

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Кафедра менеджмента непроизводственной сферы



МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ

Конспект лекций

для студентов 2 курса
подготовки образовательного уровня «магистр»
направления 38.04.02 «Менеджмент»
(магистерская программа «Менеджмент организаций»)
очной / заочной форм обучения

Утверждено на заседании
Учебно-методического совета
ГОУ ВПО «ДонАУ и ГС»
Протокол № 2 от 19.12.2017 г.

Донецк
2017

УДК 061.66(042.4)

ББК С88+ 448я73

М50

Рецензенты :

Н. А. Пушкарева – доцент кафедры «Менеджмент строительных организаций» ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры», кандидат наук по государственному управлению;

Я. В. Ободец – доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы ГОУ ВПО «ДонАУиГС», кандидат наук по государственному управлению.

М50 Менеджмент-консалтинг : конспект лекций для студентов 2 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Менеджмент организаций») очной / заочной форм обучения / сост. Л. М. Деяева. – Донецк : ДонАУиГС, 2017. – 131 с.

В конспекте лекций рассматриваются теоретические и практические основы менеджмент-консалтинга, раскрыты содержание, процедура коммуникаций между клиентом и консультантом, методология процесса консультирования, особенности экспертного, проектного, процессного и обучающего консультирования.

УДК 061.66(042.4)

ББК С88+ 448я73

© Деяева Л. М., 2017

© ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ- КОНСАЛТИНГА.....	6
Тема 1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности.....	6
Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консультирования.....	16
Тема 3. Технология управленческого консультирования.....	30
Тема 4. Классификация консалтинговых услуг.....	48
РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....	66
Тема 5. Выбор консультанта.....	66
Тема 6. Оформление сотрудничества клиента и консультанта.....	78
Тема 7. Процесс управленческого консультирования	85
Тема 8. Оценка результатов консультирования	104
Тема 9. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга.....	112
КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....	123
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	129

ВВЕДЕНИЕ

Важным фактором формирования конкурентных преимуществ организации является консалтинговая деятельность, которая открывает новые возможности для субъектов рынка, позволяет выработать практические рекомендации и помогает реализовать основные направления её деятельности. 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.

Стремясь сохранить свою конкурентоспособность, предприятия вынуждены реагировать на непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта, используя те ограниченные ресурсы, которыми они обладают. Когда предприятие не способно самостоятельно справиться с вставшими перед ним проблемами, требуется помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

Преподавание дисциплины «Менеджмент-консалтинг» имеет следующие цели:

- дать представление о состоянии, проблемах и перспективах использования организациями услуг профессиональных консультантов;
- углубить теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов и выявления оптимальных путей их решения;
- развить у студентов творческие способности, перспективное мышление, стремление к исследовательской деятельности, умение мотивировать научный и новаторский подход к анализу предложений консультантов (консультационных фирм);

- выработать у студентов навыки по проведению практических исследований, анализа проблемных ситуаций, по разработке предложений и рекомендаций, повышающих эффективность управленческой деятельности.

Целью данного конспекта лекций является закрепление студентами знаний и помощь в усвоении теоретических навыков, полученных в ходе посещения лекционных и практических занятий, изучения литературных источников в области менеджмент-консалтинга.

Данный конспект лекций позволяет студентам понять сущность и содержание менеджмент-консалтинга, изучить процедуру выбора и построения взаимоотношений консультанта и организации-клиента, технологию и этапы процесса управленческого консультирования, тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГА

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента консультационной деятельности

1. Понятие консультационной деятельности
2. Особенности консультационных услуг

1. Понятие консультационной деятельности

В научной литературе менеджмент-консалтинг рассматривается как особый вид профессиональной деятельности, направленной на оказание услуг руководителям организаций в области экономики и управления в форме независимой помощи и советов. Специалисты по управленческому консультированию – особая категория рабочей силы, обладающая специфическими компетенциями, оригинальным опытом и исключительными знаниями в области управления организацией.

Давая определение консалтингу, остановимся на наиболее распространенном, которое, на наш взгляд, лучше всего выражает сущность данного вида услуг.

Консалтинг - это вид профессиональных, интеллектуальных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса, связанный с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития. Клиентами могут быть предприятия, бизнес структуры, организации, заинтересованные в оказании им консультационной помощи.

При этом основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства и управляемости предприятия, повышении эффективности его деятельности в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого сотрудника.

Управленческое консультирование – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов – анализе и решении проблем или задач их функционирования и развития, осуществляемая в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

Выделяют следующие формы оказания консультационных услуг:

1) Разовые консультации: режим устной или 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, инвестиционных проектов, контрактов, финансовых операций.

4) Консалтинговый проект: диагностика проблем, разработка и внедрение решений, поиск партнеров, участие в переговорах (организация консультант клиентских отношений), разработка управленческих документов (процедур, договоров, бизнес-планов).

В настоящее время управленческое консультирование в Российской Федерации 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 для решения задач повышения эффективности управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

3. **Консультирование как услуга:** услуга, оказываемая консультантом с целью помощи клиенту в диагностике, 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.

Можно выделить два основных подхода к управленческому консультированию: функциональный и профессиональный.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на консультирование: т.е. 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 деятельность и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать.

Можно сказать, что управленческое консультирование осуществляет 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 - это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации.

Таким образом, категория консалтинговой деятельности, определенная как **менеджмент-консалтинг**, может быть представлена в виде следующих составляющих:

- управление бизнесом;

- перестройка бизнеса, осуществление изменений: от стратегического планирования до полной реорганизации предприятий;
- организационное управление;
- консалтинг в области восстановления бизнеса и решения проблем, связанных с неплатежеспособностью (кризис-консалтинг);
- консультации по вопросам слияния компаний и приобретения собственности;
- консалтинг и планирование в области финансовой и хозяйственной деятельности компаний, анализ инвестиционных проектов, содействие в ходе подготовки финансовых прогнозов;
- консалтинг в области управления человеческими ресурсами и их развития (включая специализированное обучение сотрудников), а также формирования (или преобразования) корпоративной культуры и стиля руководства управления персоналом;
- консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги, разработка информационных систем, системная интеграция;
- консалтинг в области маркетинга, проведение рекламных компаний и формирование имиджа.

При этом следует учесть, что данное разбиение на составляющие является в некотором роде условным, поскольку все они взаимосвязаны и ориентированы на решение единой проблемы, которая носит название «управление деятельностью предприятия».

Субъектом менеджмент-консалтинга как трудового процесса является специалист по управленческому консультированию или консультант по управлению. Специалисты по управленческому консультированию – особая категория рабочей силы, обладающая специфическими компетенциями, оригинальным опытом и исключительными знаниями в области управления организацией. Это

позволяет консультантам выполнять в процессе производства более сложные, инновационные функции.

Объектом менеджмент-консалтинга выступает организация как целевая форма объединения активного человеческого ресурса. Объект управленческого консультирования совпадает с объектом управления как особого вида трудовой деятельности.

Реализует консалтинг консультационная фирма, специализированное подразделение или отдельный консультант, которыми могут быть как специалисты предприятия, так и консультанты со стороны. Управленческое консультирование со стороны консультантов является профессиональной деятельностью, направленной на оказание специального вида услуг и на получение за эти услуги вознаграждения. А со стороны заказчиков управленческое консультирование — это механизм получения результатов анализа своей деятельности, инновационных рекомендаций и помощи в их реализации.

Управленческие консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики управленческого консультирования отмечают следующие **характерные особенности консультантов**. [15, с. 76]

1) Помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и развитием теорий, методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2) Консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают

полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность своих рекомендаций. Всю ответственность за результаты их применения несет клиент.

3) Консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

В ходе взаимодействия консультантов с предприятием совершенствуется практика управления, повышается эффективность как рабочих процессов, так и процессов управления предприятием. Основной путь повышения эффективности работы самих консультантов — совершенствование методов и навыков консультирования и соблюдение ключевых правил поведения консультантов.

Следующей характеристикой профессиональной деятельности консультанта по управлению является ее предмет.

Предметом профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию выступают обширные информационные потоки и знания в различных областях экономики и менеджмента. Профессиональная деятельность специалистов по управленческому консультированию подразумевает использование средств труда, таких как интеллектуальные ресурсы и коммуникационные способности.

Благодаря их использованию, консультант по управлению собирает необходимую информацию, на ее основе создает либо конфигурирует из известных новые знания. Результатом такой деятельности является **инновационный продукт**, выраженный в актуальных и необходимых клиенту знаниях либо в инновациях в сфере управления. Качество полученного результата напрямую зависит от двух аспектов:

1) качества взаимодействия субъекта и объекта консультирования и их взаимной мотивации;

2) индивидуальных интеллектуальных способностей, уровня квалификации и компетентности непосредственно консультанта по управлению.

При этом результат деятельности должен быть актуальным, ценным для клиента и адекватным современным экономическим реалиям.

Управленческое консультирование направлено на предоставление профессиональных услуг, связанных с практическими проблемами управления. Консультант по управлению должен обладать компетенциями по оказанию услуг, связанных с достижением организацией требуемого результата: поиск необходимой информации и обучение сотрудников, анализ и выявление проблем, поиск путей их решения и выработка инновационных предложений, разработка бизнес-плана и т. п.

2. Особенности консультационных услуг

Управленческое консультирование можно рассматривать как метод, обеспечивающий привнесение в организацию практических советов и реальной помощи. Кроме того, это также метод, позволяющий совершенствовать знания и опыт работников организации и формировать ключевые факторы успеха на конкурентном рынке.

Консультационные услуги могут осуществляться в форме единичных консультаций (советов, рекомендаций), но чаще всего они выполняются в форме проекта, носящего краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный характер.

К основным консалтинговым работам относятся:

Информационное обеспечение - поиск необходимой заказчику рыночной, статистической, законодательной, научно-технической и других видов информации, ее структурирование, формирование баз данных и информационных отчетов.

Обеспечение знаниями - поиск, структурирование и передача необходимых специализированных знаний - управленческих, экономических,

технических и др. Передача их на материальных или электронных носителях, а также обучение сотрудников организации. Источники знаний - монографии, учебники и учебные пособия, статьи, научно-технические отчеты, конструкторско-технологические проекты.

Аналитическо-исследовательская деятельность - проведение аналитических исследований по проблеме заказчика, ее идентификация, определение и структуризация причин, разработка альтернатив решения проблемы, разработка отчета, его презентация.

Оценочная деятельность - оценка результатов деятельности и состояния организации в целом и отдельных ее подсистем (производство, финансы, персонал) или систем (конкуренты, деловые партнеры, инвесторы). Разрабатывается отчет и осуществляется его презентация.

Прогнозирование - вероятностное определение тенденций развития событий, состояний среды, определенных факторов на основе статистических данных, предположений, предугадывания. Как правило, осуществляется предметно-целевое прогнозирование с формированием отчета и его презентацией.

Проектирование - разработка предметно-целевого проекта в различных сферах внутрифирменной деятельности: управленческий, экономический, маркетинговый, кадровый проекты, проект внедрения информационных технологий управления. Проект обязательно включает аналитическую часть. Проект представляется в форме проектной записки и презентации.

Выполнение определенных работ проблемного характера - стратегическое, производственное и другое планирование, разработка организационной структуры, системы мотивации персонала, системы контроля, документооборота и др.

Консалтинг — это наука, поскольку является очень сложным комплексом человеческих знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления

закономерностей в важной сфере человеческой деятельности, научных обобщений, научного обоснования проектов. Консалтинг опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений. В то же время консалтинг — это искусство. Коммерческое искусство представляет собой совокупность знаний, приемов и методов, позволяющих участнику рынка вести свои дела эффективно.

Консалтинговая деятельность как форма бизнеса относится по классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) к деловым услугам. *Деловые услуги* - это виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса. То есть консалтинговые организации составляют инфраструктуру деятельности хозяйственных организаций и являются частью их деловой среды.

На рынке консалтинговых услуг два субъекта — консультант и клиент.

Консультант - это 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.

Клиент - это физическое или юридическое лицо, обратившееся за решением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Для отечественной практики характерны в последнее время такие консалтинговые услуги, как: инжиниринг, разработка и внедрение современных технологий, социально-экономический мониторинг, разработка новейших коммуникаций, стратегий управления и т. д.

Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании

имеет информационное обеспечение бизнеса, создание информационных систем. Однако необходимо иметь в виду, что внедрение и наладка информационных технологий будут относиться к управленческому консалтингу только в том случае, если они сопровождаются необходимыми организационными изменениями, реинжинирингом бизнес-процессов, касаются других аспектов менеджмента организации. Простое приобретение и настройка программного обеспечения не являются управленческим консультированием.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение термина «консультант».
2. Назовите основные формы оказания консультационных услуг.
3. Что определяет консалтинг как науку, а что как профессиональную деятельность и как искусство?
4. Какие два субъекта взаимодействуют в процессе консалтинга, в чем их особенности?
5. Назовите два основных подхода к управленческому консультированию.
6. По каким признакам классифицируется консалтинг?
7. Что является предметом менеджмент-консалтинга?
8. Как вы думаете, в чем заключаются особенности консалтинга для малых предприятий?
9. Назовите несколько существенных черт, характеризующих управленческое консультирование.
10. Каковы, на Ваш взгляд, причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?

Тема 2. Субъекты и объекты управленческого консультирования

1. Критерии профессионализма консультанта
2. Внутренние и внешние консультанты

1. Критерии профессионализма консультанта

Субъектом менеджмент-консалтинга является консультант по управлению - специалист, обладающий специальными компетенциями, оригинальным опытом и исключительными знаниями в области управления организацией.

Объектом менеджмент-консалтинга является *клиент* - физическое или юридическое лицо, обратившееся за решением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Проблемы, которые приходится решать консультантам, являются комплексными, охватывают различные сферы деятельности организации, связаны с организационными изменениями, реструктуризацией, инновациями. Это обуславливает требование профессиональных знаний консультанта в смежных областях и умения эффективно применять их на практике.

Консалтинговая деятельность очень сложная и требует значительных интеллектуальных способностей консультанта: динамичной совокупности знаний, навыков, способностей, ценностей, необходимых для эффективной профессиональной деятельности.

Для консалтинга характерен риск, работа в условиях неопределенности, стресса, что предъявляет особые требования к консультанту, к его социально-психологическим характеристикам. Кроме того, консалтинговая деятельность предполагает напряженный, нерегламентированный, связанный с частыми разъездами труд, а значит,

наличие у консультанта крепкого физического здоровья и незаурядных способностей.

Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций. На предприятиях ценятся те консультанты, которые доводят дело до положительного результата, обеспечивают необходимый технический, социальный, экономический и другие виды эффекта.

Если иметь в виду работу консультационного коллектива, то, как и в любом другом коллективе, в нем сотрудники различаются по способностям, склонностям, специализации. Должны быть хорошие модераторы, умеющие показать клиенту возможности данной консультационной фирмы; лидеры, хорошие организаторы, администраторы. Очевидна потребность в работниках, которые могут нести основную исполнительскую нагрузку в непривычных условиях клиентских организаций.

Уровень знаний, умений, навыков и компетенции консультанта должны характеризовать его подготовленность к выполнению профессиональной деятельности консультанта по управлению.

Он должен знать проблемы теории и практики управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования. Консультант должен уметь определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, формировать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

Консультант не только оценивает (как эксперт), но и выполняет функции по разъяснению, убеждению, обучению и в ряде случаев реализации своих рекомендаций.

К личности консультанта предъявляются следующие **требования**: творческое мышление, психологическая зрелость, навыки делового общения, хорошее физическое и духовное здоровье, стабильность в поведении, уверенность в себе, способность к самосовершенствованию, самодисциплине, самокритичность, профессиональная этика. Кроме того, консультант должен обладать следующими качествами:

- **аналитический склад ума**, способность проводить диагностику, разрабатывать методики решения конкретных организационных проблем.

- **организаторские способности**, умение вести переговоры, заключать и оформлять договоры, решать вопросы по организации процессов консультирования.

- **лидерство, мотивация, общее руководство**, координация работы, представительство и связь с клиентурой и т. д.

- **исполнительские способности**, умение напряженно и качественно работать, нести ответственность, эффективно использовать наработанные стандартные методики.

Консультационный рынок очень динамичен, что вызывает **необходимость постоянного обновления методологических подходов к консультированию**. Выдвигается целый ряд обязательных требований к уровню образования и компетентности консультанта:

Профессиональному консультанту свойственны следующие черты:

- определенный социальный и профессиональный статус, достаточный опыт работы в конкретной сфере;

- высокие интеллектуальные качества;

- знание современного методического и технологического инструментария;

- умение плодотворно работать с информацией: исследовать и анализировать факты, давать заключения, выработать рекомендации;

- способность к постоянному обучению, готовность к изменениям, развитию;

- целеустремленность, оптимизм, волевые качества, твердость в отстаивании собственного мнения;

- мобильность, физическое здоровье, стрессоустойчивость.

Консультант должен обладать большим опытом и широким кругозором, этого требует постоянное общение с лидерами на предприятии. Однако для хорошего консультанта мало одного опыта, важно уметь вызвать расположение клиента, проявить интерес к его проблемам, избегать недоразумений.

Основные положения этического кодекса поведения консультанта:

- доброжелательные, искренние, правдивые отношения с клиентом;

- учет ценностей, принципов и норм, принятых в организации клиента;

- строгое соблюдение договорных обязательств;

- предупреждение конфликтов, а при их проявлении перевод ситуации в конструктивное русло.

- терпимое отношение к негативному поведению клиента.

- недопущение формализма, установление положительных эмоциональных отношений;

- ориентация на долгосрочные отношения с клиентом.

Для клиента, пригласившего консультанта, важно получить квалифицированную оценку состояния дел на предприятии и рекомендации по эффективному решению стоящих перед ним проблем.

2. Внутренние и внешние консультанты

Несовершенство законодательства, возрастающая конкуренция и стремление держать в тайне как можно больше информации о проблемах организации привели к появлению в российских организациях внутренних консультантов по управлению и организационному развитию.

Внутренние консультанты предоставляют услуги в рамках

организации, национальной или интернациональной деловой корпорации, коммунального предприятия, государственного министерства или департамента. Эти службы можно обнаружить в различных подразделениях организационной структуры организации. Некоторые из них консультативные в полном смысле этого слова – они имеют право вмешиваться в дела как совещательный орган 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 поддержку 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 создавать внутренние службы управленческого консультирования.

Внутренние консультанты – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, которые консультируют администрацию организации, используя свои профессиональные знания и внутренние связи с сотрудниками.

О.А. Блинов выделяет следующие способы организации внутреннего консультирования на предприятиях: [4, с. 56]

- выделение специальной **должности консультанта**. Как правило, это специалист, обладающий особыми экспертными и зачастую неформализованными знаниями и умениями, хорошо зарекомендовавший себя, значительное время работающий на предприятии, поднявшийся по карьерной лестнице от рядового работника до ведущего специалиста в определенной предметной области — технической, производственной, финансовой, кадровой, юридической и др.;

- организация **специального подразделения**, например, внутреннего аудита, которое на основе непрерывной плановой деятельности

осуществляет выявление проблем предприятия и разработку рекомендаций по их решению, разработке мероприятий по непрерывному совершенствованию. Такое подразделение целесообразно включить в систему управления качеством продукции (услуг) предприятия;

- создание **внутрифирменного института наставничества**. При этом в роли консультанта-наставника могут быть не только специалисты, но и высококвалифицированные работники, которые осуществляют консалтинг в двух направлениях: 1) обучение, профессиональная адаптация молодых неопытных работников; 2) участие совместно со специалистами предприятия в решении производственных проблем и реализации научно-технических, инновационных проектов;

- посредством **выделения штатной единицы**, например референта, советника руководителя. В этом случае осуществляется индивидуальное консультирование руководителя, выполнение его заданий, носящих зачастую неординарный характер, связанный с конфиденциальной информацией, служебной тайной.

- создание **штатной структуры (штаба)**, которая включает, как правило, специалистов разного профиля, что позволяет решать определенную проблему в комплексе. Такой штаб может иметь целевое назначение, формироваться под определенный процесс или проект.

Они имеют полную информацию о своей организации, знают профессиональные и личные качества персонала, оперативно и непрерывно включаются в процесс консультирования, приступают к решению проблем по мере возникновения необходимости, не тратя время на исследование деятельности организации и обработку информации. Важно, что соблюдается конфиденциальность, информация не выходит за пределы организации.

Затраты на услуги внутренних консультантов на 30-50% ниже по сравнению с оплатой труда внешних консультантов. Внутренние консультанты - это зачастую резерв руководящей должности, у них выше

степень ответственности, доверия персонала организации, они более мотивированы на конечный результат и снижают вероятность утечки конфиденциальной информации.

Как внешним, так и внутренним консультантам приходится сталкиваться со многими проблемами в процессе сотрудничества с клиентами. Порой трудно добиться независимости и объективности. Это происходит, если нечетко определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах организации. 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 иметь авторитета и доверия.

Поэтому внутренний консультант должен быть освобожден от исполнения других обязанностей в организации и не может быть членом управленческой команды, чтобы обеспечивать чистоту консультационной работы, оставаясь «беспристрастным» организатором процесса решения проблем организации.

Рассмотрим положительные и отрицательные стороны внутренних консультантов (Табл.1.1).

Таблица 1.1

Особенности профессиональных качеств внутренних консультантов

№ п/п	Положительные стороны внутренних консультантов	Отрицательные стороны внутренних консультантов
1.	Профессиональное знание своей организации	Необходимость выплаты постоянной заработной платы.
2.	Глубокое знание состояния внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики.	Затраты предприятия на их обучение, повышение квалификации
3.	Быстрая реакция на нестандартную производственную ситуацию	Их деятельность не подвержена критике внешних специалистов.
4.	Конфиденциальность	Ошибки, совершенные ими в

	(информация не выходит за пределы организации)	процессе консультирования, редко обнаруживаются.
5.	Доступность консультирования для большинства внутренних подразделений.	Не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях.
6.	Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись.	В их работе не всегда присутствует творческий подход
7.	Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (значительно сокращаются накладные расходы)	Зависимость от руководителя предприятия

Среди положительных сторон деятельности внутренних консультантов следует выделить хорошее знание своей организации: стиля работы и управления, культуры и кадровой политики. Они приступают к решению проблем, не затрачивая время на изучение и обработку информации, приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за пределы организации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами. Внутренние консультанты – это резерв руководящей должности, у них высокая степень ответственности, доверие персонала клиентской организации.

Характеризуя негативные стороны деятельности внутренних консультантов, следует отметить, что профессиональными внутренними консультантами являются специалисты, которые входят в состав консультируемой организации и оказывают помощь руководителям в пределах данной организации. Такие консультанты наиболее зависимы от организации, поскольку должны в первую очередь выполнять задачи, определенные ее руководством, а также следовать указаниям заинтересованных лиц. В общем, внутренние профессиональные консультанты работают как обычные специалисты штатных подразделений.

Очевидно, что когда внутренний консультант не может решить

проблемы, сложившиеся в организации, следует приглашать внешних консультантов

Внешние консультанты – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Консультационная фирма - организация, которая занимается профессиональным консалтингом, предоставляет консультационные услуги клиентам с помощью специально обученных специалистов высокой квалификации, способных определить, проанализировать и разработать модель решения любой управленческой проблемы.

Продуктом деятельности консалтинговой фирмы является консультационная услуга, которая является товаром и имеет конкретное материальное воплощение. Как правило, услуги крупной консультационной фирмы охватывают довольно широкий диапазон отраслей и функций предприятия: общее руководство, управление финансами, управление производством, маркетинг, управление трудом и кадровым потенциалом, корпоративную стратегию и т.д.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консалтинговых организаций:

1. *Крупные многофункциональные консалтинговые фирмы*, в штате которых насчитывается от 500 до 1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в двадцати 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 консалтингу с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

2. *Службы консалтинга руководства крупных фирм*. Их функции в основном совпадают с крупными консалтинговыми фирмами. Однако

подчиненное положение дает особые возможности при получении специальных знаний и преимущества в получении заказов.

3. Мелкие и средние консалтинговые фирмы, штат которых составляет от 50 до 100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консалтингом мелких и средних фирм на ограниченной территории; специальным управленческим консалтингом в одной или нескольких областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом; 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 высшей математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Такие организации могут быть независимыми, либо находиться в составе высшего учебного заведения или научно-исследовательского института.

5. Независимые отдельные консультанты.

Иногда их называют «одиночными» консультантами. Это высококвалифицированные специалисты, которые имеют опыт работы и, как правило, выступают либо в роли экспертов по определенным проблемам, либо являются постоянными консультантами небольших фирм. Их отличает высоко индивидуальный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консалтинговой компании. Услуги независимого консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут объединяться для выполнения крупных и сложных заданий.

Внешние консультанты объективны, обладают умениями в решении проблем, возникающих в организациях различных отраслей, имеют имидж профессионалов.

Чаще всего *причинами* обращения руководства предприятий к сторонним консультантам являются следующее:

- низкая квалификация управленческого персонала предприятия в области стратегического развития организации;
- текущая загруженность менеджеров фирм, что мешает им самостоятельно решать глобальные проблемы развития и оценки кризисных проблем компании на современном уровне знаний;
- необходимость постоянного повышения эффективности производства и бизнеса в условиях жесткой конкуренции и усложнения управленческих проблем;
- отсутствие четкой и эффективной системы информационного обеспечения в области правового и экономического регулирования;
- отсутствие собственных решений по повышению эффективности управления организацией;
- желание найти легальный способ сокращения налоговых платежей;
- поиск инвесторов (спонсоров) или партнеров по совместной деятельности;
- преодоление стереотипов в решении существующих проблем;
- обучение персонала новым управленческим технологиям

Трудности, которые возникают на этом пути при попытке решить проблемы собственными силами, в основном связаны с недостатком финансовых средств (39%), сопротивлением со стороны руководства и коллег (25%), недостатком времени для распространения информации (21%) и в 15% случаев - отсутствием консультационной помощи.

Профессиональный внешний консультант — это высококвалифицированный специалист в какой-либо области, получивший

основательную подготовку по управленческому консультированию и не состоящий в штате консультируемой организации.

Рынок консалтинговых услуг четко сегментирован и конкуренция между продавцами консалтинговых услуг в основном ведется внутри своего сегмента. Современное развитие консалтингового бизнеса показало, что небольшие консультационные фирмы не соперничают с ведущими компаниями, которые осуществляют финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, внешнеэкономическую деятельность.

Характер и содержание деятельности внешнего консультанта строятся на следующих принципах:

1) независимость оказываемой помощи: консультант стоит вне организации, в которой он осуществляет работу;

2) рекомендательный характер деятельности: рекомендации консультанта не обязательны для руководителя (организации), при этом консультант не обладает административной властью по отношению к внедрению своих рекомендаций;

3) межотраслевой подход: используя достижения науки и передовой опыт, консультант помогает решать проблемы одного типа в разных организациях;

4) компетентность и высокий профессиональный уровень оказываемой помощи: консультант должен знать в своей области больше, чем клиент;

5) содействие повышению профессиональной компетентности работников организации-клиента;

6) соблюдение этических норм консультирования (консультант берется только за те задания, для выполнения которых у него имеется достаточная квалификация; ставит интересы клиента выше личных интересов и интересов своей организации; не разглашает информацию о клиенте и т. п.).

Характеристика основных положительных и отрицательных сторон внешних консультантов представлена в таблице 1.2.

Внешние консультанты отличаются широким кругозором, глубокими знаниями в различных областях управления и опытом проведения аналитической работы. Они обладают методологической базой, обеспечивающей системный подход к проведению аналитической работы, владеют методикой всестороннего анализа деятельности предприятия, поиска проблем и путей их решения.

Наряду с положительными сторонами в деятельности внешних консультантов следует отметить и факторы, оказывающие отрицательное воздействие: высокая стоимость работ, по сравнению с внутренними консультантами, более длительное время на изучение и диагностику состояния дел в организации клиента

Таблица 1.2

Особенности профессиональных качеств внешних консультантов

№ пор.	Положительные стороны внешних консультантов	Отрицательные стороны внешних консультантов
1.	Широкий кругозор и обладание знаниями в различных областях управления	Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг
2.	Ориентация на широкий кругозор и привлечение опыта консультирования, приобретенного на протяжении длительного времени в других организациях	Недостаточное количество информации о компании, так как консультант проводит в офисе компании клиента ограниченное время.
3.	Больше возможностей генерировать новые идеи на основе «взгляда со стороны» на проблемы компании.	Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы
4.	С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление	Более высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации.

	аналитическими работами.	
5.	Наличие методологии, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ, владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы.	Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов. Необходимо определенное время для оценки степени их профессионализма и квалификации.
6.	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 к объективной оценке ситуации.	Угроза разглашения конфиденциальной информации. Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.

Вместе с тем, действительное содержание и характер консультационной деятельности могут в полной мере проявиться только во внешнем консультировании. Вот почему при рассмотрении тех или иных положений об управленческом консультировании, чаще всего имеют в виду внешнее консультирование.

Продуктом деятельности консультантов являются содержательные разработки изменений в организационных структурах, целях, нормах, мотивации и т.д. Они работают с одним клиентом несколько лет, изучают организацию текущей деятельности предприятия. Используют процессные и проектные методы. Управленческие консультанты берут на себя ответственность за качество конкретных решений по специфике бизнеса организации-заказчика.

Вопросы для самоконтроля:

1. Кто является субъектом менеджмент-консалтинга?
2. Дайте определение объекта менеджмент-консалтинга.
3. Каковы критерии профессионализма консультанта?

4. Охарактеризуйте организаторские способности, которыми должен обладать консультант.
5. Зачем нужны лидерские качества консультанту?
6. Назовите причины обращения к консультантам.
7. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?
8. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?
9. Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешним.
10. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.

Литература: [1, 3, 9, 12, 19, 21, 26, 29]

Тема 3. Технология управленческого консультирования

1. Направления менеджмент-консалтинга
2. Модели и методы консультирования
3. Современные технологии консультирования

1. Направления менеджмент-консалтинга

Консалтинговые услуги условно можно разделить на множество направлений. Однако существует несколько наиболее распространенных:

- **аналитика** - этот вид консалтинговых услуг входит анализ деятельности компании, ее эффективности, а также движения цен;

- **прогнозирование** - исходя из проведенного исследования, консалтинговая компания выстраивает предположительные этапы развития будущей деятельности компании.

- **консультация** - перед консультированием компания осуществляет анализ деятельности клиента, после чего приступает к проведению консультации. Консалтинговая фирма дает советы предприятию по всем сферам её деятельности.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решение проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этим ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса.

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования был разработан в 1940-1950-х 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.

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

Решаемые в процессе консультирования вопросы являются:

- многофункциональными, так как консультант имеет дело с несколькими аспектами деловой активности и концентрируется на проблемах, охватывающих более чем одну функцию;
- междисциплинарными, что предполагает способность и готовность консультанта рассматривать управленческую проблему с разных точек зрения.

Исходя из этого под **процессом консультирования** понимается логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

В рамках консультационного процесса принято выделять несколько **стадий**, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

По мнению классика управленческого консультирования М. Кубра, консультационный процесс последовательно проходит **предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии**, каждая из которых состоит из ряда этапов.

Сегодня можно встретить значительное число работ российских ученых и практиков, в которых описывается процесс консультирования. Но практически все они описывают те стадии, которые выделены М. Кубром.

Различия касаются лишь их названий - сейчас все чаще встречаются следующие - *предпроектная, проектная и послепроектная стадии*, а также содержания некоторых этапов.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для организации-клиента, и для консалтинговой фирмы, так как обеспечивает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивированную организацию работы, ощутимые результаты, снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

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. 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 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 методам 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:

- важна ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- необходимо наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий;
- 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 процессноориентированных 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.

2. Модели и методы консультирования

В настоящее время в научной литературе и практике выделяются три модели консультирования: *экспертное, обучающее и процессное консультирование*, а также их сочетания – *экспертно-обучающее, процессно-обучающее, экспертно-процессное* и другие.

Модель управленческого консультирования и характер взаимодействия клиента и консультанта зависят от следующих факторов:

1) специфики объекта - отраслевая принадлежность, масштабы объекта, мотивация к совместной деятельности с консультантом, готовность к изменениям, квалификация и опыт управленческого персонала;

2) особенностей субъекта - профессиональные и личные качества, квалификация и опыт консультанта по управлению;

3) характера решаемой проблемы, ожиданий от результата сотрудничества.

При *экспертном* консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

При *процессном* консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить их с предлагаемыми им идеями, проводить анализ проблем и выработку решений.

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, семинаров, пособий и т.д.

Самой распространенной на практике является модель процессного консультирования, при которой клиент и консультант совместно работают в течение всего процесса консультирования до получения результата.

Экспертное консультирование отличается не осложненным взаимодействием и характеризуется достаточно высоким уровнем автономности представителя объекта и субъекта консультирования.

При обучающем консультировании их взаимодействие ограничивается этапом формирования команды и непосредственного обучения.

Сравнение консультирования с обучением позволяет сделать **вывод**: консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно индивидуальный 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.

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентской организации, профессиональных и личностных качеств консультантов. Во всех случаях клиентская организация должна обеспечить условия для работы консультантов (офис, оборудование, копирование, печатание).

При формировании проблем клиентской организации и поиске путей их преодоления можно применять как традиционные методы, так и оперативные. Такие методы дают возможность консультантам выработать ряд альтернативных решений за короткий промежуток времени. Они

развивают и дополняют традиционные методы.

Классификация методов консультирования дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем клиентской 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).

Существует следующая классификация методов консультирования, помогающая осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование наиболее соответствующих проблеме организации и модели консультирования методов:

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки.

1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение.

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), метод 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 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 клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

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

Основным фактором успеха консультационного проекта является мастерство консультанта, владение современными методами консультирования.

3. Современные технологии консультирования

Современные методологии консультирования используют ряд относительно новых технологий. Рассмотрим основные из них.

Оперативные методы творческого мышления - это методы альтернативного формулирования проблем и альтернативных путей их решения, основой которых является *«принцип отложенного обсуждения»*. Этот принцип предполагает коллективное создание альтернатив, их нужно высказывать, предлагать и все записывать, даже слишком смелые, необычные и даже смешные мысли. Их важно рассматривать с точки зрения возможности альтернативной формулировки проблемы или ее решения. Непрактичные на первый взгляд идеи могут оказаться самыми подходящими.

Принцип «отложенного обсуждения» призван отделить критическое мышление от творческого, поскольку в процессе формирования альтернатив мышление работает преимущественно в двух направлениях. Творческое мышление способствует возникновению альтернативы, а критическое - оценке альтернатив.

При традиционном способе формирования альтернатив человек мыслит творчески и критически одновременно (или с небольшим отставанием во времени). Возникающая мысль сразу же тормозится и ограничивает творческую составляющую. Преждевременная критическая оценка мешает развитию мысли и не позволяет в достаточной мере использовать творческие представления. Поэтому создание атмосферы, при которой невозможны негативные оценки или критика, способствует возникновению и предложению альтернатив.

Основным принципом оперативных методов является отдаление возникающих альтернатив от их оценки. Консультант, принимающий решение, может использовать их при решении организационных проблем. Чаще всего используют алгоритм Альтшуллера, «мозговой штурм», морфологический анализ, синтезирующий метод.

Алгоритм Альтшуллера предусматривает выполнение следующих этапов: [2]

1. Формулирование проблемы:

- определение целевого оптимального состояния организационной системы, которое необходимо достичь благодаря решению проблемы и устранению организационных трудностей;

- разработка альтернативных подходов для достижения поставленной цели путем преодоления других организационных проблем;

- выбор оптимального способа достижения поставленной цели, т.е. определение того, какую организационную проблему необходимо для этого преодолеть;

- уточнение необходимых качественных и количественных показателей фактического и желаемого целевого состояния организационной системы;

- уточнение возможностей и ограничений, обусловленных организацией и ее средой, которые влияют на процесс и результаты решения предлагаемой организационной проблемы.

2. Решение проблемы:

а) аналитическая стадия, которая состоит в формировании оптимального идеального результата решения организационной проблемы путем ответов на вопрос: чего можно достичь благодаря идеальному преодолению организационной проблемы, что этому мешает, каковы причины преград, как можно обеспечить идеальное решение организационной проблемы?

б) оперативная стадия - состоит в определении параметров организационной системы, которые необходимо изменить, чтобы успешно решить организационную проблему - поиск ответов на вопросы: можно преодолеть организационную проблему путем модификации или адаптации решения подобных проблем, возможно использование «обратного решения»?

3. Синтетическая стадия:

- необходимо ответить на вопросы: как изменятся остальные параметры организационной системы, если изменится один из них, какие изменения необходимо осуществить в среде организационной системы.

Поэтапный подход дает возможность определить альтернативные способы функционирования измененной организационной системы, а также использовать созданную модель решения организационной проблемы для решения других проблем.

Метод «мозгового штурма» делят на два вида: индивидуальный и коллективный. Они основываются на принципе «отложенного обсуждения». Метод «мозгового штурма» широко применяется при решении любых проблем. Он является технологией коллективного творчества.

Создание экспертных оппонированных групп имеет целью совместить

методы самостоятельного научного познания и мозгового штурма. Принципы данного метода построены на формировании двух групп экспертов, которым предлагается решить проблему различными способами; в итоге руководство предприятия заказчика принимает ту или иную точку зрения и соответственно способ решения проблемы.

Метод сосредоточения на свойствах состоит в том что консультант или коллектив, который решает проблему, определяет основные независимые переменные показатели, параметры или свойства предмета или понятия. Потом их систематически изменяют всеми возможными способами до тех пор, пока не получают альтернативу. После этого предложенные изменения оценивают. Недостатком метода является то, что он ограничивается только изменением первичного предмета или замысла.

Метод принудительного создания связей базируется на поиске связей между неоднородными продуктами мышления. Консультант или группа, которая принимает решение, разрабатывает перечень объектов и идей, которые относятся к проблеме. Этот метод используют прежде всего для стимулирования оригинальных замыслов.

Синтезирующий метод направлен на выработку только одного, но обязательно нового и оригинально решения. При использовании синтезирующего метода члены коллектива не знают, какую проблему они должны решить (кроме руководителя). Поэтому важно, чтобы для дискуссии была выбрана тема, которая включает проблему и возможности ее решения, но не раскрывает сути проблемы.

Самостоятельный научный поиск - это метод, который позволяет эксперту максимально подробно изучить проблему на основе уже изученного и изложенного в научных работах отечественного и зарубежного опыта.

Инновационное консультирование - это профессиональная помощь руководителям и персоналу компании в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности. Консультант, специализирующийся в области инновационного консультирования,

выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при выработке таковой самими членами организации. Его задача - запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития.

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. 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.

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.

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.

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:

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

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

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 условиях, так как он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «экономической учебы» в советское время.

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. 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.

В **экспертном консультировании** консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации клиентской организации. В качестве эксперта обычно выступает консультант узкой специализации (юрист, специалист по налогам, зарплате), который предлагает программу действий для решения сформулированной клиентом задачи.

Основной недостаток модели экспертного вмешательства заключается, в том, что проблему определяет клиент, схему реализации предлагает консультант, а осуществление организационных изменений предоставлено самому клиенту. Качество каждого этапа консультационного цикла зависит в том числе, и от компетентности клиента. Поэтому возможны неувязки, связанные с определением проблемы, полнотой информации, готовностью организации к изменениям и ясным видением последствий, умением внедрить разработанные рекомендации.

Еще один **вариант построения клиент-консультантских отношений** – **консультирование по проекту**. Как и экспертное консультирование, он ориентирован на покупку клиентом готового решения. Клиент полностью поручает консультанту вопросы определения (уточнения) проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений.

Это условие делает модель уязвимой. Ее недостаток – идеи консультанта так и остаются чужими, привнесенными извне, а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений – как по причине отсутствия опыта осуществления подобных мероприятий, так и из-за опасения разрушить социально-экономические надежды, ожидания подчиненных и свои собственные.

Наиболее эффективным является *подход, построенный по принципу сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса*. Эта модель предполагает ориентацию руководства и команды

клиентской организации на открытую совместную работу. Консультант, координируя деятельность, обучает клиента навыкам диагностирования проблем, стимулирует выработку альтернативных решений и проведение намеченных изменений. Высокая результативность этой модели связана с полным осуществлением функций консультирования как сложного взаимоувязанного процесса исследования, обучения и консультирования.

Распространение этой модели сдерживается проблемой – узкой специализацией консультантов и фирм. Практика показывает, что оптимальным вариантом выхода из этой ситуации являются разнообразные формы объединений, партнерств консультантов и консультационных организаций (предпринимательские сети, виртуальные фирмы, альянсы и т. д.

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 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.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

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

6. Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

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

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Перечислите методы консультирования по этапам консультационного процесса.
3. В чем воплощается методология консультирования?
4. Что означает термин «методика консультирования»?
5. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
6. Какие виды обучающего консультирования существуют?
7. В чем Вы видите различия между экспертным, процессным и обучающим консультированием?
8. Каковы особенности мониторинга в процессе реализации консалтингового проекта?
9. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
10. Оперативные методы творческого мышления.
11. В чем сущность принципа «отложенного обсуждения»?
12. Что такое «инновационное консультирование»?

Литература: [4, 5, 7, 10, 15, 19, 21, 25]

Тема 4. Классификация консалтинговых услуг

1. Формы и типы консалтинга
2. Характеристика видов консалтинговых услуг
 - 2.1. Административный
 - 2.2. Финансовый
 - 2.3. Производственный
 - 2.4. Кадровый
 - 2.5. Маркетинговый
 - 2.6. Информационный
 - 2.7. Антикризисный

1. Формы и типы консалтинга

Консалтинговые фирмы предоставляют услуги по целому спектру направлений деятельности субъектов хозяйствования. Чаще всего по исследованию и прогнозированию рынка товаров, услуг, лицензий, "ноу-хау"; по оценке торговых условий, экспортно-импортных операций; по разработке технико-экономических обоснований на объекты международного сотрудничества и создание совместных предприятий; по разработке экспортной стратегии, проведению комплекса маркетинговых исследований, разработке маркетинговых программ; анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятий с учетом внутренней и внешней среды, а также характеристик конкретных рынков.

Сегодня практически нет единой классификации видов консалтинговых услуг, поэтому рассмотрим некоторые классификации, предлагаемые в научной литературе по следующим критериям.

По функциональной деятельности - консультирование в области производства, снабжения, сбыта, технической подготовки производства, финансов и др.

По отношению консультанта к организации — внешнее и внутреннее

консультирование.

По численности консультантов - единоличное и групповое (командное) консультирование.

По применяемым методам - экспертное, процессное, обучающее, проектное.

По основным целям - антикризисное, стабилизирующее, развивающее.

По отраслевой принадлежности клиента – консалтинг в промышленности, торговле, строительстве, на транспорте и др.

По степени радикальности — радикальное (революционное, жесткое), улучшающее (эволюционное, мягкое).

По масштабу задач и времени — стратегическое, тактическое и оперативное.

В России особое значение в последние годы приобрело консультирование по вопросам антикризисного управления предприятием, в рамках которого рассматривается:

- стратегический менеджмент;
- антикризисная маркетинговая политика;
- реинжиниринг;
- менеджмент неплатежеспособных предприятий;
- управление риском;
- контроль и контроллинг;
- обеспечение безопасности компании;
- ликвидация несостоятельных предприятий.

По Международной классификации консалтинговых услуг выделяются следующие группы:

- менеджмент-консалтинг, направленный на улучшение управленческих участков деятельности компании: разработку и сопровождение инвестиционных проектов, управление бизнес-процессами, определение эффективности системы управления, управление нововведениями;

- стратегический консалтинг, направленный на улучшение стратегического положения компании: стратегическое планирование, технологическое планирование;

- PR-консалтинг, маркетинговая стратегия, логистика, дистрибуция, финансовая стратегия;

- юридический консалтинг;

- IT-консалтинг в области информационных технологий по улучшению организации хранения, обновления, распространения и уничтожения информации; разработка, анализ, внедрение и сопровождение IT -систем;

- HR-консалтинг в сфере человеческих ресурсов: рекрутинг, разработка и управление мотивацией персонала, кадровый учет.

В связи с отсутствием специального нормативного акта, который определял бы содержание и классификацию консалтинговых услуг, ученые и практики принимают во внимание опыт международных консалтинговых компаний и пытаются самостоятельно, каждый по-своему систематизировать знания в этой сфере.

Существует большое количество подходов к классификациям видов консалтинговых услуг, разработанных такими авторами, как Алешникова В.И, Шейн Е., Кернс Д.Т., Недлер Д.А., Пригожин А.П., Посадский А.П., но практически все они строятся на основании двух подходов:

- с точки зрения предмета консультирования – *предметная* классификация;

- с точки зрения метода консультирования – *методологическая* классификация.

Предметная классификация представлена широко, так как она является более доступной, легче воспринимается потребителями. В соответствии с этой классификацией консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Методологическая классификация имеет другое направление – она ориентирована на способы, приемы и инструментарий, применяемый в ходе консультационной деятельности. В соответствии с этой классификацией различают *экспертное, процессное и обучающее консультирование*.

Посадский А. П. выделяет восемь отраслей консультирования по принципу предметности, которые, в свою очередь, делятся на подотрасли: управленческий консалтинг, администрирование, финансы, маркетинг, производство, консалтинг в сфере информационных технологий, управления кадрами и специальный консалтинг. [19]

Наиболее оптимальной структурой консалтинговых услуг может быть классификация, приведенная в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту, включающая 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в восемь групп:

1. *Консультирование по общему управлению*, т. е. оказание помощи 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 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. *Консультирование по администрированию* включает рассмотрение вопросов по формированию и регистрации компаний; организации работы офиса; обработке данных; системе административного контроля и т. д. Основная задача – оптимизировать управление организацией. Консультанты вырабатывают рекомендации по проблемам распределения функций между отделами и подразделениями; оптимизации количества уровней управления; налаживания трудовой дисциплины; ведения делопроизводства; планирование офисов и их оборудования.

3. **Консультирование по финансовому управлению** направлено на оказание помощи в решении следующих основных задач: поиск источников финансовых ресурсов; оценка и повышение эффективности финансовой деятельности организации; укрепление финансового положения организации на перспективу, решение вопросов налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, платежеспособности и т. д.

4. **Консультирование по управлению кадрами.** Консультанты разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

5. **Консультирование по маркетингу** связано с оказанием помощи в исследовании рынка и обеспечении принятия решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания.

6. **Консультирование по организации производства.** Оказывается помощь менеджерам в решении задач по выбору технологии производственного процесса, стимулированию производительности труда, оценке и контролю качества продукции, анализу издержек производства, планированию производства, использованию оборудования и материалов, внедрению инновационных видов продукции.

7. **Консультирование по информационным технологиям.** Консультанты занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования и управления, информационно-поисковых систем, применению компьютерных систем, проектов построения систем технической поддержки пользователей, обследованию IT-инфраструктуры.

8. **Специализированные консалтинговые услуги.** Это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи выше описанных

групп. Например, применение методов обучающего консультирования, или сугубо отраслевого подхода к объекту - консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, консалтинг в государственном секторе, оценочный консалтинг. [19]

2. Характеристика видов консалтинговых услуг

Рассмотрим особенности наиболее востребованных видов управленческого консультирования, которые в научной литературе выделяются в особую классификационную группу по функциональной (предметной) принадлежности. К ним относятся административный, финансовый, производственный, кадровый, маркетинговый, информационный, антикризисный консалтинг.[4]

Административный консалтинг. Консультанты по административному управлению (администрированию) оформляют пакет учредительских документов и регистрируют компании, организуют работу офиса, налаживают обработку данных, совершенствуют систему административного контроля и т.д. Их основная задача - оптимизировать управление организацией. С этой целью вырабатывают рекомендации по распределению функций между отделами и подразделениями; оптимизации количества уровней управления; соответствию степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, и его роли в принятии решений; ведению делопроизводства; планированию офисов и их оборудования; налаживанию трудовой дисциплины.

Финансовый консалтинг. Под финансовым консалтингом принято понимать комплекс мер, направленных на повышение эффективности финансового управления с учетом использования всех финансовых ресурсов организации клиента. [5, с. 140]

Управление финансами имеет большое значение для эффективного использования материальных и трудовых ресурсов организации, обеспечения

стабильности и устойчивости хозяйственной деятельности организации, а также создания инвестиционных возможностей для ее развития.

Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач:

- формирование финансовой политики организации;
- проведение финансовой экспертизы;
- поиск источников финансовых ресурсов;
 - анализ и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения, достижение финансовой устойчивости и независимости организации;
- оптимизация управления капиталом организации;
- оптимизация финансовых отношений с клиентами и кредиторами, с хозяйствующими субъектами, государственными органами;
- оптимизация управления налогами, бухгалтерского и управленческого учета;
- внедрение передовых методов финансового менеджмента.

Консультационные фирмы, которые проводят финансовый консалтинг, имеют в своем штате специалистов с квалификацией финансового аналитика, риск-аналитика, оценщика бизнеса. Всестороннее исследование деятельности организации-клиента, его финансовое состояние и положение на рынке выполняют финансовые консультанты-аналитики. Анализ и оценку рисков кредитных портфелей, кредитных досье клиента, риск-аудит проводят риск-аналитики. В ходе финансового консалтинга практически всегда возникает необходимость в определении стоимости бизнеса клиента в целом или его отдельных активов. Поэтому очень важно, чтобы в команде консультанта были специалисты-оценщики.

Очень часто приходится вести или восстанавливать бухгалтерский учет клиента. Эта функция может дополняться также консалтинговыми услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Поэтому в команде должен быть квалифицированный бухгалтер. 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 консалтинговые.

В широком спектре консультативных услуг в области общего и финансового управления важное место занимает инвестиционное обслуживание. Возникает потребность в консультациях по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций).

В настоящее время широкое распространение получила такая комплексная консультационная услуга, как проверка должной добросовестности — Дью Дилидженс (Due Diligence, DueD, DDG), что предусматривает изучение организации, ее общей системы управления, финансового менеджмента, анализ имеющихся соглашений, договоров, финансовых отчетов, обязательств, инвестиционных возможностей.[5, с. 141]

Часто Дью Дилидженс проводится для оценки законности деятельности и коммерческой привлекательности планируемой сделки, например, продажи или покупки бизнеса, инвестиционного и инновационного проекта, для проверки надежности и платежеспособности своего контрагента. Различают следующие виды проведения Дью Дилидженс:

1. Финансовый анализ (Financial Due Diligence), который дает заключение о способности предприятия приносить доход, обеспечивать прибыльность. Целесообразно проводить финансовый анализ одновременно с аудитом предприятия, в ходе которого определяются правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность отчетности и другой документации и их соответствие нормативным актам. В процессе финансового анализа изучаются активы компании, ее доходы, финансовые коэффициенты и система финансового планирования и контроля.

2. Налоговый анализ (Tax Due Diligence) сумм исчисленных налоговых платежей и их динамика; сумм уплаченных налогов и их динамика; показатели налоговой и бухгалтерской (финансовой) отчетности и их динамика; факторы и причины, влияющие на формирование налоговой базы. Он дает заключение о тяжести налоговой нагрузки на предприятие, о возможности налоговой оптимизации.

3. Правовая экспертиза (Legal Due Diligence) осуществляет обзор учредительных документов, юридического статуса, документов о корпоративном управлении, решений коллегиальных органов управления и основных доверенностей, определяет соответствие деятельности фирмы нормативным актам в сфере гражданского, трудового права, а также в области законодательства. Так же при постановке данной задачи в ходе правовой проверки составляются рекомендации по изменению редакции документации предприятия на соответствие ее существующим нормам юриспруденции.

Выполнение такой услуги требует от консультанта финансовых и юридических знаний. Целесообразно формирование команды консультантов, включающей финансовых аналитиков, аудиторов и юристов, которые готовят аналитические отчеты и предоставляют их клиенту.

Производственный консалтинг. Часто руководители и менеджеры не могут наладить эффективную систему управления производством, что вынуждает их обращаться к консультантам. Они могут заключить договор с зарубежными консультантами, что позволит импортировать знания по управлению современным производством. Пригласить российских консультантов, имеющих подобный опыт и хорошо знающих передовые технологии управления производством. Создать на предприятии структуру внутренних консультантов, которым делегировать полномочия по изучению и внедрению передовых технологий производства продукции и управления этим производством.

Характеризуя производственный консалтинг, А.О. Блинов выделяет

основные направления оптимизации производства [5, с. 144]

1. **Техническое перевооружение производства**, что является стратегическим направлением, требует значительных финансовых ресурсов и осуществляется в форме инвестиционного проекта. Целесообразно не пассивное инвестирование, которое обеспечивает стабильность функционирования производственной системы, а активное, создающее новые производственные возможности, значительно улучшающее такие параметры производственной системы, как производительность, гибкость, качество, энергоемкость, комплексность технических возможностей.

2. **Внедрение информационных технологий** может осуществляться по двум направлениям:

- *Информационные технологии технической* (конструкторско-технологической) *подготовки производства*. Это так называемые CAD (Computer Aided Design) и CAM (Computer Aided Design), CAE (Computer Aided Engineering) системы. CAD представляют собой системы автоматизированного технического проектирования. CAM — системы автоматизированной подготовки управляющих программ для станков с числовым программным управлением. CAE — системы автоматизированных инженерных расчетов и анализа. В России все они объединяются в системы автоматизированного проектирования (САПР).

- *Информационные технологии управления производством*. Здесь целесообразно внедрение комплексной системы управления предприятием (КИС) класса ERP (Enterprise Resources Planning — планирование ресурсов предприятия), которая состоит из модулей: управление финансами, управление материальными потоками, управление проектами, управление производством, управление техническим обслуживанием и ремонтом, управление качеством, управление персоналом.

3. **Совершенствование технологических процессов**, обновление оборудования и средств технологического оснащения, транспортных потоков, управления производством.

Кадровый консалтинг. Кадровый консалтинг достаточно широко используется на российских предприятиях. Он реализуется через кадровые агентства или специально созданные кадровые консалтинговые центры.

Основные вопросы, решаемые консультантами по управлению персоналом можно объединить в несколько групп.

1. Формирование кадровой политики организации.
2. Поиск, подбор и адаптация персонала для организации клиента. Эти вопросы напрямую относятся к компетенции кадровых и рекрутинговых агентств.
3. Оценка персонала при приеме на работу, в ходе аттестации, при повышении квалификации которая должна основываться на:
 - объективности - независимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
 - надежности - свободе от влияния ситуативных факторов (настроения и самочувствия оцениваемого, его прошлых успехов и неудач);
 - достоверности - оцениваться должен реальный уровень владения знаниями, умениями, навыками;
 - прогностичности - оценка должна выявлять потенциальные способности и скрытые резервы человека;
 - доступности и согласованности - понимании всеми участниками процедур оценки;
 - соответствии задачам организации.
4. Построение системы мотивации персонала.
5. Организация рабочего места, охрана труда, здоровья персонала и обеспечение техники безопасности.
6. Организация кадрового делопроизводства.
7. Решение вопросов, связанных с делегированием полномочий и ответственностью сотрудников, разработка должностных и рабочих инструкций, регламентов, распорядка рабочего дня.
8. Решение юридических и смежных с ними вопросов по управлению

персоналом организации — трудовому праву, интеллектуальной собственности, обеспечению коммерческой тайны.

9. Развитие организационной культуры коллектива и индивидуальное профессиональное, социальное, интеллектуальное развитие работников организации.

При осуществлении услуги консультанты используют такие специальные методы работы с клиентом, как:

1. **Коучинг** (англ. coaching) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

2. **Нейролингвистическое программирование** (НЛП, от англ. neuro linguistic programming) — это технология исследования и воздействия на внутренний опыт человека посредством моделирования ощущений, переживаний, состояний, настроений.

3. **Моделирование структур и бизнес процессов организации**, например, с использованием SADT методологии (от англ. Structured Analysis and Design Technique) как инструмент структурного анализа и проектирования сложных систем с использованием специального графического языка.

4. **Методы социальных исследований** — интервью, социальный эксперимент, опросы, тесты.

К комплексным методам оценки относится **кадровый аудит**, который является специальным, детальным анализом состояния персонала организации и системы управления персоналом, направленным на оценку их соответствия как текущим хозяйственным задачам, так и целям ее стратегического развития, принятым стратегиям.

Консультант оценивает возможности персонала в соответствии с требованиями поставленных перед организацией задач. Изучается вопрос обеспеченности кадрами, соответствие их квалификации, трудовой мотивации, уровня дисциплины параметрам хозяйственной деятельности с

учетом сложившейся ситуации. При этом выявляются сильные и слабые стороны персонала и системы управления, а также имеющиеся резервы и потенциал.

Целью такого кадрового аудита является разработка советов, рекомендаций, плановых мероприятий и проектов по оптимизации трудовых ресурсов и повышению эффективности их деятельности в соответствии с текущими требованиями организации как системы, ее хозяйственной деятельности и требований внешней, прежде всего рыночной, среды. При оценке относительно стратегий развития организации, прежде всего необходимо определить степень готовности персонала к осуществлению предстоящих организационных изменений.

Информационный консалтинг. Консалтинг в сфере информационных технологий становится все более востребованным.

Исследования показывают, что доля IT-консалтинга в общем объеме доходов консалтинговых фирм в 2014 г. составила 57%, а в 2015 г. этот показатель даже увеличился до 59%. Клиентов интересуют проекты построения систем технической поддержки пользователей, аудит лицензий, обследование IT-инфраструктуры. Востребованы анализ бизнес-процессов с учетом существующих и планируемых IT-сервисов, расчет экономического эффекта средств автоматизации и проектирование систем. То есть все, что позволяет быстро и с наименьшими затратами повысить эффективность работы предприятий.

Благодаря функциональным возможностям информационных систем растет производительность обработки данных, объем хранимой информации, скорость ее передачи, появляются новые средства вычислительной техники, программное обеспечение становится комплексным, гибким при настройке в соответствии с нуждами предприятий.

Однако при внедрении информационных технологий предприятия сталкиваются с целым рядом проблем:

- отсутствие специалистов в той предметной области, которая

автоматизируется;

- ограничение стандартными подходами без учета специфики организации;

- недостаточное обеспечение клиента информацией о степени новизны внедряемой информационной системы, особенностях эксплуатации, возможностях и недостатках.

В области управления информационный консалтинг направлен на оптимизацию организационной системы, прежде всего бизнес процессов, обеспечение единой информационной среды и на этой основе снижение неопределенности и рисков в профессиональной деятельности менеджеров и специалистов организации.

Научный и практический опыт свидетельствует о том, что информационный консалтинг осуществляется как проект и чаще всего включает целый ряд этапов.[4, с. 154-155]

1. Анализ состояния сферы деятельности организации, в которой запланировано внедрение информационной системы. Выявление потребностей в автоматизации бизнес процессов, создании информационной среды, систем поддержки принятия решений, оптимизации и стандартизации технологий работы менеджеров и специалистов.

2. Построение системы моделей предметной области: структурной, функциональной, имитационной и ряда других. Выявление проблем и недостатков, оценка возможных трудностей и рисков внедрения информационных технологий.

3. Построение модели, направленной на оптимизацию существующей организационной системы, повышение эффективности за счет снижения затрат и достижения лучших результатов.

4. Формирование концепции создания, эксплуатации и развития информационной системы. При этом клиент разрабатывает техническое задание, отражая свое понимание концепции. На основании задания консультант формирует техническое предложение, которое отражает

концептуальную модель информационной системы с учетом потребностей клиента. Путем последующих обсуждений консультант и клиент находят общее решение.

5. Разработка технического проекта информационной системы.

6. Разработка бизнес плана ее внедрения, отражающего, в частности, необходимые организационные изменения для реализации новой модели.

7. Осуществление административных действий по запуску проекта с доведением до персонала организации необходимых приказов и распоряжений, формированием проектной команды, созданием системы стимулов, организацией условий труда.

8. Проведение изменений в организационной структуре, системе должностных обязанностей и ответственности работников, осуществление необходимого обучения и переобучения.

9. Поэтапное внедрение информационной системы:

- приобретение и установка необходимого оборудования и программного обеспечения;

- настройка программного обеспечения под потребности заказчика в соответствии с техническим проектом и с созданием необходимых баз данных, алгоритмов работы, форм документов;

- тестирование созданной информационной системы;

- обучение работников организации эксплуатации системы;

- сдача системы клиенту.

Использование сетей позволяет вовлекать в управление организацией, в решение ее проблем, во взаимодействие с ней все большего количества людей — сотрудников, партнеров, потребителей и прочих заинтересованных лиц. Информационный консалтинг в этом случае обеспечивает создание особой виртуальной деловой среды в организации, насыщенной полезной, своевременной и адресной информацией, что способствует росту имиджа и успеха организации.

Маркетинговый консалтинг. Для российского маркетинга

характерны такие проблемы как: снижение эффективности рекламы, недостаточный уровень квалификации специалистов по маркетингу, слабая эффективность интернет-продаж и другие, на решение которых и направлена консалтинговая деятельность. Исходя из указанных проблем консультанты маркетингологи должны определить приоритетные направления своей деятельности.

Прежде всего консультант маркетинголог решает задачи, которые относятся к основным функциональным комплексам маркетинга:

1. Аналитический комплекс включает изучение окружающей организацию макросреды (PEST-анализ); типологию потребителей и сегментацию рынка; конкурентную и товарную структуру рынка; внутреннюю среду предприятия. На основании SWOT – анализа разрабатываются стратегические решения.

2. Инновационный комплекс предполагает организацию разработки новых товаров и технологий их производства; систему управление качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг.

3. Сбытовой комплекс реализуется посредством концепции маркетинга

- 4P:
- продукт (product) — разработка и реализация товарной политики;
 - место (place) — организация системы товародвижения;
 - продвижение (promotion) — организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
 - цена (price) — разработка и реализация ценовой политики.

4. В комплекс управления маркетинговой деятельностью включается

- проектирование и создание маркетинговых организационных структур;
- организация стратегического, тактического и оперативного планирования;
- информационное обеспечение управления маркетингом;
- коммуникационная функция маркетинга (организация системы коммуникаций в организации и с внешней средой);

– контроль маркетинговой деятельности.

Компания, которая приняла на вооружение стратегию развития, динамичного роста, выхода на новые, в том числе международные, рынки или является публичной компанией, размещающей свои акции на фондовом рынке, должна обратить внимание на формирование своего имиджа, создание бренда, с тем, чтобы повысить свою узнаваемость, инвестиционную привлекательность.

Для таких фирм необходимо применять имиджевый консалтинг и бренд-консалтинг. На российском рынке консалтинговых услуг спрос на данные виды консалтинга непрерывно растет. При этом консультант дополнительно к программе мероприятий по брендингу создает brand book — детализированную инструкцию, в которой прописаны все правила эффективного применения элементов бренда с учетом особенностей деятельности компании в различных ситуациях.

Антикризисный консалтинг - это комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию компании, повышение эффективности бизнеса, возрастание спроса на производимые товары и услуги.

Изучая кризисную ситуацию в компании, прежде всего требуется определить причины ее возникновения. Кризис возникает под воздействием внутренних или внешних факторов, а может проявляться в определенной функциональной сфере - финансовой, производственной, маркетинговой, научно-технической, управления персоналом. В зависимости от длительности кризисная ситуация может быть долговременной (затяжной, хронической) и кратковременной, локальной и системной (комплексной).

Антикризисный консалтинг предполагает исследование факторов внешней и внутренней среды, вызывающих кризисные явления в экономике; выявление недостатков и возможностей предприятия; определение проблем и вариантов их решения; разработку стратегии с целью профилактики кризисных явлений в будущем.

К внешним факторам относится макроэкономическая структура,

нормативно-правовая база, анализ смежных отраслей, существующих перспективных рынков, исследование экономической стратегии фирм-конкурентов и рассмотрение мирового опыта.

В число внутренних факторов входит финансово-экономическое состояние, ассортимент продукции и перечень предоставляемых услуг, анализ бизнес-процессов и системы управления, внедрение новых прогрессивных методов и технологических разработок, клиентская база.

Консультирование предприятий в кризисной ситуации предполагает выполнение определенных мероприятий: диагностику хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, оценку рисков, разработку плана антикризисных мероприятий и сопровождение его выполнения, консультации по вновь возникающим проблемам, определение антикризисной стратегии. В кризисной ситуации бизнес должен быть подвергнут реструктуризации, чтобы компания выжила и стабильно функционировала.

Поэтому на основе новой стратегии развития требуется разработка и реализация программ реструктуризации бизнеса, акционерного капитала, имущественного комплекса, финансовой задолженности; совершенствование системы управления компанией.

Особую важность представляет разработка инновационной модели развития, включающей нестандартные решения для вывода предприятия из кризисного состояния. При этом необходимо изучить методы ведения бизнеса деловых партнеров и конкурентов в сложившихся условиях с целью возможного их применения.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные формы и типы консалтинга.
2. Охарактеризуйте Международную классификацию консалтинговых услуг.
3. Дайте определение типов консультационной деятельности.

4. Перечислите известные Вам критерии классификации консалтинговых услуг.

5. Назовите виды консультирования в соответствии с применяемыми методами.

6. В чем состоит принципиальное отличие экспертного и процессного консультирования?

7. Каковы задачи обучающего консультирования?

8. Перечислите виды консалтинга в соответствии с предметной классификацией.

9. В чем особенности консультирования в области антикризисного управления предприятием?

10. Охарактеризуйте финансовый консалтинг.

11. В чем состоит сущность антикризисного консалтинга?

Литература: [4, 5, 7, 10, 14. 16, 17, 24]

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Тема 5. Выбор консультанта

1. Принятие решения о приглашении консультантов
2. Определение потенциальной консультационной фирмы
3. Основные этапы проведения тендера (конкурса)

1. Принятие решения о приглашении консультантов

Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности организации в целом и индивидуальной эффективности деятельности труда каждого работника.

Рассмотрим причины, по которым клиенты обращаются за помощью в консалтинговую организацию. Как свидетельствует практика, чаще всего к услугам внешних консультантов обращаются компании, испытывающие финансовые затруднения. Если предприятие находится в критическом состоянии, на грани банкротства или в связи с отсутствием опыта и внутренних ресурсов не может самостоятельно решить свои проблемы, целесообразно обратиться в консультационную фирму для получения квалифицированной помощи.

При падении доходов, неоправданных затратах и убытках, потерях важных рынков сбыта товаров, утраченных возможностях, давлении конкурентов, неуверенности в собственных силах и отсутствии перспектив бизнес - организации привлекают профессиональных консультантов.

Однако помощь в критических ситуациях – это не основная функция консалтинга. Во внешнем профессиональном консультировании нуждаются и преуспевающие предприятия. Консультантов приглашают для того, чтобы повысить эффективность управления и качество принимаемых решений. Опытные консультанты могут предоставить услуги по управлению и

организации бизнес-процессов, определению стратегии развития компании, привлечению инвестиций, подбору кадров.

Многие успешные предприятия обращаются в консалтинговую организацию, когда на предприятии поставлена задача радикального изменения профиля производства, разработки и внедрения в производство новых видов продукции и выхода на международные рынки сбыта

Чаще всего это связано со сменой собственника, переориентацией на более выгодные перспективные виды бизнеса. В этом случае помощь консультантов рассматривают как источник ценной информации и идей при оценке имеющихся возможностей для повышения качества продукции, внедрения современных технологий, разработки новых видов продукции, оптимизации использования финансовых ресурсов, поиска новых деловых контактов.

Успешные предприятия обращаются в консультационную фирму для проведения аудиторской проверки с целью освещения в печати своей финансовой состоятельности, для утверждения позиций на рынке и создания имиджа в глазах потенциальных партнеров.

Обратившись к консультанту, клиент надеется получить специальные знания технического характера, например, в сфере анализа внутренней и внешней среды, реструктуризации бизнеса или управления качеством. Информация о внешней и внутренней среде предприятия может свидетельствовать о текущих проблемах или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе. Чтобы исследовать проблемную ситуацию важно проанализировать факторы внешней и внутренней среды, оказавшие отрицательное воздействие на состояние финансовой и хозяйственной деятельности предприятия, экономические показатели и сформулировать проблему.

Проблема – это нарушение или угроза нормальной деятельности, снижающие ее эффективность. Чаще всего проблема возникает в результате отклонения фактического состояния от заданного. В консультировании под

проблемой понимается *не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция*, которая может привести к ухудшению в будущем, следовательно, требует принятия соответствующих мер в настоящее время.

При самостоятельном определении проблем и описании проблемной ситуации клиенты чаще всего ограничиваются поверхностным представлением, испытывают трудности в установлении причин их возникновения. Как показывает практика, определение проблем достаточно сложное дело и во многом зависит от знаний, опыта, интуиции консультантов.

Проблемы должны быть проанализированы с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами. Прежде всего следует определить значимость проблем в зависимости от степени их разрушительного влияния на результаты деятельности предприятия, периодичности возникновения. Клиентская организация может решить проблемы собственными силами или воспользоваться услугами консультантов.

Когда составлен перечень проблем, установлены причины их возникновения, важно определить: имеются ли на предприятии возможности решения проблем собственными силами. Для этого определяется круг специалистов, которые войдут в специальную рабочую группу (команду). В нее включают внутреннего консультанта и ряд других специалистов. Подбор людей должен осуществляться на основании следующих критериев: положение, должность специалистов, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений, наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления; степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если клиентская организация в состоянии справиться с возникшей проблемой, разрабатывается программа и план действий, оцениваются возможные трудности при реализации запланированных мероприятий.

Если же принимается решение о приглашении внешней

консультационной организации для решения стоящих перед предприятием проблем, важно определить готовность клиентской организации к сотрудничеству с консультантами.

Таким образом, *главные причины и основания для обращения к консультантам* следующие: «интенсивная помощь на временной основе; невозможность высвобождения своих специалистов для решения проблемы; необходимость углубленной, длительной работы по проекту; использование особых знаний и опыта консультанта: отсутствие специалистов, способных решить проблему; необходимы особые приемы и методы решения проблем; осознание необходимости перемен в организации; обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта; освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте; «свежий» взгляд со стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов» [1, с. 29].

Консультанты призваны помочь клиентам выйти на причину ключевых проблем и решить их.

2. Определение потенциальной консультационной фирмы

Эффективность решения проблем в организации в значительной степени зависит от выбора консультанта. На рынке консалтинговых услуг работает много консультантов по управлению, поэтому выбрать нужно компетентного и надежного.

Вопрос выбора консалтинговой компании актуален для многих организаций. На первый взгляд найти консалтинговую компанию сегодня не составляет труда: достаточно набрать в любой поисковой системе Интернета ключевые слова. На самом деле выбор консультанта довольно сложный процесс. Как показывают исследования, руководителю очень нелегко подобрать удовлетворяющую его консультационную фирму. И особенно

трудно делать это впервые. Рассмотрим основные этапы и стадии процесса поиска консультанта.

Сначала нужно составить список консультационных организаций, от которых можно надеяться получить эффективную помощь. Критериями формирования списка могут быть: специализация в отрасли, к которой принадлежит клиентская организация, профессиональная репутация консультанта, наличие позитивных откликов о работе консультанта от коллег по бизнесу, информация о консультантах в реестре или справочнике, публикации консультанта, прошлые деловые связи с консультантом. Затем составляют список потенциальных партнеров. Но поскольку встречи с каждым из них затруднены или даже невозможны, необходимо создать систему отбора тех консультантов, с кем желательно вступить в контакт.

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта) состоит из следующих этапов:

- составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов);

- составление окончательного списка кандидатов;

- разработка технического задания для консультационных фирм;

- выбор консультационной фирмы или консультанта: приглашение к участию в конкурсе, анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов), оценка личностных и профессиональных качеств консультантов, объявление результатов конкурса; разработка проекта контракта.

Главными критериями отбора должна быть сущность фундаментальной проблемы клиента, а также ожидания от консультанта рекомендаций по внесению изменений в деятельность предприятия, необходимых для решения проблемы.

При выборе консалтинговой компании необходимо проанализировать данные о ней по нескольким параметрам. Во-первых, фирма должна иметь достаточно большой *опыт работы – не менее пяти лет*. Во-вторых,

желательно, чтобы *масштаб консалтинговой компании* соответствовал масштабу клиента. В-третьих, консалтинговая фирма должна иметь *опыт реализации аналогичных проектов*.

Успешное решение проблемы клиента зависит от глубины понимания консультантом особенностей бизнеса клиента. Поэтому консультант должен продемонстрировать понимание проблемы бизнеса клиента и способность ее оценить. Заказчику консультационных услуг следует ориентироваться на организации, которые специализируются на решении определенного типа проблем и хорошо себя зарекомендовали.

При этом следует иметь в виду, что в случае неудачного проекта финансовый риск консультанта равен нулю, а потерять он может репутацию, т.е. потенциальную возможность удержать имеющихся клиентов и привлечь в будущем новых. Консультанты стремятся защитить свою репутацию с помощью корпоративной культуры и профессиональной этики, чему уделяется большое внимание в консультационном бизнесе. Выбирая консультанта, следует обращать внимание на его имидж в деловых кругах.

Рассмотрим наиболее существенные критерии для оценки консалтинговой компании: опыт работы на рынке консалтинговых услуг; штат консультантов, их образование, знания и навыки, способы и возможности повышения квалификации; текущие проекты; завершенные проекты; предлагаемый спектр услуг; стоимость, сроки реализации проекта (Табл. 2.1).

Таблица 2.1

Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта) [17]

№ п/п	Критерии	Оцениваемые показатели
	Имидж консультационной фирмы (консультанта)	– репутация (известность) в деловой сфере; – репутация среди консультантов; – книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами.

	Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – компетентность консультантов и фирмы в требуемой области; – глубокое знание отрасли клиента; – знание и умение использовать на практике известные техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми; – творческий подход; – знание особенностей культуры страны.
	Письменные и устные отзывы	<ul style="list-style-type: none"> – отзывы клиентов; – впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше.
	Качество разработки предложений	<ul style="list-style-type: none"> – идеи консультанта о путях и способах решения проблемы; – техническое задание.
	Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"> – наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания; – обеспеченность всеми видами ресурсов.
	Способность консультантов найти при необходимости партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	<ul style="list-style-type: none"> – связи в среде консультантов; – положение в деловой сфере; – умение вести переговоры
	Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> – размер гонораров; – формы оплаты труда.
	Соблюдение этических норм, профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> – членство в профессиональных ассоциациях; – наличие сертификатов, удостоверений.

Клиенту целесообразно заранее узнать опыт работы консалтинговой компании с организациями данной отрасли, аналогичного профиля. Консультант с опытом работы и при наличии успешно реализованных проектов в аналогичной или родственных отраслях будет более ценен для клиента. Можно попробовать оценить финансовую устойчивость

консалтинговой компании, запросив соответствующую информацию за последние несколько лет.

Имеет смысл оценить численность и квалификацию штатных и привлекаемых внештатных консультантов. Предпочтительной является компания, располагающая большим числом штатных консультантов, чья квалификация официально признана органами по сертификации персонала, а также компания, имеющая квалифицированных преподавателей и официально зарегистрированные курсы подготовки персонала.

Следует ознакомиться с перечнем текущих проектов консалтинговой компании, желательно с указанием выполняемой стадии каждого из них. Необходимо выяснить, были ли у консалтинговой компании клиенты аналогичного профиля, и при возможности запросить отзывы.

Следует выяснить, сколько бывших клиентов данной консалтинговой фирмы продолжают пользоваться ее услугами. Если консалтинговая компания предлагает своим клиентам широкий набор услуг по многим сферам деятельности предприятия - это свидетельствует о высоком уровне квалификации, имеющихся методических разработках и опыте работы в разных отраслях. Необходимо уточнить, имеется ли у консультанта опыт внедрения своих проектов по оказанию консультационных услуг и каковы отклики бывших клиентов по этому поводу.

Солидные фирмы публикуют информацию о своей деятельности и списки своих клиентов, поэтому важно уяснить степень открытости будущего претендента на проведение консультации.

Выбор консультанта осуществляется через тендер (конкурс). Процедура проведения тендера (конкурса) включает несколько этапов [16]

3. Основные этапы проведения тендера (конкурса)

1) Первичный отбор. Сначала нужно выбрать для участия в конкурсе несколько консалтинговых компаний, которые способны решить

поставленную перед ними задачу. Для этой цели применяются все известные способы - рекомендации, рейтинги и др. Количество компаний, входящих в эту выборку может колебаться от пяти до нескольких десятков, в зависимости от финансовых возможностей фирмы-заказчика и сложности поставленных задач.

2) Рассылка предложений. Для выбранных консалтинговых компаний клиент должен подготовить письменное предложение (оферту). Оферта должна включать краткий рассказ о компании: срок ее работы на рынке, сфера деятельности, ведущие сотрудники и деловые партнеры и т. п. Кроме того, в предложении нужно представить техническое задание: общее описание проекта, задачу, поставленную перед консультантами, и ожидаемый результат (подробное изложение в теме 5).

Составление технического задания – наиболее трудоемкая часть подготовки оферты, требующая активного участия всех подразделений, так или иначе участвующих в проекте. Кроме того, в оферте нужно указать желаемый срок подготовки ответа консультантами, который зависит от сложности и объема проекта. Оферта рассылается всем отобранным компаниям.

3) Сбор информации и первые встречи. Из полученных ответов необходимо выбрать несколько наиболее соответствующих предъявленным требованиям. Представителям компаний, подготовивших эти предложения, назначаются встречи.

В процессе первых встреч консультант ведет активную маркетинговую деятельность с целью продажи своей консультантской услуги потенциальному клиенту. Успешным следствием этих встреч является получение клиентом гарантий консультанта и заключение договора о дальнейшем сотрудничестве в решении имеющихся проблем. Встречи с консультантом могут определить эффективность консультационного проекта в целом.

Перед встречей клиенту необходимо выяснить, есть ли у консалтинговой компании крупные клиенты: большие компании обычно выбирают лучших консультантов. Но желательно уточнить, что стоит за громким именем клиента – головной офис, крупный филиал или небольшая дочерняя структура. Например, консалтинговая фирма может указать среди своих клиентов «Газпром», а на самом деле речь будет идти о какой-либо из региональных «дочек» крупного холдинга. Поэтому следует попросить у консультантов координаты своих наиболее значимых клиентов. Если опыт работы с ними был действительно успешным, его не будут держать в секрете. В ходе встречи необходимо выявить все плюсы и минусы работы консультантов и спрогнозировать их опыт на свое предприятие. Это поможет понять, где именно консультант может ошибиться, и избежать этих ошибок. Также необходимо определить, была ли у фирмы практика в решении той или иной проблемы.

4) Обсуждение плана работ. На этом этапе список кандидатов уже должен стать значительно короче. Из предварительного списка формируется окончательный (10–12 консалтинговых фирм для крупных проектов, 5–6 – для средних и 2–3 – для мелких). Выбор осуществляется в зависимости от профессионального уровня работающего в данных фирмах персонала, выполненных ранее консалтинговых проектов, предыдущих клиентов и т.д. Немаловажное влияние оказывает местоположение – предпочтительнее фирмы, территориально близко расположенные к клиенту.

Оставшимся претендентам назначаются повторные встречи. На этой встрече необходимо выработать единый подход к проблеме и обсудить план работ, чтобы между фирмой и консультантами не осталось никаких недоговорок. Кроме того, нужно заранее узнать, какая информация понадобится консультантам, и подготовить все необходимые им документы. В результате совместного обсуждения должен появиться пошаговый план реализации проекта, в котором обозначены сроки выполнения и ресурсы (материальные, технические, человеческие), необходимые для каждого этапа.

По окончании этого этапа необходимо определить две-три консалтинговые компании, одна из которых и станет в итоге партнером по реализации проекта.

Обычно данная стадия осуществляется в форме *закрытого конкурса*. Запросы на подачу предложений по осуществлению консалтингового проекта направляются ограниченному числу фирм, попавших в окончательный список. Содержание этих предложений и ход переговоров позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему.

Очень эффективным методом выбора может быть *эксперимент*. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы (например, экспресс-диагностика). Он вырабатывает первоначальную версию о проблемах, которая впоследствии выносится на рассмотрение руководителем. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества будут оценены положительно, данного консультанта можно пригласить для выполнения всего проекта.

К плюсам данного метода можно, несомненно, отнести его дешевизну и возможность для консультанта определить объем и сложность задачи заранее, до получения основного заказа. Да и при неудачном выборе консультанта для предприятия негативные последствия минимальны, так как вмешаться в деятельность компании консультант еще не успел.

Весь процесс может занять от двух до четырех недель.

Во многих консалтинговых фирмах развитых стран существует специальная должность – менеджер по контактам с клиентами, 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 клиентно-ориентированный консалтинг, который является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консалтинговых услуг на рынок.

После выбора победителя предприятие заключает контракт на выполнение услуг и выбранный консультант решает проблемы данной организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какими двумя способами руководители компаний выбирают консультантов?
2. Существует ли 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 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. В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?
9. Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?

Литература: [1, 4, 7, 9, 16, 17, 19, 24]

Тема 6. Оформление сотрудничества клиента и консультанта

1. Формы соглашений между клиентом и консультантом
2. Контракт (договор) на консультационные услуги

1. Формы соглашений между клиентом и консультантом

Контракт (договор) на консультационные услуги - это письменная форма закрепления партнерских отношений между консультантом и клиентом. В контракте фиксируются взаимные права и обязанности партнеров, принятые договоренности, а также последствия их нарушения. Письменная форма договора является основой для рассмотрения возникающих претензий.

Договор на консультационные услуги – это волеизъявление сторон (клиентской и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса. Однако при этом не предполагается объединение договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую форму. Такой договор можно рассматривать как своего рода компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения запланированного эффекта от сделки.

В мировой практике сложились две формы фиксирования партнерских отношений между клиентами и консультантами: устный договор и письменный контракт.

С юридической, формальной стороны контракты на оказание консалтинговых услуг не имеют каких-либо существенных отличий от других контрактов. Наиболее развернутые и детализированные контракты разработаны международными организациями, оказывающими методическую и техническую помощь консультационным фирмам: Европейским союзом, Мировым банком, Международной организацией труда и т.п.

Типовые формы договоров на консалтинговые услуги рекомендуются некоторыми национальными ассоциациями консультантов для своих членов. Порядок заключения контракта на консультирование зависит от юридической системы конкретной страны.

В России в качестве типовых форм договоров при осуществлении консалтинговых услуг используются формы договоров, применяющиеся для осуществления научного обслуживания. Для консультационных фирм это договор на проведение научно-исследовательских работ, консультационно-информационное обслуживание, для группы консультантов — это договор подряда с временным трудовым (творческим) коллективом, для индивидуальных консультантов — это трудовое соглашение.

Как правило, речь идет о возмездном оказании услуг. Но крупные консалтинговые фирмы могут предоставлять безвозмездные услуги перспективным клиентам на начальном этапе сотрудничества. Цель такой благотворительности - надежда на привлечение в будущем для оказания консультационных услуг клиенту за соответствующую плату. Учитывая важность консультирования для любого бизнеса, консалтинговые услуги имеют высокую стоимость. В развитых странах на них тратятся десятки миллионов долларов.

Сторонами договора консалтинговых услуг являются заказчик и исполнитель, или консультант, которые могут быть юридическими или физическими лицами. Причем договор составляется по одному образцу как для физических так и для юридических лиц.

Единственное отличие договора с физическим лицом состоит в том, что заказчик обязан удержать с него налоги и сборы (на доход физических лиц, в Пенсионный фонд, в Фонд медицинского страхования) перед выплатой вознаграждения. В таких случаях лучше внести этот в текст документа отдельным пунктом, чтобы избежать разногласий при расчете.

Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках *договора возмездного оказания услуг*. В

отличие от договора подряда и договоров на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ предмет договора возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ) предполагает лишь процесс, но не результат действий исполнителя, выполняемых по заданию заказчика: согласно п. 1 ст. 779 ГК РФ по этому договору исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги. То есть оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. Но в таком типе договора должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств (информацию и возможности для ее сбора, оборудование, помещения и т.д.).

В настоящее время стандартные формы договоров необязательны. Договор, заключаемый между внешним консультантом и клиентом, является свободным договором, т. е. он заключается всецело по усмотрению обеих сторон. Содержание договоров, в том числе и консалтинговых, является частным делом партнеров (если действия, предусмотренные договором, не будут нарушать законодательства). При составлении контракта консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон.

Внутренний же консультант на предприятии работает по трудовому договору, его отношения внутри организации также регламентируются положением о подразделении (например, отделе внутреннего аудита), должностными инструкциями, различного рода стандартами предприятия, регламентами.

Предмет консалтингового договора обычно имеет комплексное содержание. Как правило, он включает выполнение работ, оказание услуг, в

ряде случаев - создание продукта. Например, целью консалтингового договора зачастую является не только собственно консультирование, но также проведение исследований, представительство (т.е. выполнение от имени заказчика тех или иных действий, имеющих юридически значимые последствия), обучение. В связи с комплексным содержанием иногда невозможно односложно назвать предмет договора, поэтому условно обозначают указанный договор как **консалтинговый договор**.

При составлении договора консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон. С этой точки зрения специалисты в области управленческого консультирования условно выделяют семь групп договоров: [24]

- **Продолжающийся (абонементный) договор** — договор, по которому клиент приглашает консультанта 1—3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п. При таком способе организации договорной работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена.

- **Договор по диагностике** заключается с группой консультантов из двух-трех человек. Диагностика может представлять собой разовый заказ или регулярное посещение организации консультантами с целью разьяснения проблем клиента, причин их появления и тенденций развития.

- **Договор по внедрению** заключается в случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения.

- **Договор по повышению квалификации руководителей** — договор на обучение руководителей и специалистов предприятия.

- **Договор по составлению проекта** — договор на разработку проектов по совершенствованию или созданию системы управления.

Примером может служить заказ на составление организационного проекта для строящегося предприятия.

- **Договор по развитию организации** — заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы, предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию развития организации.

- **Договор на разовую консультацию** — договор, при котором консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя.

В любом контракте оговариваются следующие ключевые моменты:

- 1) что будет делать консультант;
- 2) как он это будет делать;
- 3) когда он будет это делать, сроки;
- 4) что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта (информация, помещение, оборудование и т.д.);

5) цена - что включено в стоимость. Включены ли накладные расходы и налог на добавленную стоимость или они разделены? Кто будет обеспечивать секретарские и другие услуги и кто их будет оплачивать: клиент или консультант?

6) условия оплаты, могут ли ставки гонорара пересматриваться в ходе выполнения проекта;

7) условия расторжения контракта по желанию одной из сторон.

Одной из разновидностей письменного контракта является договор на **абонементное обслуживание**, который закрепляет долговременные отношения. Консультанты дают рекомендации по возникающим в период действия абонемента проблемам или по заранее определенному кругу вопросов.

Абонементное обслуживание получило широкое распространение в России. Особой популярностью оно пользуется в малом бизнесе. Причина – взаимная выгода: для клиентов – гарантия решения проблем, включенных в договор на абонементное обслуживание; для консультантов – гарантия

стабильной загруженности в течение года. Стоимость абонемента рассчитывается суммированием затрат консультантов на информационные и консультационные услуги.

Все более популярными становятся услуги по полному бухгалтерскому обслуживанию малых предприятий. В договорах на обслуживание предусмотрены гарантии сохранности документов и конфиденциальности полученной от клиента информации. Преимущества данной формы работы

очевидны: у предприятия нет необходимости содержать главного бухгалтера, приобретать бухгалтерскую программу, финансовые риски по уплате штрафных санкций налоговым органам минимальны. Комплекс услуг по бухгалтерскому обслуживанию максимально освобождает клиента от проблем, связанных с общением с налоговыми органами и внебюджетными фондами. Все операции проходят проверку на соблюдение законодательных норм.

Краткой формой письменного контракта является письмо-соглашение. Оно возможно в экспертном консультировании. Например, клиенту для принятия решения о слиянии, покупке нового бизнеса требуется мнение независимого консультанта (юриста, финансиста, специалиста в области налогообложения).

Общие принципы составления договора определяются гражданскими кодексами государств. В договоре можно записывать все согласованные сторонами условия, которые не противоречат законодательству страны.

2. Договор на консультационные услуги

Поскольку договор представляет собой компромисс сторон, то он не может иметь стандартной формы (хотя типовые формы контракта и разработаны, они не носят обязательного характера). Однако существуют определенные требования, которых обязаны придерживаться клиентская организация и консультационная фирма (консультант) при подготовке и

подписании договора.

Это относится к структуре контракта, которая независимо от его вида (договор на оказание консультационных услуг, учредительский договор, договор аренды, договор подряда и т. п.) состоит из трех разделов: преамбула (введение в договор); основная часть; заключительная часть

Типовой договор на оказание консалтинговых услуг включает название документа, место и дату составления; краткую информацию о сторонах (ФИО, название, паспортные данные, свидетельство о регистрации, представители (если таковые есть)); предмет соглашения (обычно кратко, подробные данные содержатся в техническом задании, прилагаемом к документу); сроки оказания услуг, размер вознаграждения и порядок его выплаты; возможность привлечения третьих лиц; обязанности, права, ответственность заказчика и консультанта; положение о конфиденциальности; условия расторжения договора; реквизиты сторон и подписи.

Консалтинговые услуги предполагают анализ ситуации на предприятии, разработку ряда рекомендаций по ее успешному разрешению и реализацию данных рекомендаций совместно с руководством предприятия. Они оказываются специалистами для обеспечения развития и процветания бизнеса. Предоставление таких услуг регулируется договором об оказании консультационных услуг.

Правильно заключенный договор на оказание консалтинговых услуг, к которому прилагается техническое задание, - залог того, что результат будет соответствовать ожиданиям заказчика.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие формы сотрудничества клиента и консультанта Вы знаете?
2. Что собой представляет консалтинговый договор?
3. Раскройте структуру и содержание консультационного контракта
4. В чем особенность договора возмездного оказания услуг.

5. Назовите критерии классификации договоров консалтинга.
6. Охарактеризуйте группы договоров по консультированию.
7. В чем состоит особенность продолжающегося (абонементного) договора?
8. Существуют ли Типовые формы договоров на консалтинговые услуги ?
9. Охарактеризуйте договор по диагностике проблем клиента.
10. Укажите особенности договора на разовую консультацию.

Литература: [4, 5, 7, 10, 16, 17, 24]

Тема 7. Процесс управленческого консультирования

1. Процесс консультирования: основные стадии и этапы
2. Проектная стадия консалтинга
 - 2.1. Этап диагностики
 - 2.2. Этап разработки и представления предложений
 - 2.3. Этап внедрения решений
3. Послепроектная стадия консалтинга

1. Процесс консультирования: основные стадии и этапы

Процесс консультирования представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации клиента. Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются не в форме разовых консультаций, а в форме консалтинговых проектов, включающих в себя следующие основные этапы.

1. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт консультанта с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

2. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

3. Согласование и проведение организационных интервенций (мероприятий, связанных с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их).

Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

4. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Понятие «консалтинговый процесс» шире, чем проект, так как кроме проектной стадии в него включается предпроектная и послепроектная стадии. Рассмотрим структуру консалтингового процесса:

Предпроектная стадия:

- осознание клиентом наличия проблемы;
- определение задач (техническое задание);
- техническое и финансовое предложения клиенту.

Проектная стадия:

Начало реализации контракта

1-й этап — диагностика:

- сбор данных на объекте и их обработка;
- определение проблемы.

2-й этап — разработка решений:

- определение поля допустимых решений;
- выбор рекомендуемых решений;
- представление решений руководству клиентской организации.

3-й этап — внедрение решений:

- разработка программы внедрения;
- внедрение;
- контроль за внедрением;
- оценка результатов проекта;
- окончательное завершение;
- выход консультанта из организации клиента. Конец реализации

контракта;

Послепроектная стадия:

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ изменений, произошедших в организации клиента в результате реализации проекта и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;

- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

1. Предпроектная стадия

Начинается консалтинговый процесс с предпроектной стадии. Первым шагом этой стадии является признание клиентом наличия проблемы и необходимости привлечения для ее решения внешних консультантов. Именно исходя из этого клиент обращается к консультанту. На этой стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации о самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества. Составляется перечень консультантских организаций для участия в конкурсе. Руководство предприятия формулирует проблему, разрабатывает техническое задание и в случае объявления конкурса готовит для консультационных фирм (консультантов) приглашение к участию в конкурсе и рассылает его определенным консультантам вместе с приглашением на участие в конкурсе.

Консультанты в свою очередь составляют техническое и финансовое предложения клиенту в соответствии с техническим заданием.

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.

На этой стадии назначается ответственный за дальнейшее взаимодействие рабочей группы и консультанта. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультантам в уточнении формулировок проблем, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия

завершается заключением контракта. Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

Итак, предпроектная стадия включает следующие этапы:

- осознание клиентом наличия проблемы;
- определение задач - разработка технического задания консультанту;
- рассылка консультантам приглашения для участия в конкурсе;
- подготовка консультантом технического и финансового предложения клиенту.

Следует отметить, что российские консультанты часто испытывают наибольшие трудности именно на этой стадии. Причина состоит 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 зачастую не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

2. Проектная стадия

Проектная стадия осуществляется уже в рамках заключенного контракта. Она включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели проектной стадии: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблем и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного проекта.

Роль консультантов в проекте, как отмечено выше определяется методом предоставления услуг. Этот метод дифференцируется как экспертный, процессный или обучающий. Каждый метод консалтинга имеет свои специфические особенности и определяет профессиональную ориентацию и загрузку консультанта (табл. 8.1).

Этап 1: диагностика

На данном этапе осуществляется *предварительный диагноз проблемы* — первая фаза этапа диагностики. Цель предварительного диагноза — определить и запланировать необходимое консультативное задание или проект для решения сложной ситуации, возникшей в фирме заказчика, а не только предложить способы решения.

Эта фаза осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных по:

- организации производства;
- состоянию конкурентов и 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.

Для успешного проведения диагностического исследования прежде всего важно правильное понимание характера проблемы. Во время первых встреч консультант побуждает клиента говорить как можно больше о своем восприятии проблемы. Прежде чем планировать задание и предлагать какие-либо мероприятия, необходимо провести собственную независимую оценку проблемы.

Во многих консультационных фирмах существует отдельная категория консультантов, которых называют консультантами-исследователями. Это старшие должностные лица фирмы, обладающие достаточными знаниями во всех областях менеджмента и доказавшие свою способность обсуждать проблемы организации-клиента с ее сотрудниками. В ходе предварительного исследования консультант должен собрать необходимую существенную

информацию о деятельности компании и ее окружении. Если клиент согласен с результатами предварительного исследования, то начинается проведение основного исследования

Вторая фаза процесса консультирования — диагноз. Проводится основное исследование, преследуются две основных цели.

1. Изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко. Выявить факторы, влияющие на данную проблему. Подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

2. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и ресурсы клиентской организации, определить сильные и слабые стороны и возможности улучшения результатов, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

Общий подход к проведению исследования определяется следующими тремя основными факторами.

Цель: определение проблем клиента.

Сроки: обычно сжатые, что ограничивает возможности сбора информации.

Специализация консультанта: наличие опыта работы с подобными организациями.

В фазе диагностики консультанты должны собрать и обработать большое количество информации для того, чтобы получить ясное представление о сложившейся ситуации и дать ей оценку. Качество информации будет зависеть от четкости понимания проблемы и постановки целей и задач. Поэтому консультант должен в первую очередь отбирать действительно необходимую ему информацию.

В консультационной практике широко используется получение документальной информации. Документ является носителем информации о фактах, действиях, событиях, предметах, зафиксированной определенным способом. Документ может быть получен в письменном, графическом виде в

форме рисунка, фотографии, звукозаписи, на электронном носителе. Все формы управленческой деятельности отражаются в соответствующих документах, которые являются способом и средством реализации управленческих функций.

Консультанты чаще всего пользуются информацией из документов, которые циркулируют в общей системе документооборота клиентской организации. Это документы бухгалтерского, статистического и кадрового учета и отчетности, первичные документы, которые отражают проведение управленческих и хозяйственных операций, служебные записки, объяснительные, заявления, протоколы, акты ревизий, доклады руководителей, пресс-релизы и др.

Полезными могут быть также внешние документы, которые касаются деятельности клиентской организации: акты проверок, обзоры деятельности, организации, составленные независимыми экспертами, научные исследования, выполненные на ее материалах, публикации в специализированных изданиях и средствах массовой информации.

Кроме того, консультант может запросить от представителей клиентской организации составление специальных документов, необходимых для ведения консультационного процесса. Такие документы обычно являются исходными от основных и готовятся для обобщения или углубления информации, которая содержится в системе документационного оборота организации. Например, пояснительные записки, которые раскрывают содержание определенных отчетных статистических показателей, копии первичных документов, на основе которых составлялись обобщающие и т.д.

Что касается количественных показателей, то консультант должен определить единицы измерения, такие, как количество продукции, ее удельный вес и объем, и установить пределы точности измерений.

В своей работе консультант может использовать различные источники и методы сбора информации. Обычно консультанты получают письменную

информацию, которая заключается в документах (картотеках, отчетах, публикациях), микрофильмах, записях на магнитных носителях, графиках, компьютерных файлах. Используется информация, полученная в результате наблюдений и основанная на личных впечатлениях работающих в компании людей. Работники всех уровней клиентской организации обладают обширными знаниями в своей области, и практически у каждого есть идеи по поводу необходимых и возможных улучшений, но они не делятся этой информацией по своей инициативе. Чтобы получить необходимую информацию, консультант может пользоваться следующими методами.

Наблюдение - метод сбора информации, основанный на ее целенаправленном восприятии, обусловленном задачей консультанта (например, информация о том, как менеджер инструктирует своих подчиненных или как работник выполняет задание). Информация, которую консультант обычно получает путем наблюдения, включает взаимосвязи подразделений, последовательность операций, методы работы, условия труда, отношения и поведение менеджеров и работников.

Деятельность консультанта в клиентской организации на протяжении всего периода выполнения консультационного проекта предусматривает *наблюдение* - непосредственный сбор данных о состоянии дел, процессах и явлениях, протекающих в организации. Данные наблюдения дополняют и углубляют официальную информацию, зафиксированную в документах или предоставленную руководством клиентской организации.

Например, официальные данные об уровне производительности труда не дают возможности выявить глубинные причины, которые их обуславливают. Проведя наблюдение на отдельных рабочих местах. Можно выявить как общие так и индивидуальные, случайные причины, влияющие на этот показатель.

На основе проведенных наблюдений можно выявить не только общие для клиентской организации обстоятельства и причины возникновения

определенных процессов, но индивидуальные особенности, существенные с позиций выявления тенденций и направлений общего развития предприятия.

Результаты наблюдений должны фиксироваться в письменном виде.

Анкетирование

В консультационных исследованиях для получения информации преимущественно социально-экономического и социально-психологического характера широко используется анкетирование - получение информации с помощью заранее укомплектованных вопросов. Этот метод позволяет получить данные, которые не отражаются в статистической или другой отчетности.

Социально-экономическая информация - это данные о социальном и профессиональном состоянии опрашиваемых, размере их доходов, составе семьи. Социально-психологическая информация - это сведения о влиянии на поведение работников объективных и субъективных факторов - отношения в коллективе, стиль руководства, мотивация и др.

Анкета - это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественных и качественных характеристик объекта анализа. Анкеты чрезвычайно полезны для сбора ограниченного количества информации у большого числа людей. Чтобы анкет могла успешно выполнить свое предназначение, необходимо использовать определенные правила и принципы ее конструирования. Вопросы в анкете можно классифицировать по содержанию (вопросы о фактах сознания, поведения и личности респондента) по форме (открытые, закрытые, прямые и непрямые), по функциям (основные и второстепенные).

Вопросы о фактах сознания направлены на выявление замыслов, пожеланий, планов опрашиваемых. Вопросы о фактах поведения дают возможность выявить поступки, действия, последствия деятельности людей и их групп. Вопросы о личности респондента являются обязательными, поскольку создают социально-демографический «портрет» опрашиваемого (пол, возраст, национальность, образование, профессия, семейное

положение).

Интервьюирование

Интервью - беседа, которая проводится консультантом с работниками организации клиента по определенному плану, но без строгой детализации вопросов. Интервьюирование имеет свои преимущества и недостатки по сравнению с анкетированием. Преимущество интервьюирования перед анкетированием состоит в том, что каждый вопрос может уточняться по ходу дела. Вопросы вытекают один из другого, каждый последующий уточняет, корректирует или опровергает предыдущий.

Различают три вида интервьюирования: формализованное, сфокусированное и свободное.

Наиболее распространенным является формализованное интервьюирование. В этом случае общение интервьюера с респондентов ведется строго регламентировано по детально разработанному вопроснику и инструкцией. Целью сфокусированного интервью является сбор мнений, оценок по поводу конкретной ситуации, явления, его последствий и причин. Свободное интервью характеризуется минимальными требованиями к стандартизации поведения интервьюера. Этот вид опроса применяется, когда исследователь только определяет проблему исследования, уточняет ее содержание в условиях предприятия.

Возможна смешанная стратегия использования методов опроса в границах одного исследования. Так, на стадии предварительной диагностики используется метод интервью, а при проведении углубленной диагностики - анкетирование.

Проведение SWOT- анализа (наименование метода происходит из начальных букв англоязычных слов: S - strengths, сильные стороны, W - weaknesses, слабые стороны, O - opportunities, возможности, T - threats, угрозы), 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 предприятия и его конкурентов на 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.

Диагноз может привести исследователя к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдывает затрачиваемых усилий. Однако между этапами нет никаких четких разграничений. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом, консультант уже оказывает воздействие на отношение к изменениям и может непроизвольно что-то перестроить в отношении и восприятии клиентом проблемы.

Отчет о проведенных исследованиях подытоживает результаты диагностики и представляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу.

Этап 2: разработка и представление предложений

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем.

Выработка предложений по необходимым изменениям в организации клиента происходит именно на этапе планирования действий. Заказчику предлагается несколько альтернативных вариантов в решении проблем в соответствии с существующей ситуацией в фирме. Прежде чем предлагать клиенту варианты изменения ситуации, следует тщательно их продумать исходя из общей ситуации на всех уровнях системы клиента и учитывая субъективную готовность руководителя и организации в целом к изменениям.

Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним могут относиться:

- изменения в основной структуре — характер и уровень активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, слияние, совместные предприятия и т. д.;
- изменения в задачах и деятельности — ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- изменения в применяемой технологии — оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, оргтехника;
- изменения в управленческих структурах и процессах — внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- изменения в организационной культуре — ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

- изменения в персонале — руководство и служебный персонал, их компетентность, отношения, мотивация поведения и эффективность в работе;
- изменения в эффективности работы организации — финансовые, экономические, социальные, показывающие, как организация связана с окружающей средой, выполняет свою задачу и пользуется новыми возможностями; изменения престижа организации в деловых кругах и в обществе.

Человеческий фактор в организационных изменениях — это функциональный аспект, так как именно поведение людей на всех уровнях в организации в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст реальную пользу, поскольку любая организация — прежде всего человеческая система.

Когда, меняется организация, меняются люди: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки, умения и часто менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях очень важны, без них, пожалуй, невозможны какие-либо реальные изменения. Это относится ко всем сотрудникам, начиная с главного управляющего.

Разработка альтернативных предложений.

Во-первых, консультант разрабатывает способы улучшения положения клиента. Для этого он применяет знания о способах улучшения, полученные из следующих источников:

- из опыта самого консультанта, полученного при выполнении предыдущих заданий, а также из архивной документации и картотеки консультационной фирмы;
- из опыта своих коллег в консультационной фирме, которые уже сталкивались с подобными ситуациями;
- от работников других подразделений компании-клиента, которые обладают знаниями по конкретному процессу.

Во-вторых, он использует свои творческие способности находить или разрабатывать что-либо новое, а также другие методики, например "мозговой штурм".

Оценка и отбор альтернативных решений.

Консультант должен обеспечивать объективную основу для выбора, который осуществляется из двух и более решений (консультант должен доказать, что новое решение лучше существующего).

Методика оценки выбирается в соответствии с характером и уровнем сложности каждого конкретного случая. Это может быть анализ прибылей и убытков, анализ прибыли на инвестированный капитал, SWOT - анализ и т.д.

Представление предложений клиенту

Процесс представления зависит в основном от типа предлагаемого проекта и рабочих отношений между консультантом и управленческим персоналом клиента. Цель этого представления - получить одобрение клиентом своих рекомендаций.

Но при этом консультант должен объяснить:

- возможный риск (подобные решения никогда раньше не применялись реальные затраты могут быть выше, чем предполагалось, и т.п.);
- условия, которые клиент должен создать для реализации предложенных решений (финансовые и трудовые затраты, изменения кадрового состава и т.д.).

Решение, принятое по предложению консультанта, может быть конечным этапом проекта, если клиенту не потребуется дальнейшая помощь консультанта.

Этап 3: внедрение решений

Этап внедрения — четвертая фаза процесса консультирования. Она становится поистине кульминацией совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, — это основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложениях не только хорошо

отзывались, но и претворяли их в жизнь с положительными результатами. Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация может сложиться в том случае, если клиент не принимает предложений консультанта, представленных в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнено обеими сторонами.

Иногда случается, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, что проблема в предлагаемой формулировке не имеет никакого решения. Данную ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе консультирования, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

Чем сложнее задание, тем больше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Здесь всегда возникает вопрос об участии консультанта в реализации данного этапа, клиенту никогда нельзя недооценивать роль специалиста по консалтингу в перестройке организации.

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений:

- обеспечивая советами персонал, ответственный за реализацию;
- корректируя некоторые детали выработанных ранее решений;
- обучая персонал клиента.

На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой.

Консультант разрабатывает также временной график и систему мер, обеспечивающих изменения и форму их контроля.

Обучение новым методам работы предполагает проведение семинаров, дискуссий, создание специальных проектных групп и т.п.

Внедрение изменений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта для того, чтобы избежать отступления от намеченных решений. При отсутствии контроля модифицировать организацию и развивать изменения невозможно.

Организуя этот процесс, следует опираться на индивидуальные и групповые особенности участников изменений, подходить к делу творчески. План действий, предъявляемый клиенту, должен включать деятельную *рабочую программу по внедрению*.

3. Послепроектная стадия

Послепроектная стадия заключается в решении вопросов, связанных с финансовыми расчетами клиента с консультантом, анализом результатов проекта и самоанализом деятельности консультанта, а также с возможным расширением проекта в соответствии с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта.

Заключительная (*послеконтрактная*) стадия связана с завершением контракта и планированием дальнейшего сотрудничества с консультантом. Назначение этой стадии — обеспечить реализацию полученных результатов.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентской, и для консультационной организаций, так как дает структурированную основу для принятия решений; скоординированные коммуникации; мотивированную организацию проекта; ощутимые результаты; снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

Методы внедрения предложений консультантов

Реализация разработанных предложений является важнейшим этапом консультационного процесса. Наилучшие теоретические решения определенной организационной проблемы не будут иметь ценности, если их невозможно реализовать по технико-технологическим, экономическим, организационным или социально-психологическим причинам.

Именно учет социально-психологических аспектов инновационного процесса при одновременном обеспечении высокого профессионального качества предложенных нововведений является одним из важнейших условий успешной реализации предложенных нововведений.

Однако на этот процесс влияет столько переменных, что для их внедрения невозможно разработать универсальные инструкции. Тем не менее, основой успешной реализации консультационных рекомендаций является соблюдение следующих основных принципов.

Соблюдение связи между разработкой и реализацией нововведений. Реализация предлагаемого проекта будет зависеть от того, какие методы и методики использованы на фазах формирования проблемы, сбора и обработки информации о проблемной ситуации. Уже на этих фазах необходимо проанализировать, как повлияют будущие нововведения на коллектив. Чем активнее работники предприятия будут брать участие в разработке проекта по нововведениям, тем вероятнее его успешная реализация.

Успех реализации проекта в значительной мере зависит от взаимопонимания и плодотворного сотрудничества консультационной фирмы (консультанта) с подразделениями предприятия от деятельности которых зависит его реализация и на деятельность которых воздействует.

Поддержка нововведений со стороны руководства и всех причастных к изменениям работников. Очень важна поддержка проекта со стороны руководства организации клиента. Часто причиной организационных проблем являются именно представители высшего уровня управления, их взаимоотношения с работниками более низкого звена управления, которое является объектом нововведения.

Почти каждое нововведение предусматривает перераспределение полномочий и ответственности работников, что невозможно осуществить без привлечения высшего руководства.

Организация внедрения проекта нововведений должна осуществляться

поэтапно:

- 1) организационное обеспечение реализации нововведения;
- 2) реализация нововведения;
- 3) поддержка и совершенствование нововведения.

Организационное обеспечение реализации нововведения состоит в описании его и составлении плана подготовительных работ; подготовке и обучении работников; подготовке технико-конструкторских изменений; подготовке изменений в управлении; подготовке графика реализации изменений; определении лиц, ответственных за реализацию изменений и определении их обязанностей; определении способов реализации изменений в распоряжениях, нормах, планах, учете, заработной плате; психологической подготовке коллектива клиентской организации к изменениям.

Этап реализации нововведений требует программирования. На этом этапе выполняют следующие работы: разработка плана реализации проекта нововведений; создание бригады по реализации проекта; подготовка объекта нововведения к изменениям; финансовое и материальное обеспечение нововведений; определение ожидаемых результатов изменений; обсуждение изменений и их результатов с работниками; составление графика осуществления изменений; проведение изменений; оценка эффективности осуществленных изменений.

Поддержка и совершенствование нововведений необходимы, поскольку иногда через определенный промежуток времени работники могут вернуться к старому способу деятельности клиентской организации. Чтобы этого не случилось, необходимо стабилизировать, поддерживать и усовершенствовать нововведения. Стабилизация состоит в приспособлении и изменении остальных структурных единиц, которые прямо или косвенно касаются нововведений. Поддержка нововведений состоит в материальном и моральном стимулировании работников объекта, где реализуются нововведения.

В процессе внедрения консультационных предложений может возникнуть необходимость их корректировки с целью усовершенствования.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите процесс консультирования.
2. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
3. Охарактеризуйте предпроектную стадию процесса консультирования.
4. Охарактеризуйте проектную стадию процесса консультирования.
5. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
6. Что представляет собой процессный консалтинг?
7. Назовите стадии процесса консультирования.
8. Назовите этапы процесса консультирования.
9. Охарактеризуйте этап разработки и представления предложений консультанта по проекту.
10. Каковы особенности этапа внедрения проекта?

Литература: [1, 3, 9, 12, 19, 21, 26, 29]

Тема 8. Оценка результатов консультирования

1. Завершение консультационных работ
2. Оценка эффективности управленческого консультирования

1. Завершение консультационных работ

Координацию работ и управление проектом в клиентской организации осуществляет специально назначенный работник клиентской организации, наделенный проектными полномочиями (ответственный). Он формирует досье проекта. В нем хранятся следующие документы: техническое задание; материалы по процедуре выбора консультационной фирмы (консультанта); контракт (проект и окончательный вариант); план работ; результаты мониторинга, промежуточных оценок; график платежей и копии платежных документов.

Объективность оценки тем выше, чем больше источников информации используется. Ими могут быть: данные отчетности клиентской организации, материалы совещаний и заседаний, письменные и устные рекомендации консультантов, отчеты консультантов (Табл. 2.2).

Таблица 2.2

Основные виды консультационных отчетов

№ п/п	Направления контроля	Цели контроля
1.	Промежуточные (месячные) отчеты	Отчет по использованию средств. Коррективы, вносимые в план работ. Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения.
2.	Заключительные отчеты	Достигнутые результаты. Нерешенные проблемы Планы на будущее
3.	Дополнительные материалы	Бизнес - план Результаты исследований Программы, инструкции по процедурам и др.

Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов.

Таблица 2.3

Пример распределения работ по этапам проекта и срокам

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
1. Подготовка	2-4 дня	Первая встреча. Постановка проблемы. Заключение договора
2. Диагностика	2-3 недели	Экспресс-анализ. Поиск проблем. Отчет.
3. Выбор проблем и формирование организационной структуры	1,5-2 недели	Выбор приоритетных проблем совместно с клиентом. Формирование организационной структуры для разработки и реализации проекта.
4. Разработка и реализация программ проекта	8-10 месяцев	Разработка программ и детальных графиков. Обучение сотрудников клиента. Реализация программ и графиков. Контроль хода реализации. Корректировка.
5. Завершение	1 месяц	Взаимная оценка результатов. Итоговый отчет. Завершение работы консультанта или заключение нового контракта.

После выполнения работ консультант предоставляет заказчику акт о выполнении работ. Если акт заказчиком подписан, то работы консультанта по данному контракту считаются выполненными и заказчик не имеет к нему никаких претензий. Однако до подписания акта приема работ, если по указанным в договоре пунктам остаются спорные вопросы - консультант обязан внести в них ясность.

2. Оценка эффективности управленческого консультирования

Оценка эффективности проведенных изменений состоит во всесторонней социально-экономической оценке влияния реализованного

нововведения на смену состояния клиентской организации, которое было до выполнения консультационного проекта.

Оценка эффективности управленческого консультирования достаточно сложная проблема, так как связана с решением не менее сложной задачи - оценкой эффективности работы управленческого звена современной бизнес-организации в условиях нарастающего влияния изменений в экономике. Основное затруднение связано с практической невозможностью отделить вклад управленческих консультантов от вклада, внесенного менеджерами клиентской организации.

Большинство специалистов в области управленческого консультирования считают, что оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями: путем подсчета экономического эффекта от работы и путем определения реальных положительных изменений в организации клиента. [4, 16, 19]

Следует отметить, что при первом подходе возникают сложности не только в расчетах экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Второй подход заключается в определении эффективности консультирования через ее результативность в достижении целей договором консультирования.

Поскольку консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты, под результативностью понимается не только количественная, но и качественная сторона консалтинга. Это связано с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата. Так как консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон - клиента и

консультанта, то это обстоятельство предопределяет специфический набор показателей по каждому из них. Результаты сотрудничества по консультационному проекту можно условно разделить на две группы: **прямые и косвенные**. В свою очередь, они делятся на **количественные и качественные**.

К прямым результатам деятельности консультанта можно отнести:

а) количественные – 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.;

б) качественные – изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов и т.д. [1, с. 95]

Косвенные результаты:

а) количественные – привлечение внешнего капитала; приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров; рост курса акций (если это не является целью консультирования);

б) качественные – установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом; обучение клиента.

Приняты три основных способа оценки результатов работы консультантов.

1. Сравнение деятельности консультанта с требованиями или заданиями, которые были установлены контрактом. После выполнения работ необходимо сравнить показатели того сектора, в котором консультант производил работу. Заказчику важно определить, насколько консультант придерживался требований контракта, а если выходил за их пределы, - как это повлияло на окончательный результат. Для объективной оценки необходимо изучить стиль работы исполнителя. Также надо иметь в виду,

что крупные консалтинговые компании работают по выработанным стандартам, т.е. общая концепция работы стандартизирована, а под конкретный проект вырабатываются эксклюзивные методы;

2. Оценка степени вклада консультанта путем сравнения финансовых показателей предприятия за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта:

а) отчет по прибыли и убыткам;

б) объем продаж, который может быть увеличен не только прямым путем изменения политики продаж, но и косвенным, за счет повышения квалификации сотрудников;

в) изменение себестоимости продукции, которое может быть следствием как изменения системы затрат и трудоемкости, так и изменением системы маркетинга и товарно-материальных запасов.

Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве эффекта от работы консультантов.

Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер.

3. Определение реальных изменений, произошедших после внедрения проекта:

а) новые возможности персонала организации – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;

б) новые системы, внедренные консультантами, – бухгалтерские, информационные, маркетинговые, оценки деятельности предприятия;

в) разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

г) реализованные при участии консультантов новые инвестиционные проекты и контракты. [27]

д) изменение отношений между менеджерами и подчиненными, повышение отдачи сотрудников.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения.

По завершению выполнения контракта консультант подводит итоги собственной деятельности. Какие же показатели характеризуют эффективность проведенной работы для самой консалтинговой фирмы?

Основными показателями результативности для консультантов являются:

- расширение рынка и объема услуг; цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура персонала, количество публикаций консультанта на профессиональные темы; рейтинг популярности консультанта в профессиональных кругах.

- экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта, размер вознаграждения;

- качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента;

- повторное обращение клиента, наличие перспектив дальнейшего сотрудничества, размер вознаграждения;

- рост профессионализма - опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария.

По завершении необходимых организационных изменений осуществляется оценка того, что было сделано, какие результаты получены, насколько достигнуты поставленные цели, в чем причины отклонений от проекта. При необходимости осуществляются корректирующие мероприятия.

Оценка также должна быть направлена на расчет эффективности проекта.

Полученный эффект может быть экономическим, управленческим,

техническим, научным, социально-культурным, экологическим. Его можно оценить с помощью субъективной описательной, рейтинговой, балльной оценки или количественно с помощью системы показателей.

Эффект может быть немедленный, т. е. получен в процессе консалтинга, или отсроченный - полученный через определенное время. Экономический эффект может быть получен:

- за счет прироста выгоды (дохода, прибыли);
- экономии материальных, человеческих, информационных ресурсов;
- снижения потерь, например, связанных с производственными, коммерческими, финансовыми рисками.

А. О. Блинов определяет экономическую эффективность ($\mathcal{E}_{\text{эф}}$) консультационной деятельности «как отношение полученного экономического результата к понесенным затратам в долевым или процентном измерении»:

[4, с.133]

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}В / З, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}В$ - экономическая выгода, ден. ед.;

$З$ - понесенные затраты, ден. ед.

Если $\mathcal{E}_{\text{эф}} = 1$, то проект не дал требуемого экономического эффекта, хотя при этом могут иметь место другие виды эффекта;

если $\mathcal{E}_{\text{эф}} < 1$, то проект оказался экономически невыгодным;

если $\mathcal{E}_{\text{эф}} > 1$, то проект является эффективным и, соответственно, чем больше это отношение, тем больше экономическая эффективность консалтинга.

Кроме того, эффективность может быть определена как степень достижения поставленных целей, что измеряется отношением результата к поставленной цели. В общем виде

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}В / Ц, \quad (2)$$

где $Ц$ — запланированная экономическая выгода.

Если $\mathcal{E}_{\text{эф}} = 1$, то проект оказался эффективным, так как цель достигнута;

если $\mathcal{E}_{\text{эф}} < 1$, то, соответственно, проект неэффективен, его цели не достигнуты;

если $\mathcal{E}_{\text{эф}} > 1$, то проект эффективен, причем с превышением поставленных целей.

При таком подходе к определению эффективности консалтинга может быть рассчитана не только экономическая, но и другие виды эффективности; так, для расчетов могут быть использованы какие-то натуральные показатели, как, абсолютные, так и относительные. Например, можно соотнести количество конфликтов за определенный период до и после проведения обучающего консалтинга.

Эффективность в управленческом консультировании можно также определить качественно, субъективно как степень удовлетворенности клиента, соотнеся его ожидания и удовлетворение результатами.

Кроме того, можно говорить об информационной эффективности, эффективности обучения как отношении прироста полученной информации, приращенных знаний к соответствующим затратам. Безусловно, в зависимости от содержания проекта и вида эффекта можно использовать такие общепринятые показатели эффективности, как производительность труда, фондоотдача, рентабельность и др.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие виды отчетов составляют на этапе завершения консультирования?
2. Назовите два подхода к определению эффективности консультирования.
3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы.
5. Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных

услуг.

6. Охарактеризуйте прямые количественные и качественные результаты менеджмент-консалтинга.

7. Охарактеризуйте косвенные количественные и качественные результаты менеджмент-консалтинга.

Литература: [1, 2, 4, 7, 9, 10, 16, 17, 23]

Тема 9. Тенденции и перспективы развития менеджмент-консалтинга

1. История возникновения и становления консалтинга
2. Современное состояние и перспективы развития менеджмент-консалтинга

1. История возникновения и становления консалтинга

Управленческое консультирование как профессиональная деятельность появилось в конце XIX века в ходе промышленной революции, когда начали осуществляться связанные с ней институциональные и общественные преобразования. В этот период зародилось движение научного управления. Постепенно накапливался управленческий опыт.

Поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки коммерческого приложения знаний и способностей специалистов в области управления, логика развития организационной науки способствовали появлению управленческого консультирования.

Фредерик У. Тейлор, Фрэнк и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантт и Харрингтон Эмерсон внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они считали, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

Они постоянно выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали практические показы и давали всевозможные советы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это своим основным занятием.

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. Всей этой области дали название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты, которые часто были значительными. Однако их вмешательство порой вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

Первоначальное отрицательное отношение к некоторым консультантам по вопросам управления со временем существенно изменилось. Новые области управления и проблемы энергично охватывались консультированием. Соответственно сокращалась работа по организации труда и производства. Важные изменения в области общественных и трудовых отношений ограничивали применение технических приемов, неприемлемых для рабочих; переговоры стали незаменимым методом решения многих проблем, затрагивавших интересы рабочих и служащих.

Рос авторитет консультантов и экспертов по эффективности, так как они находили новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности труда даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

Первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший 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 Уайтхед, автор книги

«Принципы торговли», написанной в 1917 г. В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой активности.

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 профессор Чикагского университета Джеймс Маккинзи, сторонник теории общего управления, который в 1926 г открыл собственное консалтинговое агентство *McKinsy&Compani*, объединив в нем инженерный и финансовый консалтинг.

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. 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, исследование 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, интернационализация 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 консультантская 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 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 Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

С начала 60-х годов XX века управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы "Большой восьмерки": Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из вышеперечисленных фирм объединились и образовалась "Большая шестерка": Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. В 1998 г. намечалось слияние KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Однако произошло слияние только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Следовательно, крупнейшие аудиторско-консалтинговые компании называют теперь "Большой пятеркой". Наконец, «Пятёрка» стала «Четвёркой» в 2002 году после массового ухода клиентов от Arthur Andersen и последующего прекращения существования компании.

Однако по-прежнему консультирование в то время в большей степени было стихийным, чем организованным: отсутствовали нормы и правила поведения консультантов, отношения между консультантом и клиентом

зачастую были похожи на борьбу, консультанты всячески показывали свою исключительность, технологии консалтинга не были отработаны, качество консалтинговых услуг было невысоким, и консультантами преимущественно становились мужчины. При этом, как правило, специалист, пришедший в консалтинг, работал в этой сфере не более 2–3 лет. Зачастую имели место кража и последующая продажа конфиденциальной информации и связанные с этим конфликты.

В 80-е гг. появился термин “консультантовооруженность”, который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равнялся 2,5 тыс. чел.; в США — 4,5 тыс. чел.; в странах Западной Европы — 12,5 тыс. чел.; в развивающихся странах — 250–300 тыс. чел.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Эта конференция открыла новую эру развития консалтинга. В последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

Кроме первой, проведенной в Париже, были проведены конференции: в Нью-Йорке (1990 г.), Риме (1993 г.), Иокогаме (1996 г.), Берлине (2000 г.). В документах 4-го Всемирного конгресса консультантов констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики — индустрией, находящейся в процессе становления.

В этот период рост служб управленческого консультирования был внушительным по всем меркам. Однако произошли также значительные качественные изменения.

Во многом это связано с глобализацией мировой экономики, ее переходом на новый уровень развития — экономику знаний которая

характеризуется повышением значения информации и знаний как нематериальных активов в деятельности организаций. Консультанты при этом выступают “проводниками” знаний.

Значительную роль играет развитие информационно-коммуникационных технологий, создание “Всемирной паутины” — Интернета, образование виртуальных организаций и сетевых сообществ.

Немаловажной в развитии консалтинга оказалась и динамика мировых социально-экономических изменений, проявление финансовых кризисов, усиление конкуренции, развитие новых рынков.

Чтобы удовлетворять современным требованиям и привлекать клиентов из новых отраслей экономики, консультанты по вопросам управления разрабатывали различные стратегии, предлагающие новые особые услуги, специализируясь в конкретных областях или, напротив, обеспечивая широкий набор услуг для самых требовательных клиентов.

Предлагались новые сложные услуги: компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи.

Консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются вопросами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований и т. д., если это представляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта.

2. Современное состояние и перспективы развития менеджмент-консалтинга

За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления расширяли сферы поиска клиентов, применяя методы убеждения потенциальных клиентов в том, что могут предложить более качественные услуги, чем другие специалисты. Это

привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультантских фирмах.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг наблюдается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. По сведениям FEASO, более 11% услуг греческих консалтинговых фирм, 10% — российских, по 5% — хорватских и словенских приходится на восточноевропейские страны. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

В последние годы значительно возрастают возможности для управленческого консультирования за счет расширения сферы услуг, связанных с изменением собственности. Для реализации этого стратегического направления крупнейшие транснациональные аудиторско-консалтинговые компании создают альянсы, поглощают фирмы, занятые оценкой недвижимости и портфельным управлением.

Существуют два основных направления оказания таких услуг: обеспечение исполнения долговых обязательств и рекапитализация. Все чаще клиентами консалтинговых фирм становятся представители туристического, гостиничного бизнеса и индустрии развлечений.

Стабильный рост консультационного бизнеса стал возможен в результате расширения отраслевого многообразия обслуживаемых корпораций, и прежде всего за счет общественного сектора. Эксперты отмечают, что и в XXI столетии основным потребителем консультационных услуг в мире остаются производственные предприятия.

Практически во всех странах мира *консультационный бизнес перешагнул национальные границы*. Практика показывает, что с приходом на внутренний рынок транснациональных консалтинговых компаний тотального вытеснения национальных фирм не происходит.

Российский рынок консалтинга является составной частью международного рынка. Многие международные компании открыли свои

офисы и ведут деятельность в России (их фактическая доля в общем объеме реализации на рынке превышает 40%). Ведущими международными компаниями, предоставляющими услуги в области управленческого консалтинга признаны «McKinsey & Company», «The Boston Consulting Group (BCG)», «Accenture», «Bain & Company», «Oliver Wyman».

С 1993 г. «McKinsey» оказывает услуги широкому кругу клиентов из России и других стран, в том числе компаниям, специализирующимся в нефтегазовом, банковском, розничном и многих других секторах. «McKinsey» сотрудничает с российскими государственными органами, международными финансовыми организациями и культурными учреждениями.

«The Boston Consulting Group» (BCG) – ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Частная компания «BCG» созданная в 1963 году, имеет 78 офисов в 43 странах. «The Boston Consulting Group» работает на российском рынке с 1990 года. В первые годы большинство проектов было связано с экономическими реформами различных секторов экономики России, а в 1994 году открыто постоянное представительство «BCG» в Москве.

Консалтинговые компании «Accenture», «Bain & Company», «Oliver Wyman» оказывают услуги организациям по консультированию в сферах стратегического планирования, оптимизации и организации аутсорсинга бизнес-процессов, управления логистическими процессами и персоналом, внедрения информационных технологий. Более 275 000 человек, профессионалов «Accenture» оказывают услуги клиентам в более чем 120 странах. В 2013 г. выручка компании составила 28,6 млрд. долл. США.

Ведущие российские консалтинговые фирмы являются членами международных сетей консалтинговых компаний. Система менеджмента качества услуг у многих российских консультантов подтверждена в соответствии с международными стандартами качества (ISO).

Специфика российского рынка консалтинговых услуг отражена в специализированных рейтингах, проводимых независимым рейтинговым агентством АО «Эксперт РА» при методической поддержке Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).

В таблице 2.4 приведены данные о первых двадцати из 178 крупнейших консалтинговых фирм России за 2015 г., представленные рейтинговым агентством РАЕХ «Эксперт РА».

Значительным стимулом в развитии консалтинга явился переход мировой экономики в конце прошлого века к следующим этапам своего развития — информационной экономике и экономике знаний. Знания стали рассматриваться как ключевой ресурс хозяйственной деятельности организации, а консультант — как проводник знаний.

Возникла *новая управленческая должность — менеджер по знаниям*, который, с одной стороны, является функциональным менеджером, обеспечивающим организацию и координацию управления знаниями организации, с другой стороны — внутренним консультантом, дающим советы по более эффективному применению знаний в организации.

Значительное внимание стало уделяться обучающему консультированию, техническую базу которому создали современные информационные технологии, обеспечив радикально новые возможности, связанные с сетевым, виртуальным обучением.

Таблица 2.4

Рэнкинг крупнейших консалтинговых фирм России по итогам 2015 г.

Место по итогам 2015 г.	Консалтинговая группа	Год основания	Суммарная выручка от консалтинговых услуг (тыс. руб.)	Прирост суммарной выручки за год, %	Средняя численность специалистов-консультантов (чел.)
1	Ланит	1989	11 768 590	-7.1	1 620
2	Компьюлинк	1 993	8 536 196	6.4	620
3	Крок	1 992	7 140 692	8.2	1 586
4	АТ Consulting	2 001	7 026 448	15.3	2 147
5	РwС	1 989	6 892 907	6.4	987
6	ГК Техносерв	1 992	4 739 752	-	496

7	Ай-Теко	1 997	4 196 980	4.7	597
8	КПМГ	1 992	4 085 484	12.6	897
9	РСМ Русь	1 992	3 755 259	-	825
10	2К	1 994	3 529 287	6.3	637
11	БДО Юникон	1989	3 467 657	-7.0	922
12	Группа Борлас	1996	3 303 349	21.2	273
13	Интерком-Аудит	1993	3 196 789	-	702
14	АйТи	1990	3 185 700	0.9	650
15	Развитие бизнес-систем	2001	3 100 819	-1.2	665
16	ФОРС	1991	2 907 680	38.4	557
17	ФинЭкспертиза	1997	2 685 351	-	550
18	Гориславцев и Ко. EuraAudit	1993	2 668 074	-	460
19	Альянс Консалтинг Инвестмент Групп	2010	2 537 100	11.9	440
20	НЦИТ ИНТЕРТЕХ	1996	2 486 849	16.3	171

Источник: рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») по данным участников рэнкинга. [20]

Осуществляемый в настоящее время переход в мировом экономическом развитии от пятого к шестому технологическому укладу вызывает изменения в консалтинге, что связано с зарождением новых промышленных отраслей на основе передовых научно-технических достижений, таких как нанотехнологии, робототехника, геновая инженерия, социальные технологии и проч. Предприятия, пожелавшие войти в новые отрасли, будут нуждаться в услугах консультантов по освоению в промышленном производстве различных продуктовых и процессных инноваций. Первоначально роль консультантов будут выполнять ученые и преподаватели вузов, создавшие прототипы и опытные образцы таких инноваций.

Наиболее значимые для мировой экономики тенденции последних двух десятилетий, буквально на глазах меняющие ее структурные параметры, - глобализация, дерегулирование, периодические волны гигантских транснациональных слияний и поглощений, повсеместное внедрение и

скачкообразные смены поколений информационных технологий, наконец, бурный рост электронного бизнеса - внесли и продолжают вносить решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.

Вопросы для самоконтроля:

1. В какой стране возникло управленческое консультирование как вид бизнес услуги?
2. Какие этапы развития прошел консалтинг за рубежом?
3. В чем особенности управленческого консалтинга на современном этапе развития мировой экономики?
4. Какие этапы развития характерны для консалтинга в России?
5. Чем был вызван интерес к консалтингу на российских предприятиях в начале 90-х гг. XX века?
6. В чем Вы видите преимущества и недостатки использования иностранных консультантов предприятиями и организациями России?
7. Каковы, по Вашему мнению, особенности российского рынка консалтинговых услуг?
8. Охарактеризуйте деятельность крупнейших современных российских консалтинговых компаний.
9. Назовите основные направления консалтинга российских консультантов.
10. Охарактеризуйте тенденции развития консалтинга в настоящее время.

Литература: [2, 4, 7, 9, 10, 11, 13, 18, 22, 23]

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Аналитическо-исследовательская деятельность - проведение аналитических исследований по проблеме заказчика, ее идентификация, определение и структуризация причин, разработка альтернатив решения проблемы, разработка отчета, его презентация.

Анкета - это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленных на выявление количественных и качественных характеристик объекта анализа.

Анкетирование - получение информации с помощью заранее укомплектованных вопросов.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing (outer source using) — использование внешнего источника/ресурса) — это передача организацией на договорной основе каких либо, как правило, непрофильных, функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

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, которые консультируют администрацию организации, используя свои профессиональные знания и внутренние связи с сотрудниками.

Диагностика – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

Договор на оказание консультационных услуг – соглашение между клиентом и консультантом, оговаривающее сущность, объем, качество, сроки, стоимость консультационных услуг, взаимные права, обязанности и

ответственность, а также любые иные законные условия взаимодействия сторон.

Дью-дйлидженс (англ. *due diligence* — должная добросовестность) - процедура реформирования объективного представления об объекте инвестирования, включающая в себя инвестиционные риски, независимую оценку, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку ее финансового состояния и положения на рынке. Проводится обычно перед покупкой бизнеса, слиянием или подписанием контракта. Сокращенно используют аббревиатуру **DueD, DDG**.

Иерархия – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

Инжиниринг – инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

Интервью – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Информационные технологии (ИТ) — это процессы, использующие совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта). Информационная технология является процессом, состоящим из четко регламентированных правил выполнения операций, действий, этапов разной степени сложности над данными, хранящимися в компьютерах.

Информационное обеспечение - поиск необходимой заказчику рыночной, статистической, законодательной, научно- технической и других видов информации, ее структурирование, формирование баз данных и информационных отчетов (записок).

Клиент – физическое или юридическое лицо, обратившееся пользующееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию и заключившее договор на оказание

консультационных услуг.

Консалтинг - это вид профессиональных, интеллектуальных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса, связанный с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития.

Консалтинговый договор - это волеизъявление клиентской и консультационной организаций по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в единую организационно-правовую форму.

Консультационный проект – ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях для разрешения проблем клиента.

Консультант – специалист или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги как правило, на коммерческой основе.

Коучинг (англ. coaching) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

Лидер – авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

Лизинг персонала (от англ. personal leasing) — это управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами на определенное время, используя услуги сторонней организации. То есть фактически это аутсорсинг персонала, однако его особенностью является направление временно свободного персонала на работу в разные организации.

Лицензия – разрешение уполномоченного государством органа на осуществление конкретного вида деятельности.

Менеджмент персонала - планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение,

системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, анализ функционирования.

Миссия – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

Метод – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни;

Методология – совокупность методов, применяемых в какой либо науке;

Модель – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

Наблюдение – метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

Общее управление: оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, управление нововведениями, конкурентоспособности рынка, аудит управления, международный бизнес, стратегическое планирование, управление качеством, исследование и развитие.

Объектом консультирования выступает организация как целевая форма объединения активного человеческого ресурса. Объект управленческого консультирования совпадает с объектом управления как особого вида трудовой деятельности.

Одиночный консультант - универсал, которые обладает большим опытом в области управления, решения проблем организаций или специалист, работающий в узкой области.

Организационная диагностика - это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии

организации клиента.

Организационная интервенция - это мероприятие, связанное с воздействием на организацию, которое призвано внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.

Планирование – одна из функций управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

Программа – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

Прогнозирование - вероятностное определение тенденций развития событий, состояний среды, определенных факторов на основе статистических данных, предположений, предугадывания. Как правило, осуществляется предметно-целевое прогнозирование с формированием отчета и его презентацией.

Проект – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;

2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Проектирование - разработка предметно-целевого проекта в различных сферах внутрифирменной деятельности:

управленческий, экономический, маркетинговый, кадровый проекты, проект внедрения информационных технологий управления. Проект обязательно включает аналитическую часть и представляется в форме проектной записки и презентации.

Процесс консультирования - это логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Рэнкинг - (от англ. *to rank* - *ранжировать*) это список любых объектов (например, компаний, стран, людей и т.п.), который можно упорядочить по любому из имеющихся ранжирующих показателей. В отличие от рейтинга это не зафиксированная форма или методика расчета, а база данных для получения всех интересующих вариантов. Отличительная черта рэнкингов - объективность, независимость результата и возможность ранжировать исходный список по интересующему показателю в зависимости от задачи.

Субъектом управленческого консультирования как трудового процесса является специалист по управленческому консультированию или консультант по управлению.

Техническое задание - это документ, определяющий ключевые положения будущего консультационного проекта и желаемый результат, но не ограничивающий свободы и инициативы консультантов в выборе методического инструментария.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходит решение проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента.

Управленческое консультирование – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу организаций в анализе и решении проблем или задач их функционирования и развития, осуществляемая в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

Управленческие консультанты - сторонние для предприятия-клиента специалисты, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение.

Экспертное консультирование — в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.п.), а клиент

предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агиенко Д.М. Консалтинг: учеб. Пособие / Д. М. Агиенко.- Омск: СиБАДИ, 2010.- 120 с.
2. Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ - теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер.- 10-е изд.- М.: Альпина Паблишер, 2017.- 402 с.
- 3.Ананьева Т. Н. Информационный консалтинг: учеб. пособие / Т. Н. Ананьева, А. И. Ткалич; под ред. Т. Н. Ананьевой. - М.: Экономика, 2006. - 206 с.
4. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 816 с.
5. Блинов А. О. Управленческое консультирование: учеб. для вузов / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Дашков и К, 2013. - 212 с.
6. Блок П. Безупречный консалтинг/П. Блок. – СПб.: Питер, 2007.- 207с
7. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: учеб. пособие. / Г.А. Васильев, Е.М.Деева.- Юнити-Дана, 2012. - 255 с.
8. Григорьева В.З. Управленческое консультирование: учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс] / В.З. Григорьева, Т.В. Иванныкина. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2011. – 76 с. - Режим доступа: http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/3612.pdf (Дата обращения 6 февраля 2017 г.)
- 9.Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций: учеб. пособие / Л.Н. Захарова.- Логос, 2012 г. - 167 с.
10. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман. - СПб.: Питер, 2007. - 432 с.
10. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцова. - Юнити-Дана, 2012 г.- 270 с.
11. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта / В. В. Ильин. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2011. - 376 с.

12. Кожевина О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с.

13. Консалтинговые организации. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://userweb.tsr.ru/~acem/index.htm> (Дата обращения 28 ноября 2016 г.)

14. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 231с. - Режим доступа: http://www.bglitvak.ru/?page_id=969/&tpwf_mode=main (Дата обращения 24 января 2017 г.)

15. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии /Г. Липпит , Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. - 286 с.

16. Международный консалтинг: Учеб. пособие / под ред. Ф.Л. Шарова.– М.: МИЭП, 2007. – 76 с.

17. Минякова, Т. Е. Управленческое консультирование учеб. пособие / Т. Е. Минякова. - Ульяновск УлГТУ, 2007. - 112 с.

18. Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК) [Электронный ресурс] - Режим доступа: [_http://client.ngpc.ru_](http://client.ngpc.ru) (Дата обращения 11 февраля 2017 г.).

19. Посадский А. П. Основы консалтинга / А.П. Посадский.– М.: ГУ ВШЭ, 1999.– 240 с.

20. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь - 2-е изд., исправ.- М.: Инфра-М, 1998.- 487 с.

21. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: учеб. пособие для вузов по направлению "Менеджмент" / М. М. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 215 с.

22. Список крупнейших консалтинговых групп России по итогам 2015 г. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<http://raexpert.ru/rankingtable/consult/2015/main/> (Дата обращения 7 декабря 2016 г.)

23. Сударьянто Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Я.П. Сударьянто, А.В. Гуреев. - Дашков и К, 2013 г. - 435 с. Режим доступа: <http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=1116>. (Дата обращения 4 декабря 2016 г.)

24. Ткалич А. И. Консалтинговый сервис: учеб. пособие / А. И. Ткалич. - М.: Альфа - М: ИНФРА-М, 2009. - 207 с.

25. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М. Кубра. – М: Планум, 2004. – 243 с.

26. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование: учеб. пособие / Ю.В. Чернов, С.В. Фомишин, А.И. Тищенко.- Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003.-272 с.

27. Шарков Ф. И. Паблик рилейшнз (связи с общественностью): учеб. пособие / Ф. И. Шарков. - 2-е изд.- М.: Академический проспект, 2007.- 304 с.

28. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. Пособие / Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 221с.

29. Шестакова Е.В.Кадровый консалтинг и аудит. учеб. пособие для студентов вузов / Р.М. Прытков, Е.В. Шестакова - Оренбург: ОГУ, 2013.- 199 с.