживание, юридические услуги, обеспечение информационными технологиями, инжиниринг, инвестиционное обслуживание, рекрутинг, реклама и отношения с общественностью, деловая информация, лоббирование, тренинг.

Методы работы консультантов во время осуществления консалтингового проекта. Процессное, обучающее, экспертное консультирование.

Цели и задачи изучения темы:

Основной целью изучения темы является получить как можно больше знаний и навыков в процессе изучения темы и применение полученных знаний в практической области.

Задачи изучения темы:

1. Полное усвоение материала, основных понятий и определений темы.
2. Применение теоретического материала на практике;
3. Умение решать различные тесты по данной тематике, задачи, выполнять различные задания, соотносить теоретический материал с практической частью жизни, разбираться в методах консультирования;
4. Иметь ясное представление о методах работы консультантов во время осуществления консультационного проекта;
5. Представлять какие виды консультационных услуг существуют, и какие методы консультирования используют консультанты, предлагая тот или иной вид консультационной услуги.

Изучив тему, студент должен:

- **знать** основные понятия предмета и метода управленческого консультирования;
- **уметь** выявлять основные проблемы предмета и метода управленческого консультирования, анализировать и искать пути решения этих проблем;
- **приобрести навыки** применения полученных знаний для выполнения некоторых работ по теме предмета и метода управленческого консультирования.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- понятие консультирования;
- метод консультирования;
- методика консультирования;
- попредметная классификация;
- методологическая классификация.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

1. лекция на тему: «Предмет и метод управленческого консультирования»;
2. практическое занятие в форме семинара;

3. самостоятельная работа студентов в формах:

- подготовка к лекциям;
- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка докладов и рефератов;
- подготовка к участию в чатах;
- подготовка к участию в форумах;
- подготовка к участию в тьюториалах;
- изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. *Как определяется процесс консультирования по Фриц Стееле и по Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, в чем проявляется финансовая, административная, политическая и эмоциональная независимость, что такое метод консультирования, что такое методика консультирования?*
2. *Какие два основных вида классификации методов консультирования вы можете назвать, в чем заключается работа консультантов по управлению кадрами, в чем заключаются специализированные консалтинговые услуги?*
3. *Какие приемы в управленческом консультировании использует консультант, в чем заключается работа фасилитатора, какие особенности Т-группы важны для консультанта, какие этапы включает в себя лабораторный метод консультирования в России?*

Методологические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

Готовясь к лекции

Прочитать учебник Милана Кубра «Управленческое консультирование» (раздел «Характер и цель управленческого консультирования», глава 1, §1.1 Определение: что такое консультирование).

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов прошлых лекций и учебника Вы знаете, что существует множество определений консультирования и его применения к ситуациям и проблемам управления, т.е. управленческого консультирования.

Функциональный подход Фриц Стееле определяет так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это».

Профессиональный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру «управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений».

Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь. В то же время это также метод, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом. Метод может использоваться и используется многими техническими, образованными лицами, основное занятие которых не консультирование, а обучение, инструктирование, научные исследования, разработка систем.

И как основное занятие, и как временная техническая услуга управленческое консультирование обеспечивает профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем консультирования.

Консультанты в основном дают советы. Это означает, что они используются не для того, чтобы руководить организацией или принимать деликатные решения от имени менеджеров. Они советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Они отвечают лишь за качество и законченность совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия.

Консультирование — независимая служба.

Финансовая независимость означает, что консультант не заинтересован в том, как будет действовать клиент, например, закупит ли он определенный вид оборудования.

Административная независимость подразумевает, что консультант не подчинен клиенту и на него не распространяются административные решения последнего.

Политическая независимость означает, что ни руководство организации-заказчика, ни ее служащие не могут не официально влиять на консультанта, используя политическую власть и связи и аналогичные способы воздействия.

Эмоциональная независимость означает, что консультант сохраняет свою отчужденность от дружеских или иных чувств, которые могут существовать с самого начала или развиваться в ходе выполнения задания.

Под методом консультирования понимается план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющий, выработать соответствующую программу действий.

Методика — совокупность действий, позволяющих достичь каких-либо целей.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, математике (интервью, опросы, тестирования, прогнозирование, деловые игры, мозговая атака и др.).

Каждый консультант имеет свои методы консультирования, видит свои методы решения проблемы. Таким образом, в управленческом консультировании существует множество методов.

При изучении второго вопроса:

Готовясь к лекции

Прочтите Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. Раздел 2. Экономика и организация консалтинговых услуг. 2.3. Классификация консалтинговых услуг. Обратите внимание на различия двух подходов к классификации консалтинговых услуг.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы узнали, что существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

- 1) с точки зрения предмета консультирования — попредметная классификация;
- 2) с точки зрения метода консультирования — методологическая классификация.

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги классифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Что касается **методологической** классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают **экспертное, процессное и обучающее** консультирование.

Один из видов классификации:

1. Консультирование по общему управлению, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур и т.д.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией.

Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

1. распределение функций между отделами и подразделениями;
2. оптимизация количества уровней управления;
3. налаживание трудовой дисциплины;
4. соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, и его роли в принятии решений;
5. ведение делопроизводства;
6. планирование офисов и их оборудования.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач: 1) поиск источников финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

Их главная задача — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как **человеческие ресурсы**.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а

продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

8. Специализированные консалтинговые услуги — это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг для малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

Бухгалтерское обслуживание — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет. Эта функция может дополняться также консалтинговыми услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Юридические, т.е. правовые, услуги исторически возникли раньше, чем многие другие виды профессионального обслуживания бизнеса.

Юристы оказывают услуги как в форме советов (юридический консалтинг), так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов: представления их интересов в судебных и других инстанциях, ведения переговоров, составления контрактов и т.д. Они могут также давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическими нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую. По определенным вопросам законодательство требует наличия экспертизы независимых юристов в обязательном порядке.

Обеспечение информационными технологиями. Под информационными технологиями (ИТ) понимаются способы автоматизированной переработки информации. В настоящее время такая переработка осуществляется на основе электронно-вычислительных устройств, поэтому речь обычно идет об информационно-компьютерных технологиях: разработке и использовании компьютерных программ, создании баз данных, компьютерных сетей и т.д.

Инжиниринг — это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы: 1) услуги, связанные с подготовкой производственного процесса; 2) услуги по обеспечению самого процесса производства. Инжи-

ниринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями.

Инвестиционное обслуживание (инвестиционное банкирование). К ним относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний, по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций).

Рекрутинг — это услуги по подбору и оценке кадров.

Реклама и отношения с общественностью. Цель этой сферы деятельности — создание в глазах общественности положительного и вместе с тем специфического, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы. Создание имиджа осуществляется через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации финансовых отчетов и т.д.), прямую рассылку рекламных материалов по почте, а также путем проведения различных мероприятий (конференций, презентаций, благотворительных акций и т.д.).

Консалтинговые услуги по отношениям с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

Деловая информация. Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу: пособий, справочников, статей, журналов, обзоров, дайджестов и т.д., а также предоставления информации в электронной форме.

Лоббирование — это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы..

Активное повышение квалификации (тренинг). Этот вид услуг замыкает перечень и является пограничным между консалтингом и обучением. Повышение квалификации менеджеров осуществляется в виде курсов, конференций, семинаров и практических занятий; которые могут проходить как с отрывом, так и без отрыва от производства. Отличие тренинга от консалтинга состоит в том, что тренер по менеджменту не рекомендует менеджерам управленческие решения по конкретным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как следует их принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

При изучении третьего вопроса:

Готовясь к лекции

Прочтите учебно-практическое пособие Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. Раздел 3. Предмет и метод управленческого консультирования. 3.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Обратите внимание на особенности Т-группы, чем они важны для консультанта.

При подготовке к семинарскому занятию

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что основной фактор успеха работы консультанта — его мастерство. Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах. Именно этот этап является решающим в процессном консультировании. С помощью консультанта творческий потенциал группы, представляющей клиентскую организацию, резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, которые

определяют развитие этой организации на длительный срок. Атмосфера сессии должна быть непринужденной, но в то же время способствовать интенсивному творчеству. Задача консультанта — вовлечь в обсуждение всех участников, поскольку это повышает вероятность выработки оптимальных решений. Кроме того, необходимо удержать обсуждение в согласованных рамках, не дать ему «расплыться» или превратиться в дискуссию о «мировых проблемах». Основная роль, которую играет консультант на сессии стратегического планирования, — это роль фасилитатора (от англ. *facilitate* — помогать, облегчать). Фасилитатор — нейтральное лицо, которое должно воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи и предложения. Сессия стратегического планирования — это место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы. Здесь нецелесообразно тратить время на доводку идей или шлифовку формулировок. Это задача консультанта: он готовит итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде. Когда отчет готов, он снова рассматривается группой, принимавшей участие в сессии стратегического планирования, и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение отчета является формальным завершением процессного консультационного проекта. Консультант может привлекаться к исполнению принятых решений, а может и не привлекаться. Для успешного применения методов процессного консультирования необходимо выполнение нескольких условий. Во-первых, между клиентом и консультантом должны быть установлены эффективные доверительные отношения. Во-вторых, руководитель организации-клиента должен быть по-настоящему «предан идее» проекта и уметь передать эту преданность своим коллегам. В-третьих, персонал клиентской организации должен посвятить проекту достаточно времени, отказавшись от распространенного принципа «вы специалист — вам виднее». Обучающее консультирование добавляет к вышеперечисленным методы активного обучения управленческого персонала клиента в ходе осуществления проекта. Классическим методом обучающего консультирования является так называемый лабораторный метод (метод Т-группы¹). Под «лабораторией консультирования» подразумевается поведенчески — ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы. Для консультантов наиболее важны следующие особенности метода Т-группы:

- 1) ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- 2) наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий (обычно обучения, хотя индивидуальные цели могут широко варьировать);
- 3) лабораторный метод — это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

Тренер, который работает с группой, является консультантом для системы, имеющей свои нормы, ценности, роли, увеличивающуюся дифференциацию и специализацию и другие атрибуты, которые поддаются проверке и влиянию. Таким образом, консультант может получать информацию о себе и своей роли, о развитии отношений между ним и группой, об изменениях и различных формах сопротивления изменениям и о проблемах сотрудничества и зависимости.

Переходу консультанта на роль обучающего консультанта способствуют следующие особенности Т-группы:

- 1) сжатые сроки обучения, что позволяет тренеру действовать и получать немедленную отдачу (в организации такую отдачу обычно приходится ждать в течение недель и месяцев) и тратить при этом значительно меньше усилий;

2) тренер обязан выбирать способ действия, так как обычно участники ожидают от него лидерства;

3) Т-группа обеспечивает создание временной системы, для которой на определенный период утверждаются структурные и иного рода изменения, что позволяет экспериментировать с новыми формами и путями осуществления изменений;

4) установка Т-группы узаконивает дискуссию о взаимной роли консультанта и участников, создает более свободный климат для общения такого рода;

5) поддающееся управлению «взвешивание», «шкалирование» ситуаций и данных. Реакции людей видимы, данные оцениваются как персоналом, так и слушателями;

Т-группа дает участникам практику сотрудничества с разными представителями персонала в процессе изменений. Проблемы, связанные со стилями консультантов, решаются благодаря возможности выбора между ними, что позволяет каждому члену Т-группы получить «отклик» на свой стиль, так же как на стили остальных. Опыт работы в Т-группе может привести консультантов к расширению их ролей в жизни, что и происходит на практике, когда многие из процессно-ориентированных консультантов приходят в консалтинг как бывшие участники Т-группы. Многие консультанты по организационному развитию рекомендуют своим клиентам принять участие в некоторых формах лабораторного обучения. Основные цели при этом — обучить тому, как лучше взаимодействовать с другими, как разрешать поведенческие проблемы, а главное — обучить, как стать хорошим клиентом консультантов, и т.д. В этом плане Т-группа дает слушателям конкретный опыт получения помощи как от тренера, так и от других членов группы. Групповая установка постулирует получение информации от других и от тренера о качествах участников как обучаемых и об их степени комфорта или дискомфорта в этой специфической роли. У участника Т-группы, как правило, развивается лучшее понимание обоснованности процесса организационного консультирования. Это особенно полезно для уяснения того момента, что обращаться за помощью к кому-то извне совсем не обязательно только в неблагоприятных ситуациях. Управляющие и администраторы в различного рода организациях должны быть «экспертами» по людям. В процессе лабораторного обучения эти ощущения должны быть конкретизированы и развиты.

Клиенту также необходимы специальные навыки исполнения своей роли. В Т-группе он обучается навыкам, обеспечивающим его поведенческим языком, который он может использовать при работе с консультантом. Это создает базу для дальнейшего самоизучения, для развития новых идей и для работы с консультантами в своей организации. Т-группа дает такую установку, при которой тренер и группа работают над отношениями клиент-консультант; в процессе поиска продуцируются многообразные данные, которые могут быть использованы для реальных ситуаций консультирования. Эти преимущества позволяют рассматривать Т-группу как обучающую среду для выполнения ролей консультанта и клиента, что приводит к формированию двухосновных следствий процесса обучения: 1) возможность получения реальной ролевой практики оказания помощи; 2) ознакомление с информацией об удачах, трудностях этой практики, на которых и можно обучаться. Одна из сильных сторон Т-группы — тесные контакты (лицом к лицу) — служит одновременно ограничением, так как приобретенный опыт иногда трудно применить к сложной или структурно и исторически сложившейся организационной проблеме, когда многие вещи происходят как бы подспудно, по неопределяемым путям. Вдобавок Т-группа может неправильно сориентировать клиентов и консультантов в основных моментах. Например, клиент может прийти к выводу о том, что Т-группа — это единственный ответ на любой вопрос в организации, хотя это и не так.

Со стороны клиента возникают следующие ограничения обучения: он может счи-

тать, что консультант должен быть таким же, как тренер, без учета возможных стилей, ситуаций и т.д.; он может представлять, что организация должна быть все время похожей на Т-группу.

Одной из основных переменных является уровень неагрессивного восприятия (тенденция воспринимать непосредственный опыт точно, независимо от негативной самооценки) в противовес склонности подавлять или искажать неприятные данные. Для достижения эффекта обучения лабораторный тренер или обучаемый должны беспрепятственно «пропускать» данные через себя с целью их использования. Обучаемый должен воспринимать себя как изменяющееся и обучающееся человеческое существо. Без этих способностей обучаемый обычно ощущает дискомфорт, неоднозначность и теряет чувство соответствия между опытом, приобретенным по лабораторной программе, и реальным миром.

И наконец, на обучение через непосредственный опыт влияет способ осознания личностью мира: не то, как много она воспринимает неискаженно или как комбинирует данные, но какого рода данные личность может осознать. Особенность лабораторного метода заключается в том, что обучаемый в лаборатории должен быть способен настроиться как на внутренние, им самим создаваемые идеи, которые являются его собственными ощущениями, так и на информацию, собираемую о внешнем мире посредством чувств. Такой настрой на внутренние данные называется работой с интуицией или ощущением. Интуиция необходима при создании подсознательных предположений об уместности данных из существующей ситуации и сообразном переносе полученных при обучении знаний на другие ситуации, непосредственно не совпадающие с таковыми при обучении. Процесс предполагает, что тренировка в лаборатории более полезна для изучения проблем, чем для изучения специальных правил о том, что «должно быть». Менеджер, способный рассмотреть событие и сказать: «Я изучил свои основные возможности в такого рода ситуации, поэтому я могу собрать данные по этой проблеме в других местах, похожих на мою собственную организацию», становится наиболее эффективным клиентом в ходе обучения в лаборатории. Те, кто говорит себе; «Я научился делать так», ориентируются в ходе обучения на строгие правила, которые они смогли бы всегда применять. Такого типа личность мало чему научится в лаборатории. Существует множество эффективных лабораторных упражнений: межгрупповые, игры на формирование доверия, упражнения на общение и т.д. За всеми этими упражнениями стоит предположение, что можно смоделировать специфические ситуации, максимально улучшающие обучение и являющиеся наиболее общими в не лабораторных условиях.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории: организационная лаборатория, лаборатория по разбору рискованной ситуации и лаборатория по жизнедеятельности организации.

В России лабораторный метод является, на наш взгляд, наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает следующие этапы.

1. Предварительная диагностика. Группа экспертных и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий путем интервьюирования руководителей и изучения документации.
2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3—5 дней) для управленческого персонала клиентской организации с применением всех методов экспертного, процессного и обучающего консультирования.
3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара систематизируются, вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентской организации.

Лабораторный метод как форма обучающего консультирования является наиболее эффективным в современных российских условиях, так как:

1) он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «экономической учебы» в советское время;

2) лабораторный метод обеспечивает более сильную мотивацию обучения, так как ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять конкретные вопросы. Он не просто слушает, а «проходит» через реальную ситуацию и старается всесторонне осмыслить ее;

3) лабораторный метод моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение. Успешное применение лабораторного метода способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль;

4) по сравнению с дидактическим лабораторный метод более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей хорошо проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям участников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода. Дидактический подход к планированию семинаров часто хорош при обеспечении информацией, но он не обладает процессно-ориентированным качеством самокорректировки. Дидактический подход традиционных обучающих мероприятий часто приводит к их срыву после попыток участников повлиять на процесс. Чем больше программа передачи экспертных знаний контролируется клиентами, тем она менее эффективна для клиентов в качестве обучающей основы. Такой подход уводит от процесса обучения и возвращается к традиционной форме экспертного консалтинга.

Возможна, разумеется, и комбинация трех названных форм консалтинга (экспертного, процессного и обучающего) в рамках одного и того же проекта.

В России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование, тогда как в промышленно развитых странах с рыночной экономикой преимущественно осуществляется экспертно-процессное и процессно-обучающее консультирование. В первую очередь, это объясняется неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, стремлением руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом без активного диалога с представителями клиентской организации.

Кроме того, в России в силу низкой квалификации менеджеров в деле использования консалтинга внедрение часто путают с получением конкретного результата от консалтингового процесса, причем последний сводится обычно к денежному выражению. Такая точка зрения вряд ли приемлема.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Как понимается процесс консультирования?*
2. *Что понимается под методом консультирования?*
3. *Что понимается под методикой консультирования?*
4. *На чем основано консультирование по общему управлению?*

5. *Чем занимаются консультанты по административному управлению, финансовому управлению, и управлению кадрами?*
6. *Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?*
7. *Что понимается под инжинирингом?*
8. *Что такое лоббирование?*
9. *Что понимается под «лабораторией консультирования»?*
10. *Каковы особенности Т-группы?*
11. *Какие виды обучающего консультирования существуют?*
12. *Почему лабораторный метод является наиболее эффективным в современных условиях?*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. (глава 3).

Дополнительная литература:

1. *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Издательство ЭКМОС, 1998. — стр. 13—19.
2. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. Стр. 49—67.
3. *М. Кубр,* Управленческое консультирование. — М.: Интерэксперт, 1992. Стр. 16—23.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. <http://www.wsclan.narod.ru>
2. <http://www.hrm.ru>
3. <http://www.igisp.ru>
4. http://management.com.ua/consulting/consoo_6.html

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 4. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ВИДЫ И ФОРМЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

Основные формы услуг, предоставляемые консультационными компаниями. Субъект и объект консультирования. Принципы поведения консультанта в процессе консультирования.

Внешние и внутренние консультанты. Основные типы консультационных организаций, относящиеся к внешним консультантам. Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов.

Различия между плохим и хорошим консультантом в процессе коммуникации при подаче предложений.

Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. Основные черты процессного консультирования. Обучающее консультирование.

Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.

Типология управленческого консультирования.

Цели и задачи изучения:

Познакомить с основными видами и формами консультирования. Четко представлять, кто такие консультанты и сформировать представление об объекте их консультирования.

Изучив эту тему, студент должен:

- **Знать:** что такое консультирование; основные формы консультационных услуг; принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом; виды консультантов; положительные и отрицательные стороны внешних и внутренних консультантов; какие консультационные услуги предлагаются; что такое экспертное консультирование; в чем заключается процессное консультирование; специфику обучающего консультирования; основные группы консалтинговых услуг; основные типы управленческого консультирования.
- **Уметь:** правильно выделить основные формы консультационных услуг; сформулировать основные принципы поведения с клиентом; выделить основные области консультирования; различать внутренних и внешних консультантов; определить правильную стратегию поведения консультанта; сформулировать черты экспертного, процессного и обучающего консультирования; разделить 84 вида консалтинговых услуг в 8 основных групп: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационная технология, специализированные услуги; выявить моменты консалтинга характерные Российской практике.
- **Приобрести навыки:** ориентироваться в видах и формах консультирования и в взаимодействии консультанта и клиента.

Изучая тему, необходимо акцентировать свое внимание на следующих понятиях:

- Консультирование.
- Консультант.
- Внешний консультант.
- Внутренний консультант.
- Консультанты по юридическим вопросам.
- Консультанты по бухгалтерскому учету.
- Крупные многофункциональные консультационные фирмы.
- Службы консультации руководства.
- Мелкие и средние консультантские фирмы.
- Организации, оказывающие специальные технические услуги.
- Консультативные подразделения в управленческих учреждениях.
- Одиночные консультанты.
- Консультирующие профессора.
- Нетрадиционные источники.
- Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов.
- Экспертное консультирование.
- Успех проекта экспертного консультирования.
- Процессное консультирование.
- Организационная диагностика.
- Организационные интервенции.
- Обучающее консультирование.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

1. лекция на тему: «Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования»;
2. практическое занятие в форме семинара;
3. самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. *Субъекты и объекты консультирования.*
2. *Экспертное консультирование.*
3. *Процессное консультирование.*
4. *Обучающее консультирование.*
5. *Типология управленческого консультирования.*

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

При подготовке к лекции

Читать учебник Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. (тема 4 стр.22).

Дополнительно читать литературу: М. Кубр «Управленческое консультирование» (параграф 2.3 стр.45); Модульная программа для менеджеров (модуль 12, параграф 1, стр. 10); Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава 1 стр.9).

Подумать над вопросами:

- Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентами?
- Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию?
- Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов?
- Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов?

При подготовке к семинару:

Читать методическое пособие Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. (тема 4 стр.22).

Дополнительно читать литературу: М. Кубр «Управленческое консультирование» (параграф 2.3 стр.45); Модульная программа для менеджеров (модуль 12, параграф 1, стр. 10); Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава 1 стр.9), журнал «Консалтинг», Журнал «Эксперт» март 2002г., Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними. Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).
2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик — составление прогнозов по указанным выше направлениям).
3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.
4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.
5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

Процесс консультирования включает двух партнеров консультанта и клиента. Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг.

Консультант (субъект консультирования) в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Существуют определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического воздействия.

- 1-ый принцип. Доброжелательное отношение к клиенту. Клиент должен чувствовать себя уютно и комфортно. Его должны внимательно слушать, оказывать поддержку и не осуждать.
- 2-ой принцип. Ориентация на ценности и нормы клиента. Нужно опираться на систему ценностей самого клиента. Уважая их, консультант сможет воздействовать на них.
- 3-ий принцип. Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода. Жизнь уникальна и непредсказуема. Советуя, консультант полностью берет ответственность за происходящее, что формирует у клиента пассивное отношение, и все неудачи будут приписаны консультанту.
- 4-ый принцип. Анонимность. Любая информация не может быть передана без его согласия в другие учреждения, в том числе друзьям и родственникам, если это не угрожает чьей – либо жизни.
- 5-ый принцип. Разграничение личных и профессиональных отношений: консультанту нужно держать дистанцию, иметь отстраненную позицию.
- 6-ой принцип. Включенность клиента в процесс консультирования. Клиент должен чувствовать себя максимально включенным в процесс выработки рекомендаций.

Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь. Опытные консультанты обычно исповедуют открытый подход к жизни, к работе и стремятся следовать четырем принципам:

- Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
- Выразаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
- Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
- Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Среди множества областей, в которых можно получить консультационные услуги, можно выделить три наиболее близкие к управленческому консультированию:

Консультанты по инженерно-техническим вопросам (инженеры-консультанты) многочисленны и разнообразны. Они оказывают услуги в таких областях, как гражданское строительство, строительная промышленность, архитектура, топографическая съемка, планировка городов и сельской местности, планирование работы над проектом и его контроль, машиностроение, химическая технология, патентные услуги, компьютерные системы и научные исследования и т.д.

Их связь с управленческим консультированием традиционно была очень тесной, и границы между ними во многих случаях нечетки. Некоторые из этих консультантов имеют дело также с вопросами организации и управления, особенно в таких областях, как организация производства и контроль над производственным процессом, управление качеством, материально-техническое обеспечение, анализ технической осуществимости, проектирование завода или разработка, осуществление и контроль проекта. С другой стороны, консультанты по управлению производством с инженерно-техническим образованием могут решать различные задачи повышения производительности и эффективности производства, носящие как управленческий, так и технологический характер.

Консультанты по юридическим вопросам. Многообразное влияние юридических вопросов на бизнес и управление им и роль юридического совета руководству существенно возрастают. Может потребоваться совет по вопросам права, регулирующего деятельность компаний, трудового законодательства, закона о налогообложении, гражданского права и других специальных областей законодательной деятельности. Юридический совет чрезвычайно важен в международных делах, например в отношении законодательных требований страны пребывания к ведению деловой деятельности, в различных отношениях между администрацией и персоналом. Многие организации имеют постоянного консультанта по юридическим вопросам или юридическую службу; это может быть штатный сотрудник, работающий в качестве внутреннего консультанта. Другие организации полагаются на внешний совет. В любом случае имеется множество возможностей для взаимодействия и сотрудничества.

Консультанты по бухгалтерскому учету. Можно спорить о том, что проведение ревизии в узком смысле этого слова, т.е. проверка и заверение бухгалтерских счетов и финансовых отчетов, не является консультированием. Однако до консультирования здесь лишь небольшой шаг. Если ревизор даст оценочное суждение по счетам и отчетам организации-клиента или рекомендации по совершенствованию работы — а это именно то, что все чаще требуется от него во многих странах, — он действует как консультант, независимо от того, называет он себя так или нет. Ревизии часто подготавливают почву для важных проектов по управленческому консультированию; это хорошо понимали бухгалтерские фирмы, когда приняли решение участвовать в управленческом консультировании.

Различают **внешних** и **внутренних** консультантов.

- **Внешние консультанты** — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора;
- **Внутренние консультанты** — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Как внешним, так и внутренним консультантам приходится сталкиваться со многими проблемами в процессе сотрудничества с клиентами. Так иногда трудно добиться независимости и объективности. Это происходит, если нечетко определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах организации, если консультанты используются для всего, что приходит в голову руководящему сотруднику, и знают, что должны угодить высшему руководству или непосредственно клиенту, а не дать беспристрастное суждение. Служба внутреннего консультирования, которая имеет низкий статус и лишена доступа к внешнему руководству, не сможет решать межфункциональные проблемы на более высоком уровне, а ее рекомендации не будут пользоваться авторитетом и доверием.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

1. **Крупные многофункциональные консультационные фирмы**, в штате которых числятся 500—1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются продемонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.
2. **Службы консультации руководства** крупных фирм. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении заказов.

- **Мелкие и средние консультантские фирмы**, штат которых составляет 50 — 100 консультантов. Чаще всего, они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.
- **Организации, оказывающие специальные технические услуги.** Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью Вуза или НИИ.
- **Консультативные подразделения в управленческих учреждениях.** Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.
- **Одиночные консультанты.** Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.
- **Консультирующие профессора.** Они представляют собой профессоров управления лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие для которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.
- **Нетрадиционные источники услуг по консультированию.** К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Внутренние консультанты оказывают услуги в пределах организации, национальной или интернациональной деловой корпорации, коммунального предприятия, государственного министерства или департамента — для оказания консультативных услуг другим подразделениям этой же организации. Они определяются не совсем точно; то, чем они занимаются, называется по-разному, но чаще всего — «управленческие услуги». Эти службы можно обнаружить в различных частях организационной структуры. Некоторые из них консультативны в полном смысле этого слова — они имеют право вмешиваться в дела в качестве совещательного органа по указанию старшего руководителя или руководителя подразделения в организации. В других случаях консультирование является одной из функций центрального аппарата, и соответствующие подразделения отвечают также за разработку и поддержание систем бухгалтерского учета и информации, ведение документации и отчетов, организационных циркуляров, программ подготовки кадров и другие функции.

Число служб внутреннего консультирования заметно увеличилось. В крупных деловых корпорациях стало обычной практикой образовывать внутренние службы управленческого консультирования того или иного рода. Внутренние консультанты начали создавать собственные профессиональные ассоциации, и несколько профессиональных организаций внешних консультантов признали их.

Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов

ВНУТРЕННИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знают свою организацию. • Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики. • Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. • Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации). • Доступность для многих внутренних подразделений. • Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись. • Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы) 	<ul style="list-style-type: none"> • Им надо платить постоянную заработную плату. • Надо тратить деньги на их обучение. • Они не подвержены внешней критике. • Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. • Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях. • В их работе может отсутствовать творческий подход

ВНЕШНИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям). • Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций • Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании. • С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. • Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ, (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы). • Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации). • Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить). 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов: при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов). • Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время). • Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации). • Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации. • Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов. • Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалификации. • Угроза разглашения конфиденциальной информации. • Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.

РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Некоторые сравнительные характеристики «плохого» и «хорошего» консультанта приводятся в нижеследующей таблице.

Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно.	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?».
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании.	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента.
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента.	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества.
Осторожен в высказывании новых идей.	Не боится высказывать рискованные идеи.
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента.	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента.
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме.	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них.
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме.	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании.
Больше говорит, чем слушает.	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса.
Говорит только о самой проблеме.	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы.
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним.	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонементное обслуживание и т.д.).
Предпочитает – письменное общение.	Всегда готов встретиться с клиентом лично.
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста.	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь.
Не запоминает высказываний и комментариев клиента.	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент.
Не реагирует, на возражения клиента или реагирует на них формально.	Отвечает на возражения клиента по существу.
Всегда задает вопросы «в лоб».	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»)

Консультирование, многообразно так же, как и проблемы предприятий, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники компаний.

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляют в форме консалтинговых проектов, в рамках которых диагностика (выявление проблем); разработка решений; внедрение предложений консультантов. С точки зрения методов характерны следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

При изучении второго вопроса:

При подготовке к лекции:

Читать учебник *Токмаковой Н.О.* Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. (тема 4 стр.28).

Дополнительно читать литературу: *Э.А. Уткин* «Консалтинг» (глава 1 стр.14)

Подумать над вопросами:

- Что понимается под экспертным консультированием?
- Каковы его основные черты?

При подготовке к семинару:

Читать методическое пособие *Токмаковой Н.О.* Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. (тема 4 стр.28).

Дополнительно читать литературу: *Э.А. Уткин* «Консалтинг» (глава 1 стр.14).

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что при экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

- Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- Устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению.
- Письменные ответы на поставленные вопросы.
- Письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
- Экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.).
- Углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное — проектирование).
- Структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.
- При экспертном консультировании **успех проекта** определяется следующими тремя факторами:
 - квалификацией эксперта;
 - умением клиента воспользоваться рекомендациями;
 - желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.

При изучении третьего вопроса:

При подготовке к лекции:

Читать учебник Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.29).

Дополнительно читать литературу: Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава 1 стр.14)

Подумать над вопросами:

- Что понимается под процессным консультированием?
- Каковы его основные черты?

При подготовке к семинару:

Читать методическое пособие Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.29).

Дополнительно читать литературу: Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава 1 стр.14).

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования, был разработан в 1940—1950 гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение. Метод «консультирование по процессу изменений» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации. Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

Потребность в процессном консультанте возникает тогда, когда возникает проблема, которую клиент не может решить сам, и когда клиент хочет изменений, трансформации. В процессном консультировании есть позитивный подход взывания к лучшему, что есть у человека, а не выявление плохого. Кроме того, этот метод исходит из преимуществ работы в команде. Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия. Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта. Отправной точкой для работы, является предположение, что при анализе в решении проблем. Руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны — помогать в решении существующих проблем, с другой — показать организации пути самостоятельного с решения проблем в будущем.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

Организационная диагностика — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы «затравкой» для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции — это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по-своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу — сессию стратегического планирования.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений, — это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом (консультант на все время работы остается независимым внешним экспертом, сохраняя дистанцию между собой и организацией клиента). При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных. В процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе.

Консультант и клиент должны условиться о соблюдении доверительных отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация ни в коей мере не выходила за рамки организации клиента. Лишь добросовестное участие всех, включенных в работу лиц, осуществление полемики без оглядки на чей-либо авторитет и должность могут привести процесс изменений к успеху.

Все участники должны осознавать, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, заранее не известен. Консультант и организация клиента берут на себя общую ответственность за реализацию проекта и его результаты. Определение компетентности в этой ситуации считается основополагающим условием процесса консультирования. Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в рамках вышеназванных идеально-типических параметров. Однако необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на которых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

В первую очередь, консультант должен провести сбор информации, чтобы составить представление об организации, стоящих перед ней проблемах и имеющихся в ее распоряжении ресурсах для их решения. Как не существует абсолютно одинаковых организаций, так нет и консультанта, способного без предварительного сбора информации выложить на стол клиента готовый рецепт решения проблемы. Поскольку точка зрения неза-

висимого эксперта в большинстве случаев отличается от самооценки руководства организации, существует необходимость обмена мнениями между консультантом и руководством (метод обратной связи). Это позволяет выработать общую точку зрения на видение проблемы и, следовательно, составить план необходимых мероприятий.

Особенно важно, чтобы консультант и руководство были едины в понимании сущности и причин проблемы, что облегчит им постановку совместных целей. Не имея общих, согласованных между клиентом и консультантом целей, проект изменения организации обречен на неудачу.

Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми разными. Обычно — это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важно учитывать, что для осуществления перемен требуется время, а при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить их успешность, а затем определить необходимость принятия дополнительных действий для совершенствования достигнутых результатов.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
- Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.
- Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих» совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
- Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
- Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы. Консультирование по процессу отличается от экспертного консультирования тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы. Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с людьми их собственное решение. Другой важный момент — принятие обеими сторонами ответственности за осуществление процесса и его результаты.

Необходимо осознать и принять тот факт, что консультант на период всего процесса консультирования остается независимым (внешним), экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней изменениями с позиции постороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с организацией клиента приводит к излишней ассимиляции, в результате которой консультант будет не в состоянии сохранить объективность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

С каждым годом все большее количество людей занимается процессным консультированием, с одной стороны. С другой стороны, все больше менеджеров приглашают для сотрудничества в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие — на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых, потому, что именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации. Процессное консультирование — это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

При изучении четвертого вопроса:

При подготовке к лекции:

Читать методическое пособие Токмаковой Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.28).

Дополнительно читать литературу: Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава1 стр.14)

Подумать над вопросами:

- Что понимается под обучающим консультированием?
- Каковы его основные черты?

При подготовке к семинару:

Читать методическое пособие Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.33).

Дополнительно читать литературу: Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава1 стр.14).

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что при обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами: Стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и пр. из предлагаемого консультантом перечня).

- Специально адаптированная программа (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий).
- Специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы— разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.).
- Подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса, и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений).
- Обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и тех-

нологов специалистов компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли: самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности).

- Полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

В отечественной практике характерны в последнее время новые консалтинговые услуги: сфера инжиниринга, разработка и внедрение более современных технологий, социально-экономический мониторинг, разработка новейших коммуникаций, стратегий управления и т.д.

Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании имеет информационное обеспечение бизнеса, чему российские предприниматели нередко еще должного внимания не уделяют.

Подобно тому, что самый лучший пекарь не сможет без теста продемонстрировать свое мастерство, самый хороший консультант-управленец окажется обезоруженным без необходимой исходной информации. Сегодня Россия занимает предпоследнее после стоящего на последней позиции в мире Лаоса место по длительности составления бизнес-справок, дающих представление о деятельности конкретных предприятий. Если в Лаосе эта процедура занимает 22 дня, то у нас на сбор сведений о финансовом положении предприятий, в среднем уходит около 20 дней. При этом удается, как правило, собрать лишь 60% необходимой информации. В отличие от других стран в России информационная прозрачность предприятия не закреплена законодательно. Все зависит от желания руководства делиться информацией, кое-какие данные можно найти в материалах Госкомстата. Да и фирм, готовых предоставить такую информацию, в России пока единицы.

Скорее всего, это объясняется недостаточным спросом на подобный вид услуг. Если на Западе в фундаменте любого предприятия лежит тщательно обработанная информация о рынке, то большинство российских компаний не придает значения этому вопросу.

При изучении пятого вопроса:

При подготовке к лекции:

Читать методическое пособие Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.35).

Подумать над вопросом:

Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?

При подготовке к семинару:

Читать методическое пособие Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования, (тема 4 стр.35).

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что в зависимости от различных признаков управленческое консультирование (УК) может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности, представленных в таблице.

Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволит сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По результатам на выходе	Продуктовое УК (консультирование проекта) Обеспечивающее УК (консультирование процесса)
По радикальности	«Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) «Обыденное» УК (элементы, «революционного» и «косметического» УК)
По целям	Целевое УК Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	Оперативное УК Стратегическое УК
По механизму реализации	Объектное УК (на одном объекте) Пол и объектное УК (множество объектов) Уникальное УК Стандартное УК
По результативности	Завершенное УК Этапное УК
По месту применения	Внутрифирменное УК Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	Краткосрочное УК Среднесрочное УК Долгосрочное УК
По прикладным функциям	Научно-исследовательское УК Практическое УК
По степени воздействия	Шоковое УК Ползучее УК
По количеству объектов	Индивидуальное (интимное) УК Коллективное УК
По уровням и сферам управления	Фирменное УК Отраслевое УК Муниципальное УК Государственное УК
По методам обучения	Активное УК Рутинное УК Взаимообучающее УК

РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ»

По видам управленческой деятельности	Научно-техническое УК Социально-экономическое УК Правовое УК
По методу самооценки Руководителем	Рефлексивное УК Критическое УК
По масштабам организации	Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) Макро консультирование(ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)

Контрольные вопросы:

1. Кто является субъектом консультирования?

- Клиенты;
- Консультанты.

2. Отличительными чертами консультанта от менеджера являются:

- ораторские навыки;
- независимый взгляд на компанию со стороны;
- особые навыки, опыт и подготовка, широкий кругозор;
- мотивация.

3. К какой группе консультационных услуг относится консультационная услуга по налогообложению?

- маркетинг;
- производство;
- финансовое управление;
- управление кадрами.

4. Одиночный консультант — это

- консультант без образования юридического лица;
- одинокий человек;
- его услуги дешевле;
- гибко и индивидуально подходит к клиенту;
- консультант штата консультационной компании всегда работающий в одиночку.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- предмет консультирования;
- цель консультирования;
- виды консультирования.

6. Организационная диагностика:

- это совокупность мероприятий, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента;
- это мероприятия связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

7. Организационные интервенции:

- это совокупность мероприятий, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента;
- это мероприятия связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

8. К какому признаку управленческого консультирования относится типы УК : Активное УК; Рутинное УК; Взаимообучающее УК:

- по методам обучения;
- по целям;
- по степени воздействия.

9. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предприятий и почему?

- консультирование по общему управлению;
- консультирование по маркетингу;
- производству;
- финансам;
- кадрам;
- информационным технологиям.

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. (тема 4 стр.22)

Дополнительная литература:

1. М. Кубр «Управленческое консультирование» (параграф 2.3 стр.45):
2. Модульная программа для менеджеров (модуль 12, параграф 1, стр. 10):
3. Э.А. Уткин «Консалтинг» (глава1 стр.9).
4. Журнал «Консалтинг».
5. Журнал «Эксперт» март 2002г.
6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом».

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.beg.ru>

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 5. ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. РЫНОК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

История управленческого консультирования.

Управленческое консультирование в России: становление рынка консультирования в России; специфика консультационной деятельности в России. Классификация консалтинговых структур России.

Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее. С точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Цели и задачи изучения темы:

Ознакомление с историей развития управленческого консультирования и его основными областями; уяснение специфики консультационной деятельности в России и всего разнообразия консультационных услуг.

Изучив тему, студент должен:

- **знать** историю становления управленческого консультирования в мире и в России, иметь представление о специфике рынка консультационных услуг в России в настоящее время;
- **уметь** классифицировать консультационные услуги;
- **приобрести навыки** установлению различий между существующими в России консультационными услугами.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- движение «научное управление,
- индивидуальный консультант,
- процессное консультирование,
- экспертное консультирование,
- обучающее консультирование.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;

- подготовка к участию в форумах;
- подготовка к участию в тьюториалах;
- изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. История управленческого консультирования.
2. Управленческое консультирование в России.
3. Классификация консультационных услуг.

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

При подготовке к лекции:

- читать учебник Токмаковой Н.О. «Основы управленческого консультирования». Раздел № 5.

Обратите внимание развитие «понятия управленческое консультирование».

При подготовке к семинару:

- читать учебник Токмаковой Н.О. «Основы управленческого консультирования». Раздел №5.
- дополнительно изучите Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. стр. 24—38.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что история управленческого консультирования насчитывает около 100 лет. Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим различных общественных преобразований. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. Должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления. Условия для этого были созданы только во второй половине XX века, когда зародилось движение научного управления.

Пионеры научного управления — Фредерик У.Тейлор, Фрэнк и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантт и Харрингтон Эмерсон — внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы были направлены на упрощение рабочих процессов и поднятие эффективности труда и работы предприятия. Они постоянно выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали теоретические показы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это основным своим занятием.

Консультирование, возникшее на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда, изучении трудовых движений и затрат времени. Все этой области дали название «организация производства», практических работников, занимавшихся в данной области называли «экспертами по эффективности». В дальнейшем недостатки теории организации производства привели к рождению новых областей консультирования. Одной из первых, возможно даже первой консультационной фирмой современного типа, можно считать фирму, основанную в Чикаго в 1914 году Эдвином Бузом, под названием «Служба деловых исследований»

В 20-е годы был основан еще ряд новых консультационных фирм. Элтон Майо, проводивший гортонский эксперимент, дал импульс к развитию исследований по консультированию в области взаимоотношений между людьми в коллективе. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 году. В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров. Одним из них был Джеймс О.Мак Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 году.

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультант оставался неизвестен подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время второй мировой войны. Исследования операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультационная фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 — в 1963 г. и более 1300 в 22 странах — в 1984 г. В американской фирме «А.Т. Керни» их работало 49 в 1950 г. и более 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в середине 60-х годов.

В период 50—70-х годов рост служб управленческого консультирования был внушительным по всем меркам. В это время происходят также значительные качественные изменения. Консультационные фирмы осознали, что для того, чтобы удовлетворять требованиям клиентов и привлекать новых, необходимо расширять спектр предоставляемых услуг. Большинство консультантов по вопросам управления взяли за правило быть в курсе последних достижений в вопросах управления и родственных областях, которые могли бы заинтересовать клиентов. Консультанты стремятся предложить новые сложные услуги прежде, чем это начнет делать кто-то другой. К таким областям относился компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи.

За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования в промышленно развитых странах резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления увеличили свою агрессивность как в отношении поиска клиентов, так и в попытках убедить потенциальных клиентов в том, что они могут предложить лучшие услуги, чем другие. Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультационных фирмах.

Все крупные и многие мелкие консультационные фирмы продолжали интернационализировать свои операции по поиску новых рынков, приспособившись к изменениям в международной экономике и пользуясь новыми возможностями для консультирования в менее развитых странах.

В 70-е, 80-е года для того, чтобы повысить долгосрочные выгоды, получаемые клиентами в результате выполнения заданий, было затрачено много усилий на совершенствование методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания стало уделяться активному участию клиентов в выполнении заданий, развитию у них собственных навыков решения проблем и необходимости получения общих знаний от выполнения любого консультативного задания. Многие организации, частные и государственные, стали настоящими экспертами по эффективному использованию консультантов. Они разработали собственные критерии и методы их отбора, наблюдения за их действиями, получения от них методологических знаний и оценки результатов. Прогресс, достигнутый консультированием, не был бы возможен без этих усовершенствований со стороны клиента.

Сегодня управленческое консультирование стало не только нормой жизни, но и превратился в одну из наиболее эффективных форм бизнеса. На протяжении последних лет отрасль аудиторских и консультационных услуг была одной из наиболее динамично развивающихся в мировой экономике. Всего в сфере консалтинга в мире функционирует на данный момент свыше 700 тысяч человек.

При изучении второго вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *Н.О.Токмаковой*. «Основы управленческого консультирования». Раздел № 5.

Обратите внимание на становление рынка консультационных услуг в России и специфику консультационной деятельности в России.

При подготовке к семинару:

- читать учебник *Н.О.Токмаковой* «Основы управленческого консультирования». Раздел №5.
- дополнительно изучите Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. стр. 24—38; *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М.: ЭМОС, 1998. стр. 45—65, *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995.

Из материалов лекции и изученной литературы Вы знаете, что в Советском Союзе управленческое консультирование берет свое начало из социологии организаций. В 1976 году при Советской социологической ассоциации была создана — после трудных переговоров и убеждений — секция по социологии организаций наряду с другими такими же секциями. Ее основал и возглавил Николай Иванович Лапин, ныне член-корреспондент РАН. Она фактически стала заниматься тем, что впоследствии было названо управленческим консультированием. Но тогда это была практическая, прикладная социология организаций.

Другим источником формирования управленческого консультирования в Советском Союзе была Эстония. Эстонцы, хорошо взаимодействовавшие с родственной им Финляндией, немало позаимствовали у финнов опыт управленческого консультирования. Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы, тогда как остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву и т.д. Первое же официальное произношение выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 года А. Пригожиным и С.Хайнишом. В газете «Правда» была опубликована статья под названием «Нужен консультант»«. Статья вызвала множество нареканий. Дело в том, что в СССР в то время уже существовал институт консультантов. Это были чиновники, занимавшие исполнительные должности в отделах ЦК КПСС, в обкомах и комсомоле. Хотя они и назывались консультантами, но никаких консультаций не давали. Разве что иногда выступали в роли экспертов по каким-либо экономическим или международным вопросам или по вопросам, связанным с военно-промышленным комплексом. Многие из них были довольно квалифицированными специалистами. Но это не решало проблему, ведь никаких решений они не принимали, хотя и готовили их. В то время консультантам давались установки, какие именно решения готовить. Поэтому, в связи с тем, что термин «консультант» был уже занят, статья «Нужен консультант» вошла в противоречие с тогдашним представлением о том, кто такие консультанты, и какие функции они выполняют. И более того, психологически руководителям было трудно принять и признать необходимость консультантов по управленческим вопросам. Немало важную роль в этом сыграл тот факт, что приглашение консультанта по управлению в то время считалось признаком несостоятельности или некомпетентности руководителя.

Наконец, в 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию. Так что эта ассоциация ведет фактически свое существование с 1976 года.

В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Постепенно в консультирование пришло немало специалистов-психологов, экономистов, юристов. В основном консультанты по управлению не имеют специального образования, они сформировались из разных дисциплин, из самых разных направлений, из самых разных профессий.

Что же представляет собой сегодня управленческое консультирование. Сегодня в России насчитывается не более 40 солидных консультационных фирм такого профиля. Имеется также и небольшое число консультантов-одиночек. Что касается внутренних консультантов, являющихся штатными сотрудниками организации и обслуживающих только ее, то их, конечно, больше, но численность таких работников трудно поддается учету.

В настоящее время в России существует 2 сектора организаций на рынке консалтинговых услуг.

Первый сектор — это частные независимые консалтинговые и другие профессиональные (аудиторские, тренинговые, юридические и т.д.) фирмы.

Второй сектор — сохранившиеся госбюджетно финансируемые научно-исследовательские структуры (входящие в систему Академии наук, отраслевых и функциональных министерств и т.д.).

Первый сектор имеет тенденцию к ускоренному росту и работает на рыночных началах, второй сектор — тенденцию к сокращению, обслуживает в основном органы государственного управления и работает на «централизованных плановых» началах.

Индивидуальные консультанты: обычно начинали карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях. Почувствовав себя достаточно компетентными, они покидали свое прежнее место работы и начинали работать самостоятельно. Специализируются в основном на тренингах, консультировании по процессу, психологическом консультировании. Стараются поддержать более или менее формальные связи с другими независимыми консультантами в основном с целью совместного проведения проектов, которые реализовать в одиночку достаточно сложно.

Малые фирмы, ориентированные на консультирование по процессу: Руководители (они же часто и владельцы) подобных фирм начинали свою карьеру в качестве экспертов в каких-либо областях экономики и финансов, психологии и т.д. В настоящее время специализируются на вопросах управления персоналом, стратегического планирования, организационного развития. Как правило, в таких фирмах работает 4—6 консультантов и расширять свой штат они не планируют. Таких фирм в России немного.

Процессно — ориентированные фирмы среднего масштаба: отличаются от предыдущей категории в основном числом персонала — как основного (консультанты), так и вспомогательного. Встречаются еще реже.

Малые экспертно-ориентированные фирмы: Такие фирмы работают в различных узких областях экспертных знаний (финансы, законодательство, маркетинг отдельных отраслей промышленности, инвестиционное проектирование и т.д.). В основном такие фирмы работают на местные органы управления, на банки. Консультационные услуги, которые предлагают такие эксперты, в основном заключаются в финансовом аудите и составлении бизнес-планов или инвестиционных программ. Основная часть консультационной работы России осуществляется именно этой категорией фирм. Обычно число экспертов составляет 2—3 человека.

Крупные экспертно-ориентированные фирмы: таких фирм в России крайне мало. Обычно это корпорации, специализирующиеся на создании новых информационных технологий или занимающиеся разработкой и сопровождением комплексных инвестиционных проектов.

Крупные государственные научные центры: существует большое количество таких структур — это НИИ, академии, университеты и т.д. Они являются государственной собственностью и им же финансируются. Поскольку бюджетных средств не хватает, такие организации вынуждены продавать свои экспертные знания. Качество услуг, которые они могут предложить высоко. Часто такие центры или их сотрудники становятся учредителями собственных небольших консультационных фирм.

Фирмы, занимающиеся кроме консалтинга другими видами деятельности: В России число фирм, для которых характерна комбинация консультирования и других видов деятельности, достаточно велико. Консультирование является в большей степени «сопутствующим» товаром и представляет интерес, если оно приносит дополнительный доход или помогает решать проблемы материнской компании.

Отделения зарубежных фирм, работающие на российском рынке: В конце 80-х начале 90-х ряд крупнейших западных консалтинговых и аудиторско-консалтинговых фирм начал свою деятельность в России. Сейчас на нашем рынке представлена вся «большая пятерка», а именно: Arthur Andersen, Price WaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Yuong, KPMG. В области аудита эти фирмы не испытывают затруднений в поисках клиентуры, что же касается управленческого консультирования, то ситуация для западных

фирм более сложная. Основным источником заказов для них являются программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, все больше предпочитают обращаться к российским консультантам. Из-за чего это происходит? Дело в том, что хотя западные консалтинговые компании и располагают огромным опытом, корпоративными методиками и стандартами выполнения подобных работ, однако они слабо знают особенности российской действительности, нашей практики бизнеса, специфику проблем, стоящих перед заказчиком. А отечественные консалтинговые компании, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, но обеспечены как правило штатом квалифицированных сотрудников, которые хорошо разбираются во всех тонкостях российской практики, знают специфические особенности экономики и менталитета.

Небольшие российские консультационные фирмы, сотрудничающие с крупными западными фирмами. Владельцы, они же руководители, начинали свою карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Большая часть персонала обучалась за рубежом или в свое время работала в инофирмах. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким компаниям.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся чистым консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных консультантов. Большинство компаний очень молоды (1—5 лет) и находятся на первой стадии развития. Их основной приоритет на сегодняшний день — найти клиентов и вовремя получить с них деньги за проделанную работу. Вторым приоритетом является выживание фирмы в ближайшие месяцы, это связано с нестабильностью экономической и политической ситуации, в которой вынуждены работать консультанты, так в частности совершенно непредсказуемо налоговое регулирование, а многие сферы бизнеса контролируются нелегальными структурами.

Довольно медленное развитие управленческого консультирования в России является следствием отсутствия динамично развивающейся промышленности, ограниченности денежных фондов, которые могут быть использованы для оплаты таких услуг, а также трудности в получении соответствующего образования. Зарубежное же высшее экономическое образование, накопившее в этой области достаточно большой опыт, доступно пока лишь единицам в силу его высокой стоимости, необходимости свободного знания иностранных языков и т.д.

Существуют и субъективные причины замедленного развития профессионального управленческого консультирования в России. Многие руководители, особенно старой формации, не понимают, зачем обращаться к консультанту. Для них непонятно, как человек, не работающий в данной организации, может эффективно помочь в решении проблем компании. Администраторы, менеджеры привыкли получать приказы «сверху» и передавать их своим подчиненным, поэтому они не осознают того, что получать независимые советы о том, что и как нужно делать в управлении — норма рыночной деятельности.

В целом, российские клиенты характеризуются следующими противоречивыми параметрами, которые препятствуют формированию у них квалифицированного спроса на консалтинговые услуги:

- «ощущение» необходимости получения помощи, но слабое представление о ее содержании, методах и источниках;

- с одной стороны, отсутствие информации о внутренней ситуации организации и состоянии внешней макросреды, с другой стороны — заинтересованность в ее получении;
- попытки принимать независимые серьезные решения в условиях распыленности собственного капитала среди многочисленных акционеров;
- отсутствие устоявшегося правила платить за «неосязаемые советы»;
- опасение критики со стороны;
- отсутствие гарантии конкретных результатов;
- неспособность оценить возможности консультантов;
- убежденность в полноте знаний о предприятии.

Следует отметить, что сами менеджеры российских компаний в качестве основной причины отказа от принятия решения о привлечении консультантов называют слишком высокие цены на консалтинговые услуги.

Подытоживая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что российский консалтинг, с точки зрения рыночной экономики, находится лишь на начальном этапе развития.

При изучении третьего вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник Н.О. Токмаковой. «Основы управленческого консультирования». Раздел № 5.

Обратите внимание на различные подходы к классификации консультационных услуг.

При подготовке к семинару:

- читать учебник Н.О. Токмаковой «Основы управленческого консультирования». Раздел №5.
- дополнительно изучите Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. стр. 49—67.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что сегодня в мире профессионалы управленческого консультирования могут помочь решить управленческую проблему любого типа в организации любого размера и характера. Если появляются новые проблемы и потребности, вне всякого сомнения какой-нибудь консультант по проблемам управления в той или иной стране немедленно постарается стать экспертом в этой новой области.

Было несколько попыток перечислить и классифицировать области, охватываемые консультантами во вопросам управления. Профессиональные ассоциации консультантов все больше интересуются такими списками и для того, чтобы определить, каких специалистов привлекать, и чтобы предоставить информацию относительно возможных типов услуг.

С точки зрения метода консультирования, характерны следующие виды консультирования:

- Экспертное консультирование: производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента — обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.
- Процессное консультирование: консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в акку-

мулировании идей, оценку решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

- Обучающее консультирование: консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д.

С точки зрения предмета консультирования, в настоящее время в европейском справочнике — указателе консультантов по менеджменту выделено 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп.

Общее управление:

- определение эффективности системы управления;
- оценка бизнеса;
- управление нововведениями;
- определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка;
- диверсификация (становление нового бизнеса);
- международное управление;
- оценка управления;
- слияния и приобретения;
- организационная структура и развитие;
- приватизация;
- управление проектом;
- управление качеством;
- реорганизация инженерных служб;
- исследование и развитие;
- стратегическое планирование.

Деятельность администрации:

- анализ работы канцелярии;
- размещение и перемещение отделов;
- управление офисом;
- организация и методы управления;
- регулирование риска;
- гарантии безопасности;
- планирование рабочих помещений и их оснащения.

Финансовое управление:

- система учета;
- оценка капитальных затрат;
- хозяйственный оборот фирмы;
- снижение себестоимости продукции и услуг;
- неплатежеспособность (банкротство);
- увеличение прибыли;
- увеличение доходов;
- налогообложение;
- финансовые резервы.

Управление кадрами:

- профессиональное движение и сокращение штатов;
- культура корпорации;

- обеспечение равных возможностей;
- поиск кадров;
- отбор претендентов на работу;
- здоровье и безопасность;
- программы поощрения;
- внутренние связи, коммуникации;
- оценка работ;
- трудовые соглашения и занятость;
- обучение менеджменту;
- планирование рабочей силы
- мотивация;
- пенсии;
- анализ функционирования;
- психологическая оценка;
- вознаграждение;
- повышение квалификации работников.

Маркетинг:

- реклама и стимулирование сбыта;
- корпоративный образ и отношения с общественностью;
- послепродажное обслуживание заказчиков;
- дизайн;
- прямой маркетинг;
- международный маркетинг;
- исследования рынка;
- стратегия маркетинга;
- разработка новой продукции;
- ценообразование;
- различная продажа и деятельность дилеров;
- управление сбытом;
- обучение сбытовой деятельности;
- социально-экономические исследования и прогнозирование.

Производство:

- автоматизация производственных процессов;
- использование оборудования и его техническое обслуживание;
- промышленный инжиниринг;
- переработка материалов;
- регулирование внутреннего распределения материалов;
- упаковка;
- схема организации работ на предприятии;
- конструирование и совершенствование продукции;
- управление производством;
- планирование и контроль за производством;
- повышение производительности труда;
- закупки;
- контроль качества;

Информационные технологии:

- компьютеризированные системы управления;
- применение компьютеров в аудите и оценке деятельности;
- электронная издательская деятельность;
- информационно-поисковые системы;
- проектирование и разработка систем;
- выбор и установка систем.

Специализированные услуги:

- консалтинг по управлению электроэнергетикой;
- инженерный консалтинг;
- экологический консалтинг;
- юридический консалтинг;
- консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению;
- консалтинг в государственном секторе;
- консалтинг по телекоммуникациям.

В России особое значение в последние годы приобрело консультирование по вопросам антикризисного управления предприятием, в рамках которого рассматривается стратегический менеджмент, антикризисная маркетинговая политика; реинжиниринг; управление риском, менеджмент неплатежеспособных предприятий и т.п.

Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании имеет информационное обеспечение бизнеса, чему российские предприниматели нередко еще должного внимания не уделяют.

Контрольные вопросы:

1. *При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консультирования в мире?*
2. *Назовите пионеров движения научного управления.*
3. *Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?*
4. *Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?*
5. *Перечислите консалтинговые структуры, представленные на российском рынке в настоящее время?*
6. *Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?*
7. *В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?*
8. *Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?*
9. *Какие можно выделить виды консультирования, с точки зрения метода консультирования?*
10. *С позиции предмета консультирования, перечислите основные 8 групп консультационных услуг.*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. (глава 3).

Дополнительная литература:

1. *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Издательство ЭКМОС, 1998. — стр. 13—19.
2. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. Стр. 49—67.
3. *М. Кубр,* Управленческое консультирование. — М.: Интерэксперт, 1992. Стр. 16—23.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. www.bcg.ru
2. www.consulting.ru

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 6. РОЛЕВАЯ ПРИРОДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

Понятие ролей консультанта. Консультант по ресурсам — помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта. Консультант по процессу — передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.

Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист — влияние на клиента. Консультант — технический эксперт — директивная роль, существенные знания консультанта. Консультант-инструктор и преподаватель — инструктаж или обучение в пределах системы клиента. Консультант-помощник в решении проблем — синергический подход к сотрудничеству с клиентом. Нахождение альтернатив — нахождение приемлемых альтернатив для лица, принимающего решения. Обнаружение фактов — консультант в качестве исследователя. Консультант-специалист по процессам — межличностная и межгрупповая динамика, влияющая на процесс решения проблемы и изменений. Рефлексия — стимулирование клиента к принятию решений.

Цели и задачи изучения темы: формирование общих представлений о понятии роли консультанта, о наиболее общих и частых типах поведения консультанта при консультировании, а также о факторах, влияющих на определение роли консультанта.

Изучив тему, студент должен:

- **Знать** основные роли консультанта, критерии выбора этих ролей, как консультант связан с клиентом, а также в чем и как участвует клиент;
- **Уметь** анализировать различные роли консультанта, а также факторы влияющие на определение этих ролей;

- **Приобрести навыки** определения ролей консультанта в зависимости от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание студента на следующих понятиях:

- консультирование,
- консультант,
- консультант по ресурсам,
- консультант по процессу,
- консультант-пропагандист,
- консультант-технический эксперт,
- консультант-инструктор и преподаватель,
- консультант-помощник в решении проблем,
- роль консультанта в нахождении альтернатив решения,
- консультант-исследователь,
- ориентация на клиента («недирективная» роль),
- ориентация на консультанта («директивная» роль).

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Ролевая природа консультирования»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу.
2. Выбор роли. Факторы, влияющие на выбор роли консультанта.
3. Консультант — пропагандист. Консультант — технический эксперт. Консультант — инструктор и преподаватель.
4. Консультант — помощник в решении проблем. Нахождение альтернатив (как роль консультанта). Обнаружение фактов (как роль консультанта).
5. Консультант — специалист по процессам. Рефлексия (как роль консультанта).

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

Готовясь к лекции

Читать учебник: Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. глава 6. Ролевая природа консультирования / стр. 68—71.

Обратите внимание на отличия консультанта по ресурсам от консультанта по процессу.

При подготовке к семинарскому занятию:

Читать учебник: Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68 — 71.

Изучить дополнительные материалы:

1. *Кубр М.* В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 65.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что консультант по ресурсам (это называют также экспертной или ключевой ролью) помогает клиенту, предоставляя ему свой технический опыт и умения и делая что-то для него и от его имени: предоставляет информацию, диагностирует организацию, изучает степень осуществимости предложения, разрабатывает новую систему, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, предлагает замечания по новому проекту, предусматриваемому руководством, и т.д.

Руководство сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложений и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта. Руководство не предполагает, что консультант широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменений в организации, хотя он и должен знать об этих аспектах.

Консультант по процессу как действующий фактор изменений пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями и методами вмешательства для стимулирования изменений. Он стремится не передавать технические знания и предлагать решения, а в первую очередь передает свои методы, подходы и оценки организации — клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

Говоря проще, в то время как консультант по ресурсам старается предложить клиенту, что изменять, консультант по процессу предлагает в основном, как изменять, и помогает клиенту пережить процесс изменений и решить проблемы человеческих отношений по мере их возникновения.

Следует отметить, что в то время, как любое консультирование включает определенное сотрудничество с клиентом, консультирование по процессу представляет собой главным образом именно метод консультирования.

При изучении второго вопроса

Готовясь к лекции:

Читать учебник: Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68 — 71.

Обратите внимание на то, какие факторы влияют на выбор роли консультанта.

При подготовке к семинарскому занятию:

Читать учебник: Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, ста-

тики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71;

Изучить дополнительные материалы:

1. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг / Пер. с англ. — М.: Издательство «Дело и Сервис». 1999. — 288 с. Глава 4. Создание перемен. Роли консультанта, стр. 93—95.

2. *Кубр М.* В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 65—66.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что в прошедшие годы «чистое» консультирование по ресурсам или экспертное консультирование, встречалось довольно часто. Сегодня его все чаще применяют лишь в ситуациях, когда клиент явно хочет воспользоваться, в том или иной виде, специальными техническими знаниями и не хочет, чтобы консультант касался организационных изменений. В большинстве случаев обе роли следует рассматривать как дополняющие друг друга и взаимно полезные. Это возможно, благодаря прогрессу в профессиональной подготовке консультантов по вопросам управления: сегодня даже технические специалисты, касающиеся относительно узкой области, обычно имеют определенную подготовку по поведенческим аспектам организационных изменений и консультирования и готовы помочь в их осуществлении. С другой стороны, «чистые» ученые — бихевиористы, традиционные сторонники консультирования по процессу, пришли к заключению, что слабо смогут помочь организационным изменениям, если не улучшат свое понимание технических, экономических, финансовых и других факторов и процессов в организациях-клиентах. Таким образом, все больше и больше консультантов чувствуют себя уверенно в обеих ролях.

Тем не менее можно привести пример ситуации, или фаз, в осуществлении заданий, когда преобладает один из подходов. В начале выполнения роль консультанта по ресурсам позволяет ознакомиться с организацией-клиентом и продемонстрировать действительные качества эксперта в своей технической области. Затем можно начать действовать больше в роли консультанта по процессу, пытаясь вовлечь клиента в поиск решений внутри системы. Временное переключение на роль консультанта по ресурсам дает возможность обеспечения недостающих технических знаний, чтобы процесс изменений не прекращается.

Выбирая роль, консультант не должен забывать, что она и роль клиента — «сообщающиеся сосуды». Как консультант, так и клиент должны чувствовать себя компетентными и уверенными в своих взаимозависимых ролях и верить, что сделали правильный выбор. Никто не должен стараться играть роль, которая противна его натуре и в которой он менее эффективен.

Сведение различных процессов консультирования к двум основным ролям — упрощение, которое концептуально полезно, но не учитывает ряд ситуационных переменных. В первом случае консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий (можно сказать также, что работа и все действия *ориентированы на консультанта*). При «недирективной» роли он предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет (*ориентация на клиента*). Рассмотрим условия, благоприятные для каждого режима работы консультанта, и классифицируем их согласно:

- Факторам, уникальным для клиента;
- Факторам, уникальным для консультанта;
- Факторам, влияющим на отношения клиент — консультант;
- Факторам, влияющим на развитие ситуации.

В несколько упрощенном виде они представлены в таблице.

Факторы, влияющие на определение роли консультанта

	Благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента	Благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта
1. Факторы, уникальные для клиента	Клиент хочет: <ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельности • Понять и изучить проблему • Принимать решения 	Клиент: <ul style="list-style-type: none"> • Имеет мало опыта • Имеет большую потребность в помощи • Не владеет существующими полномочиями • Нет скрытого интереса
2. Факторы, уникальные для консультанта	Консультант хочет: <ul style="list-style-type: none"> • Чтобы клиент рос и развивался • Не допустить своей зависимости от клиента 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант имеет: • Значительный опыт в знании и соответствующей области • Хорошую репутацию • Хорошее понимание проблем клиента
3. Факторы, определяющие развитие отношений клиент — консультант	<ul style="list-style-type: none"> • Мало сочувствия Консультант не совсем подходит	<ul style="list-style-type: none"> • Большое взаимное доверие • Предыдущий опыт совместной работы • Соответствующие цели • Открытые контакты
4. Факторы, влияющие на развитие ситуации	<ul style="list-style-type: none"> • Большой штраф за неправильное решение • Влияние сложности системы • Проблема имеет динамический характер или является долговременной 	Проблема: <ul style="list-style-type: none"> • Четко определена • Срочная • Не очень сложная

Этот анализ свидетельствует о том, что консалтинговые проекты представляют собой совместные усилия консультанта и клиента, и консультант должен менять свои роли в соответствии с обстоятельствами, если, конечно, он хочет добиться большего эффекта. Поэтому консультант должен рассматривать свою работу в разрезе того:

- В каком месте континуума он сейчас находится и соответствует ли это ситуации?
- Намерен ли консультант играть другие роли или будет стараться работать в одном месте континуума?

Нужно также отметить, что ситуационные роли не исключают друг друга и проявляются в различной степени при определенных взаимоотношениях сторон. Эти роли представляют собой скорее «сферы влияния», чем статистический континуум изолированного поведения. Рассмотрим, как выбирать роль в зависимости от потребностей клиента.

При изучении третьего вопроса

Готовясь к лекции:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71; обратите внимание на особенности консультантов: пропагандистов, технических экспертов, инструкторов и преподавателей.

При подготовке к семинару:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

Изучить дополнительные материалы:

1. *Кубр М.* В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 68.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что в роли пропагандиста консультант пытается повлиять на клиента. Имеется два совершенно разных типа пропаганды:

- *Позиционная, или «контактная», пропаганда* — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности;
- *Методологическая пропаганда* — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое — либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).

Выбор типа пропаганды зависит от позиций «защитника» или «оценщика» вопросов содержания или методологии.

Одна из ролей консультанта — технический специалист или эксперт. Более традиционна роль эксперта, который посредством специальных знаний, умений и профессионального опыта оказывает особые услуги клиенту. Клиент в основном отвечает за определение целей консультирования. Таким образом, консультант выполняет директивную роль, пока клиент не удовлетворится выбранным подходом. Позднее консультант может выступать в роли катализатора, помогая выполнять предложенные им рекомендации. Внешний или внутренний консультант может быть специалистом по ресурсам (содержанию) в отношении проблемы клиента или специалистом по процессу, дающим совет, как справиться с проблемой и провести изменения. Эта роль требует от консультанта существенных знаний.

Новаторская консультация часто требует, чтобы консультант организовывал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». В этом аспекте взаимоотношений помощи консультант может играть определенную роль в организации процесса обучения, который может быть использован критически и творчески в зависимости от ситуации и потребностей. Консультант может обучать на опыте либо инструктировать и непосредственно делиться информацией. В определенном смысле эта работа требует, чтобы он обладал навыками преподавателя – методиста и развивал потенциальные возможности других. В этом случае консультационные фирмы по-разному определяют границы своих полномочий. Некоторые только издают учебный материал, а компании сами используют его с учетом особенностей организации. В других компаниях консультанты сами участвуют в процессе внедрения изменений и обучают сотрудников

компаний-клиента.

Если исходить из того, что все работники организации должны понять суть и необходимость процесса внедрения нововведений и участвовать в нем в соответствии со своими функциями в компании, то становится очевидной необходимость широкомасштабного обучения всего персонала. В этой связи роль консультанта — стимулировать и проводить разъяснительную работу.

При изучении четвертого вопроса

Готовясь к лекции:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

При подготовке к семинару:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

Изучить дополнительные материалы:

1. Кубр М. В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 69.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, роль помощника подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнению его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы. Консультант помогает: сохранять объективность на стадии диагноза; выделять и определять реальные зависимые и независимые переменные, которые воздействуют на причину возникновения проблемы и в конечном итоге будут влиять на ее решение; взвешивать возможные альтернативы, классифицировать характерные причинные связи, которые могут влиять на альтернативы, синтезировать и разрабатывать программу действий для эффективного решения проблемы. Консультант в этой роли участвует в принятии решения на равных правах.

С принятием решений связаны прямые затраты. В то время, как ценность решения зависит от достижения заданного набора целей, консультант может, как правило, предложить для выбора несколько альтернатив решения и определить сопутствующий риск. Альтернативы, по экономическим или иным соображениям, сторонам следует выявлять совместно. При таких отношениях взаимопомощи консультант устанавливает критерии оценки и разрабатывает причинно-следственные связи и соответствующий набор стратегий для каждой альтернативы. В этой роли, однако, консультант непосредственно не участвует в принятии решения, а находит приемлемые альтернативы для лица, принимающего решение.

Как известно, обнаруживать факты обязательно приходится при любом консультативном задании как для создания базы данных, так и для разрешения сложных проблем клиентов. Однако роль консультанта не может быть ограничена обнаружением фактов. Его влияние на «систему клиента» обусловлено: выбором источников данных; использованием методики, которая в большей или меньшей степени вовлекает клиента в сбор и анализ данных; представлением данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования. В этой роли консультант действует в основном в качестве исследователя.

При изучении пятого вопроса

Готовясь к лекции:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

При подготовке к семинару:

Читать учебник: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

Изучить дополнительные материалы:

1. Кубр М. В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 69—70.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что консультант — специалист по процессам концентрируется в основном на межличностной и межгрупповой динамике, влияющей на процесс решения проблемы и изменений, и должен собрать все свои навыки и умения, чтобы помочь клиенту. Он старается выработать у клиента способность совместно ставить диагноз для решения специфических и релевантных проблем, фокусируя внимание не на том, какие задачи выполняются, а как это происходит.

Далее консультант помогает клиенту интегрировать межличностные и групповые навыки и умения с целевой активностью и достигать оптимальных взаиморешений. В этой роли важной функцией консультанта является обеспечение обратной связи.

Рефлексия, как роль консультанта, стимулирует клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить конкретную ситуацию. Консультант вместе с клиентом испытывает «блоки», которые привели к созданию данной структуры и спровоцировали данную ситуацию. В этой роли консультант выступает как «надзиратель».

Приведенный перечень ролей демонстрирует, что стать компетентным консультантом, — сложная задача. Детальное знание технологий планирования, опыт их успешного применения, интеллект, воображение, творческие способности и интуиция, знание процессов управления и рыночных процессов, глубокое понимание функционирования организаций и способность его предсказать, умение договариваться и искать альтернативы — вот неполный перечень качеств хорошего консультанта. Кроме того, консультант должен быть знаком с новейшей литературой, как по общим вопросам бизнеса, так и по проблемам стратегического планирования, чтобы быть в курсе всех изменений. Если консультант хорошо исполняет это роли, то это партнер, достойный сотрудничества.

Выбрать консультанта, имеющего описанные выше личностные качества, специальные знания и опыт, — исключительно трудная задача.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Перечислите основные роли консультанта.*
2. *Назовите факторы, влияющие на определения роли консультанта.*
3. *Перечислите направления деятельности консультанта по ресурсам.*

4. *Перечислите направления деятельности консультанта по процессу.*
5. *Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?*
6. *Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?*
7. *Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие навыки необходимы консультанту для исполнения этой роли?*
8. *Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.*
9. *Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента.*
10. *Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта.*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие/Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М.: МЭСИ, 2002. — 117 с. Глава 6. «Ролевая природа консультирования», стр. 68—71.

Дополнительная литература:

1. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг / Пер. с англ. — М.: Издательство «Дело и Сервис». 1999. — 288 с. Глава 4. Создание перемен. Роли консультанта, стр. 93—95.
2. *Кубр М.* В 2-х т. Т.1.: Пер с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 350 с. Глава 3. Взаимоотношения «консультант-клиент», §3.4. Поведенческие роли консультанта, стр. 65—70.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832
2. <http://consult.webzone.ru/disser.htm>
3. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtm>
4. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.ht>
5. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>

Выполнить практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 7. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

Содержание темы:

Выбор консультационной фирмы (консультанта). Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекалывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопро-

су, свежий взгляд на фирму. Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.

Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.

Составление предварительного списка. Поиск информации о фирмах. Систематизация полученной информации. Источники информации. Стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме. Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.

Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство.

Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.

Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложений: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.

Цели и задачи изучения темы:

Усвоить основные моменты поиска информации по выбору консультантов, случаи, когда их необходимо нанимать, определить основные типы консультантов их плюсы и минусы, а также порядок оценки предложений консультационных фирм.

Изучив тему, студент должен:

- **Знать** процедуру выбора консультанта; критерии выбора консультанта; причины найма консультанта; типы консультантов, их плюсы и минусы; порядок оценки предложений.
- **Уметь** собирать, анализировать информацию о консультационных фирмах (консультантах), работающих на российском рынке; оценивать фирму по критериям оценки; анализировать предложения консультационных фирм (консультантов); составлять техническое предложение.
- **Приобрести навыки:** по выбору консультационной фирмы в зависимости от стоящей перед клиентом задачи.

Изучая тему необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- Предложение;
- Техническое предложение;
- Финансовое предложение;
- Независимый консультант;
- Российское консультационное агентство;
- Иностранное консультационное агентство.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Выбор консультационной фирмы (консультанта)»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. *Опишите основные причины приглашения консультантов.*
2. *Что может служить источниками информации при составлении предварительного списка?*
3. *Назовите основные критерии выбора консультационных фирм (консультантов).*
4. *Перечислите основные плюсы российских консультационных агентств.*
5. *Какой существует порядок оценки предложений?*

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., Основные причины найма аудиторов и консультантов, стр. 59—61, 305—306.
- изучить дополнительные материалы (*В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов» Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент №1, 1.4. Причины и основания для обращения к консультантам стр. 37—38).

При подготовке к семинару:

- читать учебник *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., Основные причины найма аудиторов и консультантов, стр. 59—61, 305—306.
- изучить дополнительные материалы (*В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов» Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент №1, 1.4. Причины и основания для обращения к консультантам стр. 37—38).

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что при выборе консультантов существует огромное количество вариантов. Однако их можно определенным образом структурировать. Существует достаточно богатый отечественный опыт взаимодействия клиентов с разного рода консультантами, с учетом которого можно схематично описать наиболее распространенные причины приглашения консультантов.

Консультантов приглашают, когда некоторые высшие менеджеры всерьез озабочены улучшением результатов деятельности фирмы и необходима кропотливая работа над реальными проблемами.

Следующие основные причины приглашения консультантов.

1. **Процесс обучения (познание через консультанта).** Сотрудничество рассматривается не только как средство найти ответ на конкретный вопрос, но и как возможность усвоить определенные методы анализа и решения этого вопроса. Клиент, приглашающий консультанта для собственного обучения, понимает, что результат взаимодействия с консультантом может проявляться в улучшении и углублении понимания реальных проблем фирмы.
2. **Стереоскопический взгляд на проблему.** Консультант должен обладать таким важным качеством, как широкое видение ситуации. Настоящий профессионал способен оценить результаты противоречивого воздействия разнообразных факторов на бизнес фирмы. Имея достаточный кругозор, определенные знания и владея соответствующей технологией, консультант способен выделить в любой ситуации главные факторы и дать грамотные рекомендации относительно дальнейших действий, значительно более адекватные сложившимся реалиям, чем предложения персонала фирмы.
3. **Любопытство.** Зачастую, приглашая консультантов, некоторые менеджеры даже для себя не очень четко определяют мотивы данного поступка, и во многих случаях ими движет обычное человеческое любопытство. В России особенно часто так приглашают иностранные компании. Затем отечественные менеджеры, истратив значительные средства на адаптированный для них пересказ западных учебников, надолго разочаровываются в управленческом консалтинге как явлении.
4. **Инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах.** Фирме для отстаивания своих интересов во внешнем мире бывает необходимо солидное исследование. Другие варианты использования консультантов для интриг связаны с ситуациями, когда одному менеджеру или группе менеджеров необходим дополнительный канал воздействия на ситуацию внутри фирмы, а происходящие перемены хочется обосновать ссылками на рекомендации независимых консультантов. Так уж устроен мир, что нет пророка в своем отечестве, поэтому часто нужны независимые эксперты. «Эксперт — любой человек не из нашей компании».
5. **Получение подтверждения правильности действий** высших менеджеров на основе отчета, составленного авторитетной организацией.
6. **Перекладывание ответственности.** Этот мотив появляется при приглашении финансовых и налоговых консультантов. В данном случае консультанты нужны, чтобы высшим менеджерам было на кого возложить ответственность за любые (даже произвольные) действия налоговых органов, предъявляющих претензии к фирме.
7. **Интенсивная помощь по конкретному вопросу.** Иногда на фирме возникают конкретные юридические, бухгалтерские или управленческие проблемы. В подобных случаях зачастую приглашают относительно узких специалистов на сравнительно короткое время.
8. **Свежий взгляд на фирму.** Даже самые профессиональные и компетентные люди могут испытывать большое влияние существующих традиций и ценностей, что сильно мешает принятию решений, необходимых на новых этапах развития фирмы. Разумеется, свежий взгляд на деятельность фирмы полезен тогда, когда

его следствием являются не только абстрактно правильные рекомендации, но и реалистичные пошаговые процедуры их осуществления.

При изучении второго вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов». Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент №1, 2.2.1. источники информации стр. 56—60.
- изучить дополнительные материалы (*В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», ДЕЛЮ, Москва, 2001 г. гл. 3 Качество консультирования, с. 262—264; <http://www.consulting.ru>; <http://www.expert.ru>).

При подготовке к семинару:

- читать учебник *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов», Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент №1, 2.2.1. источники информации стр. 56—60.
- изучить дополнительные материалы (*В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», ДЕЛЮ, Москва, 2001 г. гл. 3 Качество консультирования, с. 275—276; <http://www.consulting.ru>; <http://www.expert.ru>).

Определившись с тем зачем же необходимо привлечь консультанта, фирма начинает поиск информации о фирмах осуществляющих консультационную деятельность.

Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентской организацией проблемы. В этот список рекомендуется включить консультационные службы министерства или ведомства, к которому относится предприятие, а также научные и учебные заведения.

Полученную информацию систематизируют, формируя таким образом банк данных, который будет пополняться и расширяться в процессе развития отношений между клиентом и консультантами.

В «визитной» части по каждой консультационной организации (консультанту) нужно указать:

1. название (или Ф.И.О., если это индивидуальный консультант);
2. адрес;
3. телефон, факс, электронную почту;
4. основные виды оказываемых услуг;
5. контактная персона;
6. источник информации о консультационной фирме (консультанте).

Источниками информации могут служить:

- 1) ассоциации, союзы, объединения, гильдии консультантов, аудиторов, рекрутинговых фирм и т. п.;
- 2) банки данных общественного государственного фонда «Российский центр приватизации» (РЦП), Правительства Москвы;
- 3) рекомендации партнеров, коллег, знакомых;
- 4) справочники («Золотые страницы», РАУпресс и др.). Ведущие российские консультационные фирмы и консультанты включены в издаваемый в Лондоне Европейский справочник консультантов по управлению. Этот справочник получают АКЭУ и ее члены.

В четвертом издании за 1997/98 г. приведена подробная информация о 58 организациях и консультантах, оказывающих услуги на территории России (она представлена в приложении к модулю);

5) конференции, семинары, выставки;

6) рекламные объявления;

7) книги, статьи, написанные консультантами, и интервью с ними. В 1998 г. АКЭУ возобновила выпуск Информационного бюллетеня. Информация о членах АКЭУ и некоторых зарубежных консультационных фирмах представлена в работе.

В соответствии с европейскими требованиями стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме выглядит следующим образом (в качестве примера):

1. Наименование организации: ФТК-Инжиниринг.

2. Адрес: 125047, г. Москва, ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 6.

3. Тел.: (095) 251-21-01; факс: (095) 251-48-68.

4. Исполнительный директор или консультант: Цивилев С.Р.

5. Другие контактные персоны: Побединский И. Р.

6. Год основания: 1994.

7. Количество консультантов: менее 10.

8. Годовой оборот: менее 500 тыс. дол. США.

9. Из которых на долю консультационных услуг приходится: более 75%.

10. Языки, на которых оказываются консультационные услуги: русский.

11. Членство в профессиональных ассоциациях: АКЭУ.

12. Территория оказываемых услуг: РФ.

13. Виды деятельности: финансовый менеджмент, аудит.

14. Специализация по видам консультационных услуг: оценка бизнеса, управление проектами, финансовый менеджмент, система учета, оценка капитальных затрат, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность (банкротство), повышение прибыли, финансовые резервы, налогообложение, исследования рынка, стратегия маркетинга, ценообразование, промышленный инжиниринг, применение компьютеров в аудите и оценке.

15. Обслуживаемые отрасли: текстильная промышленность, производство одежды и обуви, банковские и финансовые институты, некоммерческие организации, гостиницы, транспорт (железнодорожный, авиационный и водный), гражданское строительство, электротехника, электронная техника, местное управление.

(Источник: Европейский справочник, консультантов по управлению. 1997/98 г. 4-е изд.).

Вторая часть должна содержать сведения об опыте и компетентности консультационной фирмы (консультанта). Ниже приведен один из вариантов классификации сведений о консультационных фирмах.

При изучении третьего вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов», Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент №2, 2.2.2. Определение потенциальных консультационных фирм (консультантов) с.63—65.
- изучить дополнительные материалы (*С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., гл. (механизм выбора аудиторов и консультантов с. 313—323).

При подготовке к семинару:

- читать учебник *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г., Учебный элемент № 2, 2.2.2. Определение потенциальных консультационных фирм (консультантов) с.63—65.
- изучить дополнительные материалы (*С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., гл. (механизм выбора аудиторов и консультантов с. 313—323).

Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)

Критерии	Оцениваемые показатели
Имидж консультационной фирмы (консультанта)	1. Репутация (известность) в деловой среде 2. Репутация (известность) среди консультантов 3. Книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
Профессиональная компетентность	4. Компетентность консультантов и фирму в требуемой области 5. Глубокое знание отрасли клиента 6. Знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми 7. Творческий подход 8. Понимание культуры и страны (для консультантов-иностранцев)
Отзывы (письменные и устные)	9. Отзывы предыдущих клиентов 10. Кто является клиентом в настоящее время 11. Впечатления клиента (если он работал с этой фирмой или консультантами раньше) о профессиональных качествах 12. Впечатления клиента, общественное мнение о личностных качествах консультантов
Качество разработки предложения	13. Идеи консультанта о путях и способах решения проблемы 14. Видение консультантами роли клиента в консультационном проекте Техническое предложение
Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	1. Наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания 2. Обеспеченность всеми видами ресурсов
Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	3. Связи среди консультантов 4. Связи в деловой среде 5. Умение вести переговоры
Затраты на консультационные услуги	6. Размер гонораров 7. Формы оплаты труда
Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	8. Членство в профессиональных ассоциациях 9. Наличие сертификатов, удостоверений

При изучении четвертого вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», «ДЕЛО», Москва, 2001 г. гл. 3 Качество консультирования, с. 262—264.
- изучить дополнительные материалы (*Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 81—82; *В.И. Алешиникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г., Учебный элемент № 2 Выбор консультационной фирмы, с.44—48).

При подготовке к семинару:

- читать учебник *В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», «ДЕЛО», Москва, 2001 г. гл. 3 Качество консультирования, с. 262—264.
- изучить дополнительные материалы (*Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 81—82; *В.И. Алешиникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г., Учебный элемент № 2 Выбор консультационной фирмы, с.44—48).

Из материалов лекций и учебника Вы знаете, что о масштабах консультационного бизнеса, числе консультантов и консультационных организаций в РФ можно судить на основе экспертных оценок, поскольку статистический учет не ведется.

Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий.

Положительные черты	1. Учет специфики деятельности компании, ее опыта. 2. Наличие связей в деловых и властных структурах. 3. Параллельное осуществление работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно. 4. Использование передовых технологий консультирования. 5. Предоставления клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность). 6. Последующее курирование фирмы-клиента. Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (может быть преимуществом, если стажер сотрудник фирмы-клиента).
Отрицательные черты	1. Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом). 2. Более стандартизированный подход к проблеме клиента. Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (это может быть и отрицательным моментом).

При изучении пятого вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., 9.2. Порядок оценки предложений, с. 310—324.
- изучить дополнительные материалы (*Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 81—82; *В.И. Алешиникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г., Учебный элемент № 2 Выбор консультационной фирмы, с.44—48).

нальных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г., Учебный элемент №2, 2.4.2. Оценка предложений с. 74—78).

При подготовке к семинару:

- читать учебник *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г., 9.2. Порядок оценки предложений, с. 310—324.
- изучить дополнительные материалы (*Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 81—82; *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов», Инфра-М, Москва, 2000 г., Учебный элемент № 2, 2.4.2. Оценка предложений с. 74—78).

Предложение — выраженное в письменной форме желание обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентной организации.

Содержательная часть предложения называется техническим предложением, обоснование стоимости консультационного проекта — финансовым.

Стандартной формы консультационного предложения не существует. Каждая консультационная фирма (консультант) готовит его с учетом собственного опыта по сложившимся правилам.

Основные критерии, необходимые для оценки предложения консультационной фирмы, можно разделить на четыре большие группы.

1. Общая характеристика опыта фирмы.
2. Опыт, квалификация сотрудников.
3. Качество предлагаемых методов решения проблемы.
4. Финансовое предложение.

Оценка предложения распадается на два этапа:

- 1) оценка технических параметров (группы 1—3);
- 2) оценка финансового предложения (группа 4).

Можно придавать разные значения техническим и финансовым критериям, и общая рекомендация в данной ситуации формулироваться следующим образом: чем сложнее задача, тем меньшую роль должно играть финансовое предложение.

Оценка технических параметров.

Предложения оценивают члены оценочной комиссии, причем оценка технических параметров проводится на основе выбранных критериев с учетом их процентных весов. Критерии и их веса могут быть различными: при отборе для решения одной-единственной фирмы Всемирный банк рекомендует, например, следующую структуру:

- 1) общая характеристика опыта фирмы — 20%;
- 2) опыт и квалификация сотрудников, которые будут работать на проекте, — 50%;
- 3) качество предлагаемых методов решения проблемы (план работ с указанием сроков исполнения) — 30%.

Выбирая партнера для долгосрочного сотрудничества, компания всегда может договориться о конкретных сроках работ, скорректировать состав команды и т.д. Поэтому в российских условиях прежде всего нужно определить, с какой организацией предпочтительнее иметь дело. В связи с этим можно рекомендовать следующую структуру весов:

Общая характеристика опыта фирмы 40

Опыт, квалификация сотрудников 30

Качество предлагаемых методов решения проблемы (план работ с указанием сроков исполнения) 30

Каждый член оценочной комиссии по каждому пункту выставляет баллы от 0 до 100 (0 – 24 – плохо; 25 – 49 – удовлетворительно; 50 – 74 – хорошо; 75 – 100 – отлично). В результате каждый участник конкурса получает оценку каждого Члена оценочной комиссии, после чего выявляется средняя арифметическая оценка конкурсанта.

При анализе финансового предложения следует учитывать реальную рыночную ситуацию. Не нужно платить лишних денег, однако слишком низкие цены должны настораживать, поскольку не бывает дешевых высококвалифицированных услуг. В консультационном бизнесе тоже существует жесткая зависимость: высокое качество услуг требует существенных затрат по целому ряду статей, включающих содержание офиса, информационную поддержку, заработную плату персоналу (высококвалифицированные работники требуют пристойной оплаты, и стоит покупателю рабочей силы стать менее конкурентоспособным, качество команды ухудшается), современное оборудование и пр.

Оценка финансового предложения является относительной, т.е. сравниваются все финансовые предложения участников, соответственно предложение с самой низкой ценой принимается за 100%, тогда как предложения с более высокими ценами рассчитываются как процент от предложения с более низкой ценой.

Объединение технической и финансовой оценок происходит после завершения отдельных процедур, поэтому перед получением окончательного результата необходимо выбрать удельный вес финансовой и технической оценок. Как отмечалось выше, чем сложнее работа, тем больше должен быть вес технической оценки: если для простых работ возможно равенство (50% — техническая и 50% — финансовая оценка), то для сложных работ вес технической оценки может составлять 80%, а финансовой — 20%. Возможны другие варианты, зависящие от приоритетов заказчика.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Выделите основные причины приглашения консультантов.*
2. *Как выглядит список основных документов для проведения конкурса?*
3. *Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?*
4. *Какими основными источниками информации пользуются для составления предварительного списка?*
5. *При оценке каких критериев происходит отбор?*
6. *Что такое техническое предложение и как оно применяется?*
7. *Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон?*
8. *Как можно классифицировать независимых консультантов?*
9. *Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных услуг.*
10. *Какими принципами необходимо пользоваться при составлении окончательного краткого перечня?*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г. с. 42—87.
2. *В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», «ДЕЛО», Москва, 2001 г. с. 262—264, 275—276.
3. *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г. с. 59—61, 301—325.
4. *Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 73—86.

Дополнительная литература:

1. *Алешникова В.И.* Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности.//Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт. 1997. № 2. С.2—6.
2. *Алешникова В.И.* Профессия «консультант по управлению» в России.//Управление персоналом. 1998. № 2. С. 31—35.
3. *Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П.* Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. М., 1998. 128 с.
4. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М.; Дело, 1998.
5. *Зволев П.Н.* Технология «Прорыв», или Как управлять организационным развитием предприятия.//Консультант директора. 1995. № 10. С. 31—34; 1996. № 1 (13). С. 3—20; 1996. № 5 (17). С. 6—18; 1997. № 11. С. 3—12; 1997. № 12. С. 3—14.
6. *Капустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей. — СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. — 160с.
7. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.
8. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. М.: РЦП, 1998. 96 с.
9. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: Пер. с англ. — М., Дело и Сервис, 1999.
10. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
11. *Посадский А.П.* Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. Учеб. для экон., академий, вузов и факультетов. Под ред. А.С. Булатова. М.: Издательство БЕК, 1994.
12. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
13. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.
14. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.
15. *Пятенко С.В.* Выбор аудитора и консультанта. — М.: ФБК_ПРЕСС, 1998.
16. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2т./Под ред. М.Кубра. Пер. с нем. 2-е изд., перераб. М.: СП «Интерэксперт», 1992.
17. *Уткин Э.А.* Консалтинг. М., 1998.
18. *Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.* Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.

Изучить дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ.

Посетить сайты:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>

Тема 8. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

Подходы в консультировании. Управленческое консультирование совершенствование управления предприятием. Кадровое консультирование — подбор и расстановка кадров на предприятии. Обучающее консультирование — повышение квалификации существующего персонала предприятия. Психологическое тестирование — выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Маркетинговое консультирование — достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Два основных подхода к реализации консалтинговых проектов: экспертный и процессинговый.

Программный и маркетинговый подход к консультированию.

Принцип «высокой планки» или «предельной цели». Принцип «пульсирующего инновирования». Принцип «кумулятивной мотивации». Принцип самопрограммирования. Принцип «выращивания инновационного ядра».

Стадии, этапы, фазы процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная. Фазы: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.

Цели и задачи изучения темы:

Ознакомление со стадиями, этапами и фазами процесса управленческого консультирования.

Изучив тему, студент должен:

- **знать** существующие подходы к консультированию, их основные отличия и принципы, а также основные принципы программного подхода; стадии, этапы и фазы процесса консультирования и их характеристики.
- **уметь** отличать программный и маркетинговый подходы, экспертное и процессинговое консультирование; соотносить фазы консультирования с соответствующими этапами и стадиями; дать характеристику каждого из этапов, стадий и фаз.
- **приобрести навыки** по составлению запроса для фирмы-консультанта и проведению отдельных этапов процесса консультирования.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- экспертный подход;
- процессинговый подход;
- маркетинговый подход;
- программный подход;
- предпроектная, проектная и послепроектная стадии;
- подготовка;

- диагноз;
- планирование действий;
- внедрение;
- завершение.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Процесс консультирования»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. Подходы в консультировании.
2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования.

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник *Токмаковой Н.О.* «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. стр. 86 — 90.
- подумать над вопросами:
 1. что такое управленческое консультирование;
 2. какие Вам известны виды и формы консультирования;
 3. в чем разница между экспертным и процессинговым подходом;
 4. в чем разница между программным и маркетинговым подходом;
 5. какие основные принципы выделяют в программном подходе;
 6. что представляют собой управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, психологические тренинги, маркетинговое консультирование.

При подготовке к семинару:

- читать учебник *Токмаковой Н.О.* «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. стр. 86 — 90.
- изучить дополнительные материалы: Гончарук В.А. «Маркетинговое консультирование» <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>; <http://www.martex.ru/printuseful/who.html> Журнал Консалтинг «Программный подход в консультировании» № 1, 2000 г.

- принять участие в форуме;
- ответить на вопросы:
 1. что представляет собой процессинговый консалтинг;
 2. в чем разница между экспертным и процессинговым подходом;
 3. в чем разница между программным и маркетинговым подходом;
 4. какие основные принципы выделяют в программном подходе;
 5. что представляют собой управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, психологические тренинги, маркетинговое консультирование.
 6. в чем состоит ограничение применения маркетингового подхода.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что на российском рынке распространено несколько подходов к консультированию, значительно различающихся между собой.

В общих чертах их можно охарактеризовать следующим образом:

Управленческое консультирование имеет целью совершенствование управления предприятием. Подразумевается, что совершенное управление обеспечивает предприятию выбор адекватных методов и способов действия, сбор и анализ необходимой информации, подбор и обучение кадров. Концепция управленческого консультирования полагает, что достижению целей предприятия максимально способствует именно управление.

Кадровое консультирование имеет целью подбор и расстановку кадров на предприятии. Подразумевается, что квалифицированные кадры обеспечат все необходимые функции предприятия, в том числе адекватное управление, внутренние взаимодействия, эффективную рыночную деятельность. Концепция кадрового консультирования полагает, что успех предприятия — это нужные люди на нужных местах.

Обучающее консультирование имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов. Подразумевается, что обученный персонал в состоянии справиться с существующими и возникающими проблемами, необходимым образом организовать внутренние взаимодействия, эффективно работать с рынком. Концепция обучающего консультирования полагает, что успех предприятия — это обученный персонал.

Психологическое тестирование имеет целью выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Подразумевается, что индивидуальный подход к каждому сотруднику способен повысить его отдачу, а общее улучшение психологического климата на предприятии — повысить эффективность последнего. Концепцию психологического тестирования можно сформулировать таким образом: здоровое предприятие — это здоровый психологический климат.

Маркетинговое консультирование имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Консультирование направлено, в первую очередь, на разработку и внедрение эффективных методов работы предприятия с рынком, и во вторую — на совершенствование внутренних взаимодействий, обеспечивающих применение этих методов. Совершенствование управления, подбор и обучение кадров не являются самостоятельной целью маркетингового консультирования, а скорее средством для достижения цели. Подразумевается, что успешно действующее на рынке предприятие будет иметь и здоровый психологический климат. Концепцию маркетингового консультирования мы сформулируем следующим образом: достижение рыночных целей предприятием — результат адекватного взаимодействия предприятия с рынком.

Существуют также специальные виды консультирования, решающие специфические задачи, которые мы не будем здесь рассматривать. Это бухгалтерский аудит, юридическое и финансовое консультирование, и т.д.

На сегодняшний день существует два основных подхода к реализации консалтинговых проектов — *экспертный* и *процессинговый*.

Экспертный подход выглядит следующим образом. В организацию приглашается группа консультантов-экспертов. Они изучают проблемы Вашей организации и через некоторое время предлагают программу действий из набора готовых решений. В технологию выработки решений Вас не посвящают. Получив такое экспертное заключение с рекомендациями, Вам недостаточно понятны механизмы диагностики и алгоритмы формирования выводов. Не поняв природу выводов, человек не склонен в них верить и применять на практике. Поэтому часто дорогостоящая работа западных консультантов, традиционно применяющих экспертный подход, не находит практического воплощения. Они не склонны открывать механизмы своей работы, — их методики являются ноу-хау, и поэтому не раскрываются.

И даже внедрив подобное готовое решение, при возникновении нештатной ситуации организация вынуждена снова обращаться к консультантам, поскольку не владеет методикой формирования технологических решений. А новое обращение к консультантам требует новых расходов. Это выгодно экспертным консультантам, но не выгодно заказчику. Так выглядит *экспертный консалтинг*.

Процессинговый консалтинг предусматривает полную передачу технологии — методик анализа и процедур выработки решений и обучение всего персонала организации соответствующей технологии менеджмента. Во время реализации проекта управляющий персонал организации активно участвует в процессе анализа корпорации и выработке технологических решений. Таким образом специалисты на практике закрепляют знания, полученные в процессе обучения технологии.

В процессе внедрения технологий организация осваивает инструменты решения управленческих проблем. Поэтому организации, один раз овладевшей управленческой технологией в процессинговом исполнении, больше не требуется внешняя помощь в решении текущих задач. Более того, такие организации могут самостоятельно внедрять эти технологии в других структурах (дочерних, например), поскольку получают полный набор знаний, необходимый для внедрения технологии.

Кроме того, выделяют маркетинговый (Гончарук А.В.) и программный («Консалтинг» 1 — 2000) подходы.

Маркетинговый подход:

Цель консультирования: достижение предприятием его рыночных целей.

Метод консультирования: построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Факторы взаимодействия, которыми оперирует метод:

Продукция (товар или услуги): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта.

Информация: реклама, пропаганда, исследования.

Денежные средства: структура, способ движения.

Согласно принятого нами определения, консультирование рассматривается как интенсивная профессиональная помощь. Возможно два принципиальных подхода к решению задачи консультантом: исследование всех аспектов ситуации и синтез решения на основе полной информации; комплексное рассмотрение задачи, определение существенных аспектов, их проработка, и синтез решения на основе существенной информации. Крите-

рию интенсивности в большей степени отвечает второй подход, который и применяется маркетинговым консультированием во всех случаях.

Ограничение в применении маркетингового консультирования вытекает из формулировки его целей: задачи предприятия, не имеющие отношения к рынку, подходом не решаются. (Например, задача получения максимальной дотации от государства или частного инвестора, и т.п.).

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание конфиденциальности. Она может не оговариваться в контракте специально, однако, необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает.

Программный подход к инновированию (обновлению, развитию) социальных систем разного типа (организаций, городов, регионов) окончательно сформировался в отечественном управленческом консультировании к концу 80-х годов. Основные принципы этого подхода могут быть представлены следующим образом.

Ориентация на сущностное обновление, трансформацию всей организации и ее связей с непосредственной средой.

Практика показывает, что локальные, пусть даже достаточно эффективные изменения каких-то частей организации имеют тенденцию к замедлению и ослаблению в контексте «старой» неизменной системы, а также к причинению ущерба целому.

Принцип «высокой планки» или «предельной цели».

Стратегические цели, разрабатываемые для организации ее представителями, должны быть либо на пределе возможного (для обычной стратегической работы), либо за пределами возможного (в случае использования инновационной методологии, ориентированной на масштабные качественные прорывы в жизни организации).

Принцип «пульсирующего инновирования».

Программное инновирование социальной системы представляет собой серию стратегических мероприятий, построенных на основе интенсивного взаимодействия консультантов и членов организации. Временной промежуток между такими шагами (семинарами, совещаниями, встречами и т.д.) определяется стратегией работы и ситуацией в организации. Практика зарубежных консультантов, работающих в русле «организационного развития» («organization development»), подтверждает тот факт, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массированно, улучшение наступает быстрее, оно более значительно и дольше сохраняется.

Принцип «Кумулятивной мотивации».

Каждое действие консультантов, каждый метод и каждое событие этого процесса формируется и осуществляется таким образом, чтобы у представителей организации возрастала мотивация к участию в дальнейших позитивных изменениях. «Мотивационный вектор» методологических средств и организационных форм закладывается при их конструировании и отборе.

Принцип самопрограммирования.

На первых этапах работы разрабатывается концепция обновления и трансформации социальной системы, задающая содержательный стержень всех дальнейших действий. Стратегическая программа, в которую разворачивается эта концепция, на каждом шаге работы формируется и корректируется с учетом результатов предыдущего инновирования и актуального состояния социальной системы. Таким образом, реальная стратегия формируется

итеративно, с учетом практических результатов каждого этапа работы и соотнесения их с концепцией обновления.

Принцип «Выращивания инновационного ядра».

Изменить организацию — значит изменить людей, входящих в ее состав, их менталитет, способы действия, содержание и характер их отношений. Сделать это можно только в одном случае — иницируя потребность в таком изменении. Люди, испытывающие острую неудовлетворенность и желание изменить ситуацию, составляют инновационный ресурс организации. Задача консультанта — помочь этому ресурсу возрасти и реализоваться. Инновационное ядро организации «выращивается» в ходе программной работы, начиная с формирования команды — носителя концепции обновления, и заканчивая становлением инновационной структуры, пронизывающей всю социальную систему.

При изучении второго вопроса

При подготовке к лекции:

- читать учебник Токмаковой Н.О. «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. стр. 90 — 94.
- ответить на вопросы:
 1. насколько важна фаза подготовки для консультанта и клиента;
 2. можно ли пренебречь отдельными фазами или нарушить вышеописанную последовательность и почему;
 3. назовите стадии процесса консультирования;
 4. дайте характеристики фаз процесса консультирования;

При подготовке к семинару:

- читать учебник Токмаковой Н.О. «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. стр. 90 — 94.
- изучить дополнительные материалы: Посадский А.П. Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240с. Трофимова О.К. Цель, задачи и этапы консультирования <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>, Управленческое консультирование: в 2-х т. Под ред. Милана Кубра, пер. с англ. — М.: СП «Интер-эксперт», 1992. — 319 с. (с. 134 — 245).
- выполнить задания из практикума, в том числе применить пакеты профессиональных прикладных программ для решения заданий;
- принять участие в форуме;
- ответить на вопросы:
 1. насколько важна фаза подготовки для консультанта и клиента;
 2. можно ли пренебречь отдельными фазами или нарушить вышеописанную последовательность и почему;
 3. назовите стадии процесса консультирования;
 4. назовите этапы процесса консультирования;
 5. дайте характеристики фаз процесса консультирования;
 6. опишите этап внедрения решений;
 7. какие методы используются для диагностики компании-клиента;
 8. что такое партисипативное консультирование.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений.

Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Консалтинговые услуги осуществляются как в форме разовых консультаций, так и в форме консалтинговых проектов. Существует много разделений консалтингового процесса на этапы. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие **основные этапы**:

- диагностика (выявление проблем);
- разработка решений;
- внедрение решений.

Посадский А.П. отмечает, что консалтинговый процесс включает предпроектную, проектную и послепроектную **стадии**.

Первичным шагом *предпроектной* стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Это признание является результатом двустороннего процесса: с одной стороны — осознание клиентом наличия проблемы как таковой, с другой — формирование у менеджера желания поручить разработку решения проблемы консультантам. Обычно клиент на конкурсной основе выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения качества и цены, после чего заключает контракт с выбранным им консультантом.

Послепроектная стадия заключается в анализе происшедших в клиентской организации изменений, решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами — либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

Консалтинговый проект может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия.

Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие ходом проекта. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы команды проекта.

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

В настоящее время под консультированием понимается совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия) — «партисипативное» консультирование.

Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется от видов консалтинговых услуг. Соизмеряя затраты времени персонала клиента и результаты работы консультанта, можно определить необходимую степень вовлеченности персонала в деятельность консультанта.

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При процессном — клиент помимо вышеуказанного принимает участие в разработке рекомендаций и, при обучающем — персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В западных странах осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в Украине наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

Процесс управленческого консультирования охватывает нижеследующие фазы.

1. Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов. Обсуждений, исследований и опытов планирования затем отражаются на контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

Завязывание контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны — один из путей маркетинга консультантских услуг. Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. Если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, может показать, что знаком с проблемами клиента и предложить нечто важное, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают. Это вероятно также, если консультанта представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.

В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и почему-то решает пригласить консультанта по вопросам управления.

Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что клиент от него ожидает. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Многие организации настаивают на проведении тщательного внутреннего исследования проблемы, прежде чем обратиться к консультанту. Клиент может даже заготовить проект того, что он хочет, чтобы было сделано консультантом.

Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде, чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы. Опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом. Его интересует все: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится ли он свободно или напряжен и т.д. Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать всю эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом — например, беседуя с людьми, которые не участвовали в первых встречах.

Цель предварительного диагноза проблемы — не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект. Время, отведенное на предварительный диагноз, относительно коротко, как правило, 1 — 4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5 — 10 дней.

Как правило, предлагаемое задание описывается в документе, представляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об ис-

следовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложения по контракту и т.д. Представленное клиенту предложение — ценный документ. Чтобы оно имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задание; он должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей.

В большинстве случаев в предложения клиенту включаются следующие четыре раздела: технический раздел (описывает предварительные данные, оценку проблемы, подход, который намерен выбрать консультант, предлагаемую программу работы); раздел по укомплектованию штата (имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание); раздел по квалификации консультанта (опыт и компетентность консультантской организации); финансовый раздел (стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели).

2. Диагноз, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинно операционной фазой. Его цель — изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решений о том, как организовать работу по решению проблемы. Другая цель — тщательно изучит важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может даже привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдывает затрачиваемых усилий.

План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием фазы ознакомления и началом диагностической фазы иногда проходит несколько месяцев. Нужно увериться, что первоначальный диагноз проблемы остается все еще правильным и может служить для диагностической работы.

В начале диагностирования занятый им консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в сфере ознакомления. Диагностическая фаза идет намного дальше и значительно детальнее определяет проблемы и собирает факты.

Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия).

3. Планирование действий. Планирование действий — фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Очень важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте.

Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, теоретически сначала следует тщательно конструировать решения, разрабатывать системы и планировать по всем альтернативным решениям, которые вошли в этот краткий спи-

сок. На практике необходимо прагматическое отношение, так как клиенту и консультанту может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, и детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение.

Некоторые затраты и результаты можно довольно точно оценить количественно. Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции). В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

- Идеальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;
- Количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;
- Некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или вовсе невозможно количественно оценить;
- Оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);
- В оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить насколько и в каком случае важны различные критерии.

4. Внедрение. Реально процесс внедрения начинается параллельно с диагностикой. Иногда на это ориентирована принятая методика вмешательства консультанта, иногда причиной раннего внедрения становится нетерпение руководителя. Параллельный процесс может быть полезен, или не очень, в зависимости от конкретной ситуации. Поскольку толчком к оптимизации часто является нарастание проблем на предприятии, решение последних по мере определения способов целесообразно. Также целесообразно проведение изменений, востребованных персоналом: если в воздухе давно носится идея улучшения какой-либо технологии, и ее коренная перестройка не прогнозируется, изменение нужно проводить, поскольку оно готово к принятию работниками предприятия.

В других случаях, преждевременный ввод функции, при окончательной проработке подлежащей изменению, способствует растерянности персонала и приводит к задержкам во внедрении окончательного варианта: некоторое время персонал выжидает, не будет ли также отменена новая методика.

Внедрение изменений значительно отличается от режима «нормального» функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо в большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем на «классические» методики управления. Иногда они могут работать с точностью «до наоборот». Так, при наличии на предприятии враждующих группировок, сплоченных вокруг двух или более центров власти, не может быть применено вовлечение персонала в принятие решений по оптимизации. Если попытаться это сделать, вместо конструктивной проработки произойдет обострение конфликта между группировками: решение, поддерживаемое одной группой, будет саботироваться другой; необходимость принятия решений сопряжена с необходимостью поддержки одной из группировок.

5. Завершение. Профессиональные консультанты обращают большое внимание на то, каким образом они заканчивают сотрудничество. Последнее впечатление очень существенно, и отлично законченное задание оставляет дверь открытой для будущей совмест-

ной работы. Выбрать нужный момент для завершения сотрудничества часто трудно, но если принять неверное решение, хорошие взаимоотношения могут испортиться и успех проекта попадет под удар.

Вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования, когда консультант предъявляет клиенту весь пятифазовый цикл и объясняет обычный нормальный ход успешного выполнения задания. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.

Оценка — наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные средства.

К моменту завершения работы в организации-клиенте подготавливается заключительный отчет по заданию. При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, произошедших после написания последнего из них. Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или избегать в будущем.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Что представляет собой процессинговый консалтинг?*
2. *В чем разница между программным и маркетинговым подходом?*
3. *Какие основные принципы выделяют в программном подходе?*
4. *Что представляют собой управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, психологические тренинги, маркетинговое консультирование?*
5. *В чем состоит ограничение применения маркетингового подхода?*
6. *Назовите стадии процесса консультирования?*
7. *Назовите этапы процесса консультирования?*
8. *Дайте характеристики фаз процесса консультирования?*
9. *Можно ли пренебречь отдельными фазами или нарушить вышеописанную последовательность и почему?*
10. *Что такое партисипативное консультирование?*

При изучении темы необходимо:

- **Читать:**

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О. «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. — стр. 86 — 94.*

Дополнительная литература:

1. *Управленческое консультирование: в 2-х т. Под ред. М. Кубра, пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 319 с. (с. 134 — 245).*

2. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
3. *Трофимова О.К.* Цель, задачи и этапы консультирования.
4. *Гончарук В.А.* «Маркетинговое консультирование»

Посетить сайты:

1. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
2. http://www.martex.ru/printuseful_who.html
3. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
4. <http://www.consulting.ru>
5. <http://www.expert.ru>
6. <http://www.bcg.ru>

Выполнить практические задания с применением пакетов прикладных программ.

Тема 9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Содержание темы:

Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала.

Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные.

Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

Цели и задачи изучения темы:

Рассмотреть различные методы, с помощью которых можно оценить результаты консультирования, его эффективность.

Изучив тему, студент должен:

- **Знать** понятия: качество консультационных услуг, мониторинг, результативность, эффективность консультационных услуг.

- **Уметь:** оценить результат консультирования на примере.
- **Приобрести навыки:** по оценке результатов консультирования в зависимости от выбранного процесса.

Изучая тему необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- эффективность консультирования;
- результативность.

Порядок изучения темы:

Для изучения темы выделяется 2 лекционных часа, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Оценка результатов консультирования»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы

1. *Качество консультационных услуг.*
2. *Оценка результативности и эффективности консультирования.*
3. *Оценка преимуществ, получаемых клиентом.*
4. *Оценка процесса консультирования.*
5. *Оценка выгод, получаемых консультантом.*

Методические указания по изучению вопросов темы:

При изучении первого вопроса:

При подготовке к лекции:

1. читать учебник *Алешикова В.И.* «Модульная программа для менеджеров». Модуль 12 «Использование услуг профессиональных консультантов», ГУУ, НФПК, 1999. стр.163.

подумать над вопросами:

1. Где обеспечивается больший эффект у благоприятных предприятий или проблемных? Обоснуйте свой ответ.
2. Какие еще выгоды может получить консультант при оказании услуг?

При подготовке к семинару:

Читать учебник *Алешникова В.И.* «Модульная программа для менеджеров». Модуль 12 «Использование услуг профессиональных консультантов», ГУУ, НФПК, 1999. стр.156.

Управленческие консультационные проекты зачастую подготавливают почву для нововведений в организации клиента, используя по-новому уже имеющиеся методики. Консультант выполняет работу, которая, в некотором смысле, уникальна. Эта уникальность создает трудности для контроля качества консультационных услуг, так как полностью отсутствует база для сравнения. В печати нередко появляются критические статьи, выражающие озабоченность качеством рекомендаций и результатами работы консультантов. Компании «большой пятерки» ежегодно тратят около 10% годового оборота на защиту по искам подобного рода.

Если говорить о качестве, то его можно определить как совокупность свойств и характерных черт продукта, услуги, которая нацелена на удовлетворение явных и скрытых нужд. Применительно к консультационным услугам данное понятие рассматривается с точки зрения результатов консультационного проекта. Компания, производящая стандартную продукцию, может легко решить проблему контроля качества, определив основные характеристики ее качества и другие измеряемые критерии. Проверка соответствия каждого изделия этим критериям, можно сделать выводы о ее качестве.

В сфере услуг, особенно в сфере консультирования, это сделать очень трудно. Однако и здесь должна существовать определенная стандартизация. Прежде всего, необходимо установить критерии, по которым будет оцениваться проект, а затем эти критерии следует внести в условия договора. Наличие подобных критериев в условиях договора является одновременно и проверкой качества самого договора.

В зарубежных странах регулярно проводятся независимые исследования крупнейших консалтинговых компаний с точки зрения качественных параметров. Результаты основываются на строгих фактах, а не на эмоциях и личных впечатлениях. Объективность оценки прямо пропорциональна количеству источников информации, в качестве которых выступают бухгалтерская отчетность клиентской организации, отчеты, рекомендации консультантов, данные опросов, совещаний и заседаний. К сожалению, в России пока подобных исследований в отношении консалтинговых фирм не проводилось. В ходе подобных исследований определяется и ранжируется способность компаний должным образом решать проблемы клиента, определяется видение компанией-консультантом этих проблем. Результаты подобных исследований могли бы помочь клиенту ориентироваться среди множества фирм, представленных на рынке консалтинговых услуг.

Несмотря на трудность контроля качества в консультировании существуют определенные критерии качества, например, удовлетворение клиента и выполнение работ надлежащим образом. От консультанта требуется также наличие такого качества, как профессиональная честность. Следует отметить, что среди консультантов-новичков бытует заблуждение: если клиент удовлетворен, значит работа выполнена хорошо. Однако это совсем не обязательно. Один из таких случаев:

- компания клиент имеет несколько альтернативных вариантов действий и полностью полагается на консультанта в выборе наилучшего варианта. Вначале клиент не сможет оценить сделанный выбор, и будет удовлетворен только потому, что ему что-то порекомендовали.

Выполненное консультантом задание должно приводить к удовлетворению клиента, но неотъемлемой обязанностью консультанта является профессиональная оценка выполненного задания. Для контроля качества консультанту имеет смысл привлечь своих коллег, вовлеченных в выполнение этого задания, следуя пословице: «Одна голова — хо-

рошо, а две — лучше». Привлечение других специалистов к решению проблемы имеет следующие преимущества:

- обсуждение проекта способствует определению ключевых вопросов, решению проблем, выявлению новых идей;
- консультант может не заметить некоторых недочетов, недостатков, которые будут очевидны другому человеку; и лучше для консультанта, если этим другим человеком будет не его клиент;
- коллега может проверить четкость изложения документации и в случае необходимости помочь откорректировать ее;
- использование опыта и знаний специалистов в процессе консультирования.

В крупных консалтинговых компаниях практикуется включение в систему надзора вышеописанных функций. Более опытный консультант назначается для надзора за работой менее опытного. В обязанности опытного консультанта может также входить и обучение своего коллеги. Если на предыдущей работе к консультанту не предъявляли таких высоких требований, то, возможно, новый сотрудник будет напуган процедурой надзора. Некоторым консультантам зачастую трудно привыкнуть к тому, что их «профессиональное» суждение ставится под сомнение.

Данный метод надзора практически невозможно применить к консультанту-одиночке. Тем не менее такой консультант может обратиться за помощью к своим партнерам для обеспечения более высокого качества выполняемого им задания.

FEASO (Европейская федерация ассоциации консультантов по экономике и управлению) разработала методику управления качеством консультационных услуг, которая предполагает три уровня:

А – базовый уровень — сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг;

Б – соблюдение параметров — направлен на контроль процесса консультирования на всех этапах;

В – общее управление качеством работы — концентрация усилий на повышении квалификации консультантов и развитии их профессиональных качеств.

Каждая ассоциация разрабатывает стандарты на консультационную деятельность. До начала сотрудничества с консультантом компании клиенту следует ознакомиться с данными стандартами. Клиенту также следует помнить, что материальная ответственность консультантов за некачественно выполненную работу не может превышать размера сумм, полученных консультантами от клиента. Консультанты не вовлекаются в текущую деятельность клиента и не могут нести ответственность за противоречащие закону, неправильные действия своих клиентов.

Консультант является временным работником в организации клиента. В рамках своей деятельности он предлагает альтернативные варианты решения проблемы, но право выбора и принятия того или иного решения принадлежит клиенту.

Новые компании могут предоставлять клиенту дополнительные гарантии (в том числе и финансовые), которые также оговариваются в контракте.

Возможны следующие основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала:

- жесткое соблюдение всех установленных договором сроков;
- поддержание связи с предприятием и специалистом в течение гарантийного срока, который составляет 2—3 месяца у крупных кадровых агентств;
- подготовка замены специалиста в случае неудовлетворенности или ухода кандидата (бесплатно или возврат части полученных средств);

- замена специалиста в кратчайшие сроки;
- помощь в решении возникших проблем.

По заявлению и за счет клиента орган, выдавший лицензию на ведение аудиторской деятельности, может назначить проверку качества аудиторского заключения. При обнаружении некачественного проведения аудиторской проверки на основании решения суда или арбитражного суда по иску органа, выдавшего лицензию на аудиторскую деятельность, аудитор (аудиторская фирма) должен возместить:

- убытки в полном объеме;
- расходы на проведение перепроверок;
- выплатить штраф в размере 100 минимальных месячных окладов (для фирмы — 100—500 минимальных месячных окладов) в доход федерального бюджета.

Однако на практике достаточно сложно доказать ошибки аудитора-консультанта. Зачастую аудитор не располагает средствами для компенсации ущерба, а нормативные акты, регулирующие аудиторскую деятельность, не предусматривают страхование риска аудитора.

При изучении второго вопроса:

Готовясь к лекции:

Прочитать: *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. Раздел 9. Оценка результатов консультирования, стр. 96.

При подготовке к семинару:

Изучить дополнительную литературу: *Шувалова И.А.* Оценка эффективности работы аудиторско-консалтинговых групп России. Журнал «Аудитор», № 3, 1999, стр. 28—31.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что оценка результатов деятельности консультантов является наиболее важной частью завершающего этапа любого консалтингового процесса и позволяет определить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли результаты, затраченных на них средств. Оценка результатов позволяет извлечь полезные уроки как консультанту, так и клиенту.

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей. *Результативность* отражает не только количественную, но и качественную сторону этой деятельности.

В некоторых случаях оценка результативности и эффективности консультирования является поверхностной или не проводится. Очень сложно бывает определить, что изменилось после выполнения задания консультантом, в связи с воздействием на них многочисленных факторов. Например, если перед консультантом поставлена задача — увеличить выпуск продукции, нельзя считать любое увеличение выпуска продукции к концу выполнения задания результатом работы консультанта. Возможно, это увеличение было вызвано другими факторами, а действия консультанта не произвели никакого эффекта.

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. На практике довольно сложно выделить доли вкладов консультанта и клиента. Это связано со спецификой самого консультирования, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата.

Оценка эффективности и результативности проведенного консультирования может быть деликатной областью взаимоотношений между сторонами и может избегаться (что считается более удобным), особенно, если клиент не очень доволен эффективностью работы консультанта.

Эффективная оценка процесса консультирования требует совместных усилий консультанта и клиента. Обе стороны должны знать, были ли достигнуты поставленные цели и можно ли считать успешным выполнение задания. От степени доверия и здравого смысла зависит, до какой степени эта работа будет совместной, и какая информация будет общей. Если сотрудничество будет искренним, то и оценка будет, как правило, открытой и конструктивной.

Клиент оценивает не только задание, но и консультанта и его работу. В случае, если клиент хочет повысить эффективность собственной работы в будущем, он проводит также самооценку своего технического и управленческого мастерства в сотрудничестве с консультантом и следит за ходом выполнения задания. Консультанту следует оценивать собственную работу и действия клиента таким же образом. Однако никто не может заставить клиента и консультанта разделять все выводы, полученные на основании проделанной работы.

При изучении третьего вопроса

Готовясь к лекции:

Прочитать *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002, Раздел 9.

При подготовке к семинару:

Прочитать *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002, Раздел 9.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что причины проведения оценки преимуществ, связанных с выполнением задания, очевидны. Данные преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые рассматриваются как улучшение работы организации. Преимущества, по сути, оценивают путем сравнения двух ситуаций: до и после выполнения задания. Это будет возможно, в случае, если оценка предусматривалась при планировании задания, если определены критерии, по которым полученные результаты будут измеряться и оцениваться.

Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные, которые в свою очередь делятся на количественные и качественные.

Прямые результаты:

К *количественным* результатам относятся снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д. Более высокая эффективность работы — важнейшая цель; там, где возможно, степень ее достижения следует использовать для оценки результатов и демонстрации полученных преимуществ.

Среди *качественных результатов* можно выделить изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов, новые навыки и умения, приобретаемые клиентом, навыки диагностики и решения проблем.

Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, набор персонала и систе-

мы их оценки. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться.

Косвенные результаты.

К *количественным результатам* можно отнести привлечение внешнего капитала, приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров, рост курса акций (в случае, если это являлось целью консультирования).

Качественные результаты могут быть следующими: установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом, обучение клиента.

При изучении четвертого вопроса

Готовясь к лекции:

Прочитайте учебник *Токмаковой Н.О.* Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. Раздел 9.

При подготовке к семинару:

Дополнительно изучите *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. Стр. 127, М. Кубр. Управленческое консультирование. — М.: Интерэксперт, 1992. Т.1, стр. 235.

Из материалов лекции и учебника Вы знаете, что оценка процесса консультирования в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом. Каждый из них обязан оценить по всем показателям как свои действия, так и действия партнера, проанализировать выполнение сторонами обязательств, зафиксированных в контракте.

Оценка процесса консультирования основана на допущении, что на эффективность консультирования сильно влияют результаты выполнения задания. В основном это относится к заданиям, целью которых являлось, прежде всего, изменение характера поведения. Если в организации-клиенте нужно установить новые формы поведения и процессы (результат), консультант должен выбрать и предложить клиенту такой стиль консультирования и его методы (процесс), которые дадут желаемый результат. Маловероятно, что способность клиента решать проблемы реально изменится в результате лекций или распространения материалов по принятию решений.

При осуществлении оценки процесса консультирования должны быть оценены следующие основные характеристики.

План задания (контракта). При рассмотрении данного пункта необходимо ответить на следующие вопросы.

Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации?

Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми?

Был ли соответствующим образом определен, обсужден и понят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли людям их роли и обязанности с самого начала?

Количество и качество средств для выполнения задания. На данном этапе оцениваются средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами для рассмотрения являются:

Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности?

Обеспечил ли клиент средства (людские и иные ресурсы), необходимые для выполнения задания?

Применяемый характер (стиль) консультирования. При рассмотрении данной характеристики стороны оценивают происшедшие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы.

Каков был характер взаимоотношений между сторонами?

Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки?

Был ли использованный стиль консультирования правильным? Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче? Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания? Уделялось ли необходимое внимание проблеме подготовки кадров при выполнении задания?

Руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Ошибки и недостатки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями, если оба партнера умело руководили заданием. При рассмотрении данного пункта выделяются следующие вопросы.

Была ли первоначальному плану присуща необходимая гибкость?

Как консультирующая организация осуществляла руководство и поддержку задания?

Как клиент контролировал выполнение задания?

Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания?

Какие действия предпринимались на ее основании?

Информация, полученная из ответов на вышеуказанные вопросы позволяет в полной мере оценить эффективность процесса консультирования. При проведении оценки лучше собирать и изучать данные имеющие количественную оценку. Для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования очень важным является выявление и изучение мнений. В процессе оценки следует использовать классические методы опроса, наблюдений, беседы, обсуждения на встречах и т.п.

Оценка консультационного процесса требует проведения откровенного обсуждения между партнерами. Следует понять, что по их мнению произошло, а также причины, объясняющие различные отношения и формы поведения, достижения и неудачи. Данная информация будет являться очень ценной при оценке процесса консультирования.

Оценка процесса консультирования представляется в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания или представляться отдельно, например, в случае, если результаты оцениваются через несколько месяцев после завершения задания.

Оценку следует проводить, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования. Оценка в конце выполнения задания является наиболее важной, но она не должна быть единственной.

В случае, если это необходимо, следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением задания. При выполнении очень сложного и длительного задания может возникнуть необходимость оценки промежуточных результатов даже в пределах фаз диагностики, выработки действий и внедрения. Данные промежуточных оценок позволят по мере надобности корректировать план выполнения задания, а также используемые методы. Когда задание завершено, слишком поздно предлагать какие-либо меры усовершенствования стратегии, методологии, управления.

На практике встречаются ситуации, когда невозможно завершить оценку в конце задания, например, в случае, если измеримые результаты нельзя получить немедленно или если ожидаемое изменение эффективности работы может быть достигнуто лишь некоторое время спустя, — все эти случаи требуют последующей переоценки.

Очень важным моментом взаимодействия консультанта и клиента является контроль. Он осуществляется клиентом как в ходе проекта — мониторинг, так и по его завершению — оценка.

В ходе мониторинга определяется прежде всего соответствие деятельности консультанта техническому заданию, отраженному в договоре. Оценка результатов работы консультанта может проводиться двумя основными путями:

1. подсчет экономического эффекта от работы консультанта;
2. определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта. Кроме того в долгосрочных консалтинговых проектах эффект может накапливаться и косвенно проявляться в финансовых результатах.

Одним из методов расчета рыночных результатов консультационного проекта является следующее: консультант и клиент определяют финансовые показатели фирмы клиента за месяц до начала консультационного проекта, через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница или оговоренный клиентом и консультантом процент от нее рассматривается в качестве эффекта от работы консультанта.

Второй путь — определение реальных изменений применяется чаще. К изменениям относят следующее:

1. новые возможности персонала организации (навыки и умения, приобретенные сотрудниками клиента в ходе совместной работы с консультантом);
2. новая система — внедрение консультантом системы (маркетинга, бухгалтерии, информации, оценка деятельности предприятия);
3. новое поведение (новые отношения в коллективе клиента);
4. новые программы (разработанные программы развития предприятия и продажи его продукции или услуг);
5. реализованные с помощью консультанта инвестиции и контракты;

Все результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения.

При изучении пятого вопроса

Готовясь к лекции:

Прочитайте учебник *Токмаковой Н.О.* Основы управленческого консультирования. — М.: МЭСИ, 2002. Раздел 9.

При подготовке к семинару:

Дополнительно изучите *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. Стр. 127, М. Кубр. Управленческое консультирование. — М.: Интерэксперт, 1992. Т.1, стр. 235.

При рассмотрении вопроса эффективности и результативности консультационного процесса важны не только преимущества, полученные клиентом, но и выгоды, извлеченные самим консультантом из этого процесса.

Основными показателями результативности для консультантов являются:

- расширение рынка и объема услуг; цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура персонала;
- экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта;

- качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента;
- повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества;
- рост профессионализма: опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария;
- экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

Одной из составляющих эффективной работы консультанта является богатство и разнообразие находящегося в его распоряжении инструментария. Расширение и изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе предполагает развитие методического инструментария, требует интенсивного обмена опытом консультантов.

Объединение команд консультантов из различных консультационных организаций для обслуживания крупных заказов способствуют обогащению методического инструментария. Обмен методами происходит и путем публикаций статей консультантов в открытой печати, проведения семинаров, конференций.

Консультационные компании, индивидуальные консультанты постоянно ведут работу по обобщению и накоплению методик решения различных проблем клиентов. В последнее время такую работу по формированию фондов методов ведут и сами организации клиенты.

В России с развитием рынка консультационных услуг наблюдается рост требовательности со стороны клиентов, которые связывают размер гонорара консультанта с достижением определенных финансово-экономических результатов.

В сфере управленческого консультирования требуется время на то, чтобы увидеть окончательное влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, и не всегда получается дать количественную оценку. На практике в некоторых случаях оценка выносится клиентом и консультантом главным образом на основе качественных критериев, профессионального субъективизма.

Оценка результативности и эффективности консультирования является очень важным этапом процесса консультирования как для клиента, так и для консультанта. Необходимо тщательно подходить к данному вопросу. Результаты оценки позволяют корректировать первоначальный план действий, пересматривать используемые методы и средства для достижения наиболее эффективного результата, извлекать полезные уроки как консультантами, так и клиентами.

Контрольные вопросы по теме:

1. *Контроль за выполнением консультационного проекта осуществляется клиентом?*
2. *Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?*
3. *Как определить эффективность консультационных услуг?*
4. *Что понимается под качеством консультирования?*

5. *Всегда ли можно точно оценить вклад консультанта в результате его рекомендаций на фирме-клиенте?*
6. *Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?*
7. *Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?*
8. *Назовите два основных пути по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?*

При изучении темы необходимо:

Читать:

Основная литература:

1. *Токмакова Н.О.* «Основы управленческого консультирования». — М.: МЭСИ, 2002. — стр. 86—94.
2. *Алешиникова В.И.* «Модульная программа для менеджеров». Модуль 12. «Использование услуг профессиональных консультантов», М.: ГУУ, НФПК, 1999.
3. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. — М.: ГУ ВШЭ, 1999.
4. *Управленческое консультирование: в 2-х т.* Под ред. М. Кубра, пер. с англ. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.

Дополнительная литература:

1. *Макхэм Калверт.* Управленческий консалтинг. — М.: Дело-сервис, 1999.
2. *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М.: Дело, 1998.
3. *Шувалова И.А.* Ведущие консалтинговые компании России (итоги 1999 года). Журнал «Аудитор», №8, 2000, стр. 3—9.
4. *Шувалова И.А.* Карта российского консалтинга. Журнал «Аудитор», №3, 2001, стр. 30—44.
5. *Шувалова И.А.* Оценка эффективности работы аудиторско-консалтинговых групп России. Журнал «Аудитор», №3, 1999, стр. 28—31.
6. *Шувалова И.А.* Рейтинг аудиторско-консалтинговых групп по итогам 2000 года. Журнал «Аудитор», №5, 2000, стр. 19—31.

Посетить сайты:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.osp.ru>
3. <http://www.bcg.ru>

Выполнить практические задания с применением пакетов прикладных программ.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Определение и классификация управленческого консультирования.
2. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
3. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
4. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
5. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
6. Маркетинг консультационных услуг.
7. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
8. Процедура выбора консультантов клиентами.
9. Финансовые основы управленческого консультирования.
10. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
11. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
12. Деловые услуги и консультационная деятельность.
13. Критерии профессионализма консультанта.
14. Различие внешних и внутренних консультантов.
15. Особенности клиентов консультационных организаций.
16. Причины обращения клиентов к консультантам.
17. Организация внешнего консультирования.
18. Организация внутреннего консультирования.
19. Характеристика ассоциаций консультантов.
20. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
21. Оценка качества консультационных услуг.
22. Оценка результатов консультирования.
23. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.
24. Структура консультационного кейса.
25. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
26. Эффективность использования консультационных услуг.
27. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
28. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
29. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
30. Методы установления цен на консультационные услуги.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ССЫЛКИ НА РЕСУРСЫ ИНТЕРНЕТ

Основная литература:

1. *В.И. Алешникова* «Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов»», «Инфра-М», Москва, 2000 г. с.42—87.
2. *В.А. Гончарук* «Алгоритмы преобразований в бизнесе», «ДЕЛО», Москва, 2001 г. с. 262—264, 275—276.
3. *С.В. Пятенко* «Организация работы аудитора и консультанта», ФБК-Пресс, Москва, 2001 г. с. 59—61, 301—325.
4. *Н.О. Токмакова* «Основы управленческого консультирования», МЭСИ, Москва, 2002 г. с. 73—86.

Дополнительная литература:

1. *Алешникова В.И.* Директор и консультант гю управлению. Основы успешного сотрудничества.//Консультант директора. 1998.№12.С. 16—19.
2. *Алешникова В.И.* Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности.//Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт. 1997.№ 2.С.2—6.
3. *Алешникова В.И.* Профессия «консультант по управлению» в России.//Управление персоналом. 1998. .№ 2. С. 31—35.
4. *Алешникова В.И.* Современные тенденции развития управленческого консультирования.//Российский экономический журнал. 1997. № 10, С.66—74.
5. В лабиринтах современного управления:(стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Сб. статей/ред. — сост. Грегори Р. Райтер. Вып. 1. — М.:ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 1999. — 248 с.
6. *Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П.* Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. М.,1998.128 с.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М.* Российский менеджмент:Учебное пособие для вузов. Кн. 1 Ситуационное обучение менеджменту.//ГАУ, М.:1997. 148 с.
8. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М.; Дело, 1998.
9. Журнал «Босс».
10. Журнал «Консалтинг».
11. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Издательство «Финпресс».
12. Журнал «Проблемы теории и практики управления».
13. Журнал «Эксперт».
14. *Зволев П.Н.* Технология «Прорыв», или Как управлять организационным развитием предприятия.//Консультант директора. 1995. № 10. С. 31—34; 1996. № 1 (13). С. 3—20; 1996. № 5 (17). С. 6—18; 1997. № 11. С. 3—12; 1997. № 12. С. 3—14.
15. *Капустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей. — СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. —160с.

16. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.
17. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособие/Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 366 с.
18. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.
19. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.
20. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. М.: РЦП, 1998. 96 с.
21. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: Пер. с англ. — М., Дело и Сервис, 1999.
22. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.; Дело, 1992.
23. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
24. *Посадский А.П.* Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. Учеб. для экон., академий, вузов и факультетов. Под ред. А.С. Булатова. М.: Издательство БЕК, 1994.
25. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.
26. *Посадский А.П., Хайниши С.В.* Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.
27. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.
28. *Пятенко С.В.* Выбор аудитора и консультанта. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998.
29. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: Л.М. Зобов, Б.Н. Киселев/М.—ГУУ, 1998. 1032 с.
30. *Румянцева З.П.* Основы управленческого консультирования (материалы для самостоятельной работы и контроля знаний): Учебное пособие. В 2 ч. — М.: ГАУ, 1994.
31. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». М.: ГУУ, 1998. 48 с.
32. *Савенкова Т.И.* Развитие консультационной деятельности. — М.: МНИИПУ, 1990.
33. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент. — М.: Класс, 1999.
34. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения./Под ред. Ю.А. Ушанова. М.: Наука, 1986.
35. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2т./Под ред. М.Кубра. Пер. с нем. 2-е изд., перераб. М.: СП «Интерэксперт», 1992.
36. *Уткин Э.А.* Консалтинг. М., 1998.
37. *Хабакук М.Я.* Методы работы консультантов по управлению. Таллин: ЭстНИИНТИ, 1985.
38. *Хайниши С.В., Харченко ВЛ.* Ассортиментная политика предприятий (Из опыта управленческого консультирования). М.: МНИИПУ, 1992.
39. *Чакыров К.* Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью. — М.: МНИИПУ, 1990.

40. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. М.: АО «Консалтбанк», 1998. С. 692—706.
41. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.

Ресурсы Интернет:

1. <http://www.consulting.ru>
2. <http://www.expert.ru>
3. <http://www.bcg.ru>
4. [www.cfin.ru-](http://www.cfin.ru)
5. [www.management.com-](http://www.management.com)
6. [www.2learn.ru-](http://www.2learn.ru)
7. [http://kis.pcweek.ru-](http://kis.pcweek.ru)
8. [http://uamc.com-](http://uamc.com)
9. <http://www.wsclan.narod.ru/>
10. <http://www.hrm.ru/>
11. <http://www.igisp.ru/>
12. http://management.com.ua/consulting/consoo_6.html
13. http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832
14. <http://consult.webzone.ru/disser.htm>
15. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
16. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.htm>
17. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>
18. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
19. http://www.martex.ru/printuseful_who.html
20. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>

СЛОВАРЬ

Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора

Внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Деловая услуга — вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующий формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Диагностика — совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Диверсификация — разностороннее развитие. Диверсификация производства — одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

«Директивная» роль — работа в режиме ориентации на консультанта, консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий.

Задача управленческого консультирования — предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Инжиниринг — инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объектов.

Кадровое консультирование — консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Качество консультирования — под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат, и никогда — процесс.

Клиент — 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 — специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т. д.

Консультант-инструктор и преподаватель обучает клиента и разрабатывает учебные программы.

Консультант-помощник в решении проблем предлагает альтернативы и участвует в решениях.

Консультант-пропагандист предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.

Консультант-технический эксперт дает информацию и предложения по вопросам политики и практики.

Консультационная услуга — совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Консультирование по процессу — род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента.

«Лаборатория консультирования» — поведенческо-ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующие реальные управленческие ситуации и процессы.

Лоббирование — легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

Маркетинговое консультирование имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг — предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

Метод консультирования — план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Методика — совокупность действий, позволяющих достичь каких-либо целей.

Методологическая пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое — либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).

Методология классификации — классификация, ориентированная на самих консультантов, т. к. классифицирует их в зависимости от методов работы.

Мониторинг — систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Нахождение альтернатив (как роль консультанта) — выявление альтернатив и ресурсов для клиента и помощь в оценке последствий.

«Недирективная» роль — работа в режиме ориентации на руководителя, консультант предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет.

Обнаружение фактов (как роль консультанта) — сбор данных и предоставление этих данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования.

Обучающее консультирование — процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Партисипативное консультирование — совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).

Планирование действий — фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.

Попредметная классификация — классификация в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент.

Позиционная, или «контактная», пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности.

Процесс консультирования — последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Процессное консультирование — процесс консультирования, когда консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в аккумуляции идей, оценку решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

Психологическое тестирование — выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.

Результат консультационного проекта — продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта.

Результативность — отражает не только количественную, но и качественную сторону этой деятельности.

Рекрутинг — услуги по подбору и оценке кадров.

Рефлексия (как роль консультанта) — стимулирование клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.

Сессия стратегического планирования — место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы.

Стадия — период, определенная ступень в развитии чего-либо, фаза развития.

Тренинг — обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Управленческое консультирование — консультирование с целью совершенствования управления предприятием.

Управленческое консультирование (функциональный взгляд) — любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.

Управленческое консультирование (профессиональный взгляд) — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

Услуга — осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

Фаза — момент, отдельная стадия в ходе развития и изменения чего-нибудь, а также само положение, форма в этот момент.

Фасилитатор — участникам четко формулировать идеи и предложения.

Цель консультирования — помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности

Экспертное консультирование — процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента — обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.

Этапы — отдельные стадии какого-либо процесса.

Эффективность консультирования — отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Н.О. Токмакова

**ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Практикум по дисциплине

Токмакова Н.О.: ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ: Практикум по дисциплине / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М., 2004.

© Токмакова Н.О., 2004

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	198
Тема 1. Основные понятия и определения	198
Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.....	198
Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования.....	199
Тема 4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	199
Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования	199
Тема 6. Ролевая природа консультирования	200
Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта).....	200
Тема 8. Процесс консультирования	200
Тема 9. Оценка результатов консультирования	200

ВВЕДЕНИЕ

Данное практическое пособие по дисциплине «Основы управленческого консультирования» предназначено для студентов Московского Государственного Университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), изучающих данную дисциплину.

Специалистов по управленческому консультированию не готовят ни в одном учебном заведении — такие специалисты учатся всю жизнь: небольшую роль играет базовое образование, гораздо важнее способности к поиску информации, аналитической работе, общению, вниканию в проблемы клиентов, высокая обучаемость. Консультанта отличают не только широкий кругозор и компетентность во многих областях жизнедеятельности человека, но и специальные знания, методы, приемы и технологии современного менеджмента, способности аналитика, всесторонний подход к проблеме, гибкость и аргументированность суждений и выводов, практический опыт.

Несмотря на нестабильность политической и экономической ситуации в России, рыночные отношения продолжают развиваться и адаптироваться к этим изменениям. Свидетельством этого является значительное возрастание предложений по оказанию услуг в области управления. Индивидуальная профессиональная деятельность превращается в инфраструктуру бизнеса — в сфере управленческого консультирования в мире сегодня работает более 200 тыс. профессионалов, а объем предоставленных услуг ежегодно увеличивается на треть. Поэтому мировая практика выделяет управленческое консультирование в качестве самостоятельного направления бизнеса на рынке консультационных услуг, и изучение организации управленческого консультирования приобретает важное значение, являясь весьма актуальным.

Целью данного практического пособия является закрепление студентами знаний и помощь в усвоении теоретических навыков, полученных в ходе посещения лекционных занятий, практических занятий, изучения литературных источников в области управленческого консультирования.

ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Задание 1.

Дайте определение управленческому консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

Задание 2.

Охарактеризуйте основные отличия понятия менеджмент-консалтинг от управленческого консультирования.

Задание 3.

Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования и охарактеризуйте их.

ТЕМА 2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Задание 1.

Представьте портрет профессионального консультанта.

Задание 2.

В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг? Сколько видов консультационных услуг существует в настоящее время?

Задание 3.

Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.

**ТЕМА 3. ПРЕДМЕТ И МЕТОД
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Задание 1.

Поясните различие в определении предмета и метода управленческого консультирования с позиций двух известных вам подходов.

Задание 2.

Охарактеризуйте различие экспертного, процессного и обучающего консультирования.

Задание 3.

Перечислите методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

**ТЕМА 4. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.
ВИДЫ И ФОРМЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Задание 1.

Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию.

Задание 2.

Перечислите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

Задание 3.

Охарактеризуйте все известные вам типы объектов консультирования.

**ТЕМА 5. ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.
РЫНОК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Задание 1.

Перечислите фирмы «большой четверки», оказывающие консультационные услуги в России.

Задание 2.

Определите стоимость человеко-часа консультационных услуг, если известно, что при шестичасовом рабочем дне стоимость человеко-дня составляет 300 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% всей суммы.

Задание 3.

Перечислите десять основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.

ТЕМА 6. РОЛЕВАЯ ПРИРОДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Задание 1.

Дайте отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу.

Задание 2.

Перечислите факторы, влияющие на выбор роли консультанта.

Задание 3.

Чем отличаются консультант-пропагандист от консультанта-инструктора и консультанта-помощника.

ТЕМА 7. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

Задание 1.

Разработать алгоритм выбора консультанта по различным критериям.

Задание 2.

Сформулируйте причины найма консультанта клиентом.

Задание 3.

Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов.

ТЕМА 8. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Задание 1.

Дайте определение процесса консультирования.

Задание 2.

В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?

Задание 3.

Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 1000 рублей, а через месяц после окончания — 1200 рублей при условии, что консультант получил 10% долю.

ТЕМА 9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Задание 1.

Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных предприятий и проблемных. Где он больший и почему?

Задание 2.

Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.

Задание 3.

Дайте перечень документов, с помощью которых оформляются консультационные услуги, и охарактеризуйте данные документы

Н.О. ТОКМАКОВА

**Основы управленческого
консультирования**

Банк тестов по дисциплине

**Токмакова Н.О. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ:
Банк тестов по дисциплине / Московский государственный университет экономики, ста-
тистики и информатики. – М., 2004.**

© Токмакова Н.О., 2004

© Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики, 2004

Тест № 1

1. В чем состоит назначение консультирования?

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода — это:

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

6. Управленческое консультирование — это понятие:

1. Плановой экономики.
2. Экономики переходного периода.
3. Рыночной экономики.
4. Нестабильно развивающейся экономики.

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

8. Предметом консультирования являются:

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

9. Основной задачей консультирования являются:

1. Оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления.
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

Тест № 2

1. Управленческое консультирование предполагает:

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

2. Компании привлекают консультантов по управлению для:

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

3. К консалтингу следует относиться:

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

4. Этические стандарты консультирования:

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.

2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

1. АКЭУ, АКУОР, НГПК.
2. ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН.
3. ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ.
4. АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама.
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. Граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет.
3. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию.
4. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

Тест № 3

1. Процесс консультирования:

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

2. Кто является субъектом консультирования?

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

3. Объектами консультирования могут являться:

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

4. Консультант — это:

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.

5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

6. Эффективный консультант должен:

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

7. Одиночный консультант:

1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

Тест № 4

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?

1. 3.
2. 5.
3. 2.
4. 4.

2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?

1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.

3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?

1. 5.
2. 3.
3. 4.
4. 2.

4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?

1. 3.
2. 2.
3. 5.

5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.

7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.

9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:

1. Признаки объектов консультирования.
2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это:

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.

3. Где могут работать внешние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

4. Где работают внутренние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.

6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

1. Да.
2. Нет.

7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Внешний консультант | а) Получает постоянную заработную плату в компании. |
| 2. Внутренний консультант | б) Гонорар выплачивается за конкретный проект. |
| | в) Составляет «штатную» подсистему компании. |
| | г) Оказывает услуги на основании договора. |
| | д) Оказывает консультационные услуги. |

8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

Тест № 6

1. Что такое процессное консультирование?

1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

2. Экспертное консультирование — это:

1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.

3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.

6. Организационные интервенции — это:

1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.

7. Обучающее консультирование предполагает:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

8. К методам обучающего консультирования относятся:

1. Метод SWOT-анализа.
2. Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Обучающее консультирование:
 - а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
 - б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
2. Экспертное консультирование:
 - в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
 - г) Полное погружение участников в проблематику.
3. Процессное консультирование:
 - д) Экспресс-анализ ситуации.

10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)	Типы УК
1. По радикальности	а) «Революционное» УК б) Оперативное УК в) Целевое УК
2. По целям	г) «Косметическое» УК д) Стратегическое УК е) Многоцелевое УК
3. По видам решаемых задач	ж) «Обыденное» УК

Тест № 7

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:

1. Менеджмент-консалтинг.
2. Организация производства.
3. Служба скорой помощи.
4. Управление-Сервис.

2. «Золотые годы» управленческого консультирования — это:

1. 1930—1940 гг.
2. 1950—1960 гг.
3. 1980—1990 гг.

3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

1. Созданием большого количества консультационных компаний.
2. Быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

4. Какие из перечисленных западных компаний «большой пятерки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?

1. Deloitte&Touche.
2. KPMG.
3. Ernst&Young.
4. PriceWaterhouseCoopers.
5. McKincey &Co.
6. Motorola.
7. General Motors.
8. Arthur Andersen.
9. Renault.

5. Кто является участниками рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?

1. Только компании «большой пятерки».
2. Компании «большой пятерки» и несколько десятков западных и российских компаний.
3. Только российские компании.

6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

1. Высокая стоимость услуг.
2. Новая деловая и общая культура.
3. Хорошее владение методикой консультирования.
4. Использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
5. Высокие требования к бытовым условиям.
6. Высокие требования к предварительной подготовке клиента.

7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

1. Консалтинг.
2. Аудит.
3. Консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.

8. После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:

1. По вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами.
2. По вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий.
3. По проведению рекламных мероприятий.

9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

1. Возникновением дефицита квалифицированных специалистов.
2. Ростом неопределенности и сложности среды бизнеса.
3. Необходимостью решения налоговых вопросов предприятий.

10. Привлекаются ли компаниями «большой пятерки» российские специалисты?

1. Да.
2. Нет.
3. Раньше — да; сейчас — нет.

Тест № 8

1. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:

1. Малочисленная клиентная база.
2. Катастрофическая нехватка знаний и навыков.
3. Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране.

2. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?

1. Немедленное подписание контракта.
2. Заинтересовать клиента.
3. Проведение рекламной акции.

3. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

1. Удовлетворение потребностей клиента.
2. Обучение клиента способам разрешения консультационных проектов.
3. Поставку экспертных знаний клиенту.

4. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?

1. АКЭУ.
2. Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов.
3. ФЕАКО.
4. АКУОР.

5. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:

1. Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике.
2. Рекламные кампании крупных консультационных компаний.
3. Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей.
4. Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.
5. Поддержка со стороны государства.
6. Образовательный потенциал.

6. Является ли, по Вашему мнению, консультированию в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?

1. Да, потому что...
2. Нет, потому что...

7. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:

1. Москва и Санкт-Петербург.
2. Москва и Новосибирск.
3. Санкт-Петербург и Самара.

8. «Идеальный клиент — это.....». Продолжите фразу.

9. В компетенцию консультационной компании входит:

1. Исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент.
2. Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента.
3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента.

10. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

1. Российским предприятиям частного и государственного сектора.
2. Иностраным компаниям, работающим на российском рынке.
3. Органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Тест №9

1. Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?

1. Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
2. Организационное развитие (organization development).
3. Интервьюирование сотрудников компании-клиента.

2. Системный подход:

1. Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
2. Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
3. Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.

3. Ситуационный подход — это:

1. Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным.
2. Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях.
3. Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации.

4. SWOT-анализ — это:

1. Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
2. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
3. Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.

5. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:

1. Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
2. Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
3. Структурированного анкетирования сотрудников.

6. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
2. Стратегическое планирование дальнейших действий.
3. Написание итогового отчета.

7. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:

1. «Мозговой штурм».
2. Неупорядоченное перечисление идей.
3. SWOT-анализ состояния компании-клиента.

8. Метод групповой работы — это:

1. Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
2. Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
3. Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.

9. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:

1. Полном отсутствии проблем на предприятии.
2. Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.

10. PEST-анализ представляет собой:

1. Пошаговое (*от англ. step — шаг*) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта.
2. Оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента.
3. Технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (Promotion Evolution Strategic Technology(PEST)).

Тест №10

1. Ролевая природа консультанта зависит от:

1. Социального происхождения консультанта.
2. Профиля консультанта.
3. Личностных качеств консультанта.
4. Ожиданий компании-клиента.
5. Сложившейся в компании ситуации.

2. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:

1. Консультант по ресурсам А Б В
 2. Консультант по процессу А Б В
- А.** Сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.
- Б.** Действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.
- В.** Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

3. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?

1. Да.
2. Нет.

4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:

1. Эксперт.
2. Начальник.
3. Агитатор.
4. Помощник.
5. Преподаватель.
6. Ученик.
7. Подчиненный.
8. Посредник.
9. Стратег.

5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

1. Преподаватель.
2. Коллега.
3. Эксперт.

6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

1. Экспертную.
2. Процессную.
3. На сцене театра в пьесе по роману Н.Г.Чернышевского.

7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

1. Консультант-агитатор	а) Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента». б) Пытается повлиять на клиента путем в) Выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками. г) Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.
2. Консультант-стратег «защиты» системы нововведений.	
3. Консультант-преподаватель	
4. Консультант-посредник	

8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:

1. Обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.
2. Завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.
3. На основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

1. Стоимость оказываемых услуг.
2. Технические (содержательные) предложения консультантов.
3. Наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта.

10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

1. Экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.
2. Предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.
3. Это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Тест № 11

1. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

1. Договора.
2. Устного соглашения между консультантом и клиентом.
3. Общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.

2. Повременная оплата — это:

1. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта.

3. Фиксированная оплата — это:

1. Оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.

4. Оплата работы консультанта:

1. Является заработной платой консультанта.
2. Является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги.
3. Соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта.

5. Оплата работы консультанта включает:

1. Затраты на аренду помещений.
2. Затраты на управленческий и технический персонал.
3. Прибыль консультационной компании.
4. Налоги.
5. Затраты на оборудование.

6. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

1. Универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины.
2. Зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта.
3. Определяются стажем работы консультанта в данной области.

7. Иностраные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

1. На уровне, принятом в их странах.
2. На уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента.
3. На уровне средних цен российских консультационных компаний.

8. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:

1. Оценка имущества.
2. Проведение рекламной кампании.
3. Составление контрактов.
4. Привлечение инвестиций.

9. Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?

1. Да.
2. Нет.

10. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

1. Фиксированная оплата.
2. Повременная оплата.
3. Оплата, зависящая от результата.

Тест № 12

1. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:

1. Письменной.
2. Устной.
3. И письменной, и устной.

2. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?

1. Денежный гонорар.
2. Приобретение акций компании-клиента.
3. Услуги по бартеру.
4. Все вышеперечисленное.

3. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:

1. Повременную.
2. Фиксированную.
3. Как процент от стоимости объекта консультирования или результата.

4. Цены на услуги российских консультантов:

1. Выше мировых цен.
2. Ниже мировых цен.
3. Равны мировым ценам.

5. Существует основных способа формирования цены на консультационные услуги:

1. Два.
2. Три.
3. Четыре

6. Оплата, зависящая от результата:

1. Услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты.
2. Ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли).
3. Оба варианта.

7. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:

1. Заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой.
2. Использование бартера в оплате.
3. К этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неплата 5—10% общей стоимости проекта.

8. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?

1. Заработная плата консультанта меньше цены услуги.
2. Заработная плата консультанта больше цены услуги.
3. Заработная плата консультанта равна цене услуги.

9. Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?

1. Да.
2. Нет.

10. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:

1. Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве.
2. Акта приема-сдачи работ.
3. Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на магнитных лентах (аудиокассетах).

Тест №13

1. Эффективность консультационных услуг определяется:

1. Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
2. Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
3. Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.

2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

1. По реальным изменениям в организации-клиенте.
2. По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
3. По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.

3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

1. Разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта.
2. Количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.
3. Отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам.

4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

1. Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
2. Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.
3. Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

1. Изменения нормативно-законодательной базы.
2. Налаживания обширных международных связей.
3. «Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

1. Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
2. По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
3. С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.

7. Выберите неправильное утверждение:

1. «Повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта».
2. «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

1. Клиентом.
2. Консультантом.
3. И клиентом, и консультантом.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

1. Изменение организационной структуры управления компании.
2. Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции.
3. Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

1. Целей разрешения конкретной проблемы.
2. Применяемых консультантом методов консультирования.
3. Восприятия методов консультирования клиентами.

Н.О. ТОКМАКОВА

**ОСНОВЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Учебная программа по дисциплине

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА. ЕГО МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Цель дисциплины: дать представление о состоянии, проблемах и перспективах эффективного использования услуг профессиональных консультантов; сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки по вопросам организации и осуществления управленческого консультирования, необходимые для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг, подбора консалтинговых организаций и заключения консультационных договоров.

Задачи дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

Данная дисциплина занимает в системе подготовки специалиста особое место, так как позволяет в полной мере реализовать на практике полученные теоретические знания. Она базируется на дисциплинах: «Информационные ресурсы и информационные рынки», «Основы бизнеса», «Менеджмент организаций» и обеспечивает дисциплины специализаций: «Прикладное консультирование», «Разработка консультационных кейсов», «Международный консалтинг».

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: теоретические основы управленческого консультирования; задачи и методы управленческого консультирования; возможности и ограничения консультирования как вида профессиональной деятельности; процедуру поиска и выбора консультационной организации; методы оценки результативности консультирования;

Уметь: использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности; анализировать предложения консультантов; формировать условия консультационных кейсов; устанавливать необходимые консультант-клиентские отношения; использовать на практике рекомендации консультантов;

Иметь представление: о путях становления и развития Российского рынка консультационных услуг.

При изучении данной дисциплины предусмотрены лекционные и семинарские занятия, а также деловая игра по заключению консультационного договора.

Текущий контроль знаний студентов проводится методом опроса по пройденным темам дисциплины. Промежуточный контроль осуществляется посредством тестирования студентов. Рубежный контроль осуществляется посредством проведения экзамена по дисциплине.

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Введение в управленческое консультирование

Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности.

Предмет, основные цели, задачи и содержание дисциплины, ее место, роль и значение для данной специальности. Понятие консультационной деятельности и консультационной услуги. Виды консультационных услуг. Характерные черты управленческого консультирования и основные этапы его развития.

Тема 2. Управленческое консультирование как профессиональная поддержка бизнеса.

Понятие консультанта и клиента. Критерии профессионализма консультанта. Внешние и внутренние консультанты. Профессиональная этика в консультационной деятельности. Анализ проблем клиентской организации. Основные причины обращения клиентской организации к консультантам. Обоснование решения о приглашении консультантов.

Тема 3. Процесс управленческого консультирования.

Понятие процесса управленческого консультирования. Организация процессов управленческого консультирования и их характеристика. Стадии и этапы управленческого консультирования. Начало работы. Первый контакт с клиентом и формирование коммерческого предложения. Диагностирование. Выявление необходимых фактов. Их анализ и синтез. Установление обратной связи с клиентом. Планирование действий. Поиск альтернативных вариантов действий и предложения по их осуществлению. Внедрение консультационного проекта. Контроль за его реализацией. Обучение персонала клиента работе в новых условиях. Завершение работы над проектом. Оценка результатов работы, подведение итогов и расчет по обязательствам, обсуждение планов будущего сотрудничества.

Раздел 2. Организация консультант-клиентского сотрудничества

Тема 4. Выбор консультационной организации.

Виды консультационных организаций. Внешние и внутренние консультационные организации. Ассоциации консультантов. Сертификация и лицензирование консультационной деятельности. Алгоритм поиска консультационной организации. Техническое задание консультанту. Анализ предложений консультантов.

Тема 5. Оформление консультант-клиентского сотрудничества.

Формы, структура и содержание договоров на консультационные услуги. Принципы организации консультант-клиентских отношений. Характеристика экспертного, диагностического, обучающего и интегративного консультирования, организация выполнения консультационных работ. Содержание завершающего консультационного отчета.

Тема 6. Анализ и формулирование проблем.

Системный подход к решению управленческих проблем. Сбор и анализ данных на объекте консультирования. Методы разработки предложений, оценки качества консультационных услуг. Оценка результатов консультирования.

Раздел 3. Практика создания консультационных организаций

Тема 7. Управление консультационной организацией.

Создание консультационной организации. Экономика и стратегия консультационной организации. Типы организационных структур консультационных организаций. Правовое обеспечение деятельности консультационной организации. Подбор, обучение и оплата труда персонала консультационной организации. Аудит, мониторинг и контроль за деятельностью консультационной организации.

Тема 8. Российский рынок консультационных услуг.

Характеристика российских консультационных организаций. Спрос и предложение на российском рынке консультационных услуг. Структура консультационных услуг, сложившаяся на российском рынке. Преимущества и недостатки использования зарубежных консультантов в России.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг.
3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.
20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Управление финансами консультационной организации.
24. Работа консультанта с клиентской организацией.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Этика консультационных отношений.
27. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.
28. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.
29. Документационное обеспечение консультационных процессов.
30. Российские объединения консультантов.

ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

При изучении дисциплины могут быть использованы персональные компьютеры и интернет-классы для формирования интернет-обзоров по консультационным сайтам во время самостоятельной работы студентов.

Составитель программы: к.э.н., доц. кафедры Управленческого консультирования Токмакова Н.О.

Программа может быть использована преподавателями: доц. Кашиным В.К.,
преп. Башкатовой Ю.И.,
преп. Андрияновой М.В.