

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

Н.О. Токмакова

Основы управленческого консультирования

Учебно-практическое пособие

Москва 2006

УДК 65.01
ББК 65.050
Т 515

Токмакова Н.О. **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ:** Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2006. – 240 с.

ISBN 5-7764-0368-5

© Н.О. Токмакова, 2006
© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2006

Содержание

Сведения о дисциплине	4
Предисловие	8
1. Основные понятия и определения	5
2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию	19
3. Предмет и метод управленческого консультирования	27
3.1. Общие положения	30
3.2. Классификация методов консультирования	32
3.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	36
4. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования	43
4.1. Субъекты и объекты консультирования	46
4.2. Экспертное консультирование	54
4.3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)	55
4.4. Обучающее консультирование	60
4.5. Типология управленческого консультирования	62
5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования.	65
5.1. История управленческого консультирования	67
5.2. Управленческое консультирование в России	72
5.2.1. Становление рынка консультирования в России	72
5.2.2. Специфика консультационной деятельности в России	74
5.3. Классификация консультационных услуг	91
6. Ролевая природа консультирования	107

7. Выбор консультанта	117
8. Процесс консультирования	138
8.1. Подходы в консультировании	139
8.2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования	145
9. Оценка результатов консультирования	153
Приложение 1. Краткая характеристика деловых услуг	165
Приложение 2. Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг	174
Практикум	180
Банк тестов по дисциплине	189
Вопросы к зачету	226
Глоссарий	228
Список рекомендуемой литературы	237

Сведения о дисциплине

Сведения об авторе

Токмакова Наталья Олеговна
кандидат экономических наук, доцент

Перечень научных работ, публикаций автора по предметной области дисциплины:

1) К вопросу оценки риска управления аудиторской фирмой. – М.: МЭСИ, 1995.

2) Консалтинг в области маркетинга персонала: Тезисы докладов конференции «Социальная защита и профессиональная переподготовка незанятого населения в России». – М.: МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1997.

3) Предпринимательский стиль управления: Межвузовский сборник научных трудов. – М.: ЦПО МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1997. // Современное предпринимательство в России и пути его развития.

4) Особенности консалтинга в области управления человеческими ресурсами: Межвузовский сборник научных трудов // Персонал: проблемы становления и развития в современной России. М.: ЦПО МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова, 1998.

5) «Консультирование по принятию управленческих решений в области стратегического управления предприятиями». Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19-20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 1999.

6) Консультационные услуги в реструктуризации предприятий. – Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19-20 октября 1999 г.): Сборник докладов / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 1999.

7) Консультационные услуги по вопросам слияния и поглощения компаний. Российская научная конференция «Экономиче-

ские информационные системы на пороге XXI века»(19-20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 1999.

8) Консалтинг в области управления рисками. Российская научная конференция «Экономические информационные системы на пороге XXI века»(19-20 октября 1999 г.): Сборник докладов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 1999.

9) Тенденции развития организационных структур управления предприятиями. 4-я Российская научно-практическая конференция «Реинжиниринг бизнес-процессов на основе современных информационных технологий» (11-12 апреля 2000 г.): Сборник научных трудов/ Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2000.

10) Управленческое консультирование: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2000.

Цели и задачи изучения дисциплины

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

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

Сфера применения знаний, полученных по данной дисциплине, – общее и управленческое консультирование.

Требования к базовым знаниям студента

Для изучения данной дисциплины студент должен:

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

Предисловие

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

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

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

Тема 1.

Основные понятия и определения

Изучив тему, студент должен:

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



Содержание темы:

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

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

Характерные черты управленческого консультирования: профессионализм, соискательность, независимость.

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

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

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

Определение деловых услуг. Смежные с управленческим консультированием услуги: финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инженеринговые услуги, проектно-информационное консультирование.

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

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

Значение деловых услуг: создание условий для эффективного функционирования хозяйства; формирование и взаимодействие

всех элементов инфраструктурного комплекса; освобождение организаций от необходимости создания дополнительных подразделений и найма дополнительного персонала.

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

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

Процесс консультирования – серия действий, предпринимаемых консультантом для разрешения проблем. Понятия «консультант» и «клиент» в процессе консультирования. Внешние и внутренние консультанты.

Цели и задачи изучения темы

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

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- «управленческое консультирование»;
- «услуга»;
- «деловая услуга»;
- «консультационная услуга»;
- «процесс консультирования»;
- «консультант»;
- «клиент».

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

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

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

Дадим определения базовых понятий в области консультирования.



Определение

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

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



Определение

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

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

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основу для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения (краткая характеристика каждой из представленных на рисунке 1 услуг приведена в приложении 1).

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



Рис. 1. Виды деловых услуг

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

Термин «управленческое консультирование» означает профессиональную помощь по управлению хозяйственным со стороны специалистов руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов – анализе и решении проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйствен-

ной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании), – осуществляемая в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

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

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

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

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

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и меро-

приятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.



Определение

При этом под **консультантом** понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под **клиентом** понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

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



Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».
2. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.

3. Что является продуктом консультационной деятельности?
4. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению ФЕАКО)?
5. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.
6. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
7. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?
8. Кто является участником процесса консультирования?
9. Раскройте понятие «процесс консультирования».
10. Назовите участников процесса консультирования.



При изучении темы необходимо:

- *читать* из основной литературы [28]; дополнительно [1]; [2]; [9]; [13]; [16].
- *изучить* дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *посетить сайты:*
 1. www.cfin.ru
 2. www.management.com
 3. www.2learn.ru
 4. <http://kis.pcweek.ru>
 5. www.consulting.ru
 6. <http://uamc.com>
- *выполнить* практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 2.

Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию

Изучив тему, студент должен:

- *знать* цели и задачи управленческого консультирования;
- *уметь* отнести различные ситуации, с которыми сталкиваются консультанты, к соответствующим видам задач (задачи на исправление ситуации, задачи на улучшение существующей ситуации, задачи на инновацию, комбинированные задачи);
- *приобрести навыки* аналитической работы.



Содержание темы:

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

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

Начало и конец работы консультанта.

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

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

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

Цель консультирования – помочь другим людям решать проблемы и яснее видеть их возможности.

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

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

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

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

Задачи, с которыми сталкиваются консультанты в организациях:

- задачи на исправление ситуации;
- задачи на усовершенствование существующей ситуации;
- задачи на инновацию;
- комбинированные задачи.

Спрос на управленческое консультирование.

Управленческое консультирование (УК) и его применение к ситуациям и проблемам управления. Два подхода к УК: функциональный и профессиональный. Их отличия и взаимосвязь.

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

- искусство работать с людьми опирается на рекомендациях таких наук, как психология, социология;
- искусство находить необходимую информацию базируется на знаниях консультанта в определенной предметной области;
- искусство правильно интерпретировать результаты анализа опирается на имеющиеся у консультанта методы и технологии работы.

Цели и задачи изучения темы

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

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- цель консультирования;
- задачи консультирования;

Основы управленческого консультирования

- функциональный подход;
- профессиональный подход;
- отличие и взаимосвязь данных подходов.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему «Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

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

Существует множество способов применения консультирования к ситуациям и проблемам управления, т.е. управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный. Эти два подхода дополняют друг друга.

Функциональный подход. Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи организации-клиенту, при которой консультант сам не отвечает за

выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Это допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Управленческое консультирование здесь – метод, обеспечивающий практические советы и помощь руководящим работникам в совершенствовании практики управления и повышения индивидуальной производительности и эффективности работы организации в целом.

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

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

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

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

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;

- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- системный характер рекомендуемых консультантом решений, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

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



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

Заниматься консультированием следует:

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



Контрольные вопросы

1. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
2. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
3. Что является целью управленческого консультирования?
4. Перечислите задачи управленческого консультирования.
5. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
6. Что понимается под «партиципативным» консультированием?
7. Сформулируйте цель консультирования.
8. Сформулируйте главную задачу консультирования.
9. Назовите виды типовых задач консультирования.
10. Приведите примеры по каждому типу задач.
11. Кому следует заниматься консультированием?
12. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
13. Дайте характеристику каждому подходу.
14. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?
15. Какой, по-вашему, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики? Почему?



При изучении темы необходимо:

- *читать* [27]; дополнительно [1]; [2]; [9]; [13]; [16], главу 2.
- *изучить дополнительные материалы*, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *посетить сайты:*
 1. www.cfin.ru
 2. www.consulting.ru
- *выполнить практические задания* с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

Тема 3.

Предмет и метод управленческого консультирования

Изучив тему, студент должен:

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



Содержание темы:

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

Определение метода и методики консультирования. Классификация методов консультирования: попредметная и методологическая. Попредметная классификация консультирования:

- по общему управлению;
- по административному управлению;
- по финансовому управлению;
- по управлению кадрами;
- по маркетингу;
- по организации производства;
- по информационным технологиям;
- специализированное консультирование.

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

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

Цели и задачи изучения темы

Основная цель изучения темы – получить как можно больше знаний и навыков в процессе изучения темы и применить их в практической области.

Задачи изучения темы:

1. Полное усвоение материала, основных понятий и определений темы.
2. Применение теоретического материала на практике;
3. Умение решать по данной тематике тесты, задачи, выполнять различные задания, соотносить теоретический материал с практической частью жизни, разбираться в методах консультирования.

4. Иметь ясное представление о методах работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.
5. Представлять, какие виды консультационных услуг существуют, и какие методы консультирования используют консультанты, предлагая тот или иной вид консультационной услуги.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

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

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. Как определяется процесс консультирования по Фриц Стееле и по Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, в чем проявляется фи-

нансовая, административная, политическая и эмоциональная независимость, что такое метод консультирования, что такое методика консультирования?

2. Какие два основных вида классификации методов консультирования вы можете назвать, в чем заключается работа консультантов по управлению кадрами, в чем заключаются специализированные консалтинговые услуги?
3. Какие приемы в управленческом консультировании использует консультант, в чем заключается работа фасилитатора, какие особенности Т-группы важны для консультанта, какие этапы включает в себя лабораторный метод консультирования в России?

3.1. Общие положения

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

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

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство консультантов. Такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как психологическое тестирование например, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого мето-

да. Напротив, все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.



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

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

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

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

Методология консультирования воплощается в двух частях:

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

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

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

3.2. Классификация методов консультирования

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

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

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

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

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

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

1.2. Методы решения проблем.

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

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

1.3. Методы реализации.

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

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

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала организации-клиента.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

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

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

Источниками данных для анализа являются:

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

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

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

3. Память – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто

могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
2. Специальные записи (в случае ненадежности существующих записей).
3. Наблюдение (проводится обычно за группами, а не за отдельными лицами).
4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации; предложения).
5. Вопросники.
6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).
7. Проведение диагностических интервью.
8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

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

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

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

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

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

Разработанные консультантами методики *по условиям применения* делятся на:

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

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

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

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

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

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

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

3. Затратные методики связанные с крупными капиталовложениями.

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

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

3.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

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

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

Атмосфера работы должна быть непринужденной и 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 удержать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться».

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

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

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

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

- 1) важна ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- 2) необходимо наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий;
- 3) следует помнить, что лабораторный метод – это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

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

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

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

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

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

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Контрольные вопросы

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
4. В чем воплощается методология консультирования?
5. Что означает термин «методика консультирования»?
6. Какие существуют методики по критерию инвестиций? Кратко охарактеризуйте каждую из них.
7. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
8. Какие методики относятся к универсальным?
9. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
10. Какой вид консультирования получил в России наибольшее распространение?
11. Опишите процесс консультирования
12. На чем основано консультирование по общему управлению?
13. Чем занимаются консультанты по административному, финансовому управлению и управлению кадрами?
14. Чем отличаются специализированные консалтинговые услуги от остальных?
15. Что понимается под инжинирингом?
16. Что такое лоббирование?
17. Что понимается под «лабораторией консультирования»?
18. Каковы особенности Т-группы?
19. Какие виды обучающего консультирования существуют?
20. Почему лабораторный метод является наиболее эффективным в современных условиях?



При изучении темы необходимо:

- *читать* [27] и дополнительно [13], раздел 2; [16];
- *изучить* дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *посетить сайты:*
 1. <http://www.wsclan.narod.ru>
 2. <http://www.hrm.ru>
 3. <http://www.igisp.ru>
 4. http://management.com.ua/consulting/consoo_6.html;
- *выполнить* практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

ТЕМА 4.

Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования

Изучив тему, студент должен:

- *знать* что такое консультирование; основные формы консультационных услуг; принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом; виды консультантов; положительные и отрицательные стороны внешних и внутренних консультантов; какие консультационные услуги предлагаются; что такое экспертное консультирование; в чем заключается процессное консультирование; специфику обучающего консультирования; основные группы консалтинговых услуг; основные типы управленческого консультирования;
- *уметь* правильно выделить основные формы консультационных услуг; сформулировать основные принципы поведения с клиентом; выделить основные области консультирования; различать внутренних и внешних консультантов; определить правильную стратегию поведения консультанта; сформулировать черты экспертного, процессного и обучающего консультирования; разделить 84 вида консалтинговых услуг в 8 основных групп: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационная технология, специализированные услуги; выявить моменты консалтинга характерные Российской практике;
- *приобрести навыки* ориентироваться в видах и формах консультирования и в взаимодействии консультанта и клиента.



Содержание темы:

Основные формы услуг, предоставляемые консультационными компаниями. Субъект и объект консультирования. Принципы поведения консультанта в процессе консультирования.

Внешние и внутренние консультанты. Основные типы консультационных организаций, относящиеся к внешним консультантам. Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов.

Различия между плохим и хорошим консультантом в процессе коммуникации при подаче предложений.

Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Методы процессного консультирования: организационная диагностика, организационные интервенции. Основные черты процессного консультирования. Обучающее консультирование.

Основные группы консалтинговых услуг в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту.

Типология управленческого консультирования.

Цели и задачи изучения:

Познакомить с основными видами и формами консультирования.

Четко представлять, кто такие консультанты и сформировать представление об объекте их консультирования.

Изучая тему, необходимо акцентировать свое внимание на следующих понятиях:

- Консультирование;
- Консультант;
- Внешний консультант;
- Внутренний консультант;
- Консультанты по юридическим вопросам;
- Консультанты по бухгалтерскому учету;
- Крупные многофункциональные консультационные фирмы;

- Службы консультации руководства;
- Мелкие и средние консультантские фирмы;
- Организации, оказывающие специальные технические услуги;
- Консультативные подразделения в управленческих учреждениях;
- Одиночные консультанты;
- Консультирующие профессора;
- Нетрадиционные источники;
- Отрицательные и положительные стороны внутренних и внешних консультантов;
- Экспертное консультирование;
- Успех проекта экспертного консультирования;
- Процессное консультирование;
- Организационная диагностика;
- Организационные интервенции;
- Обучающее консультирование.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. Субъекты и объекты консультирования.

2. Экспертное консультирование.
3. Процессное консультирование.
4. Обучающее консультирование.
5. Типология управленческого консультирования.

4.1. Субъекты и объекты консультирования

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

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

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

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

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

4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

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

Процесс консультирования включает двух партнеров – консультанта и клиента. Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг. Кон-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.

2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Различают внешних и внутренних консультантов.



Определение

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

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

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

1. **Крупные многофункциональные консультационные фирмы**, в штате которых числятся 500–1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми разными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором

услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

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

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

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

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

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

7. Консультирующие профессора.

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

8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.

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

Отрицательные и положительные стороны двух типов консультантов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика внутренних и внешних консультантов

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<i>Внутренние консультанты</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знают свою организацию. • Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики. • Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. • Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации). • Доступность для многих внутренних подразделений. • Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись. • Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы). 	<ul style="list-style-type: none"> • Им надо платить постоянную заработную плату. • Надо тратить деньги на их обучение. • Они не подвержены внешней критике. • Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. • Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях. • В их работе может отсутствовать творческий подход.
<i>Внешние консультанты</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно

Окончание таблицы 1

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям).</p> <ul style="list-style-type: none">• Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций.• Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании.• С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами.• Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы).• Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации).• Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации – практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить).	<p>минимизировать, используя систему выбора консультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов).</p> <ul style="list-style-type: none">• Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время).• Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации).• Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации.• Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов.• Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалификации.• Угроза разглашения конфиденциальной информации.• Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.

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

Таблица 2

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

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно.	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?».
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании.	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента.
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента.	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей.	Не боится высказывать рискованные идеи.
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента.	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента.
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме.	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них.

Окончание таблицы 2

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме.	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании.
Больше говорит, чем слушает.	Умеет выслушать клиента, не устравивая при этом допроса.
Говорит только о самой проблеме.	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы.
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним.	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонентное обслуживание и т.д.).
Предпочитает письменное общение.	Всегда готов встретиться с клиентом лично.
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста.	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь.
Не запоминает высказываний и комментариев клиента.	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент.
Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально.	Отвечает на возражения клиента по существу.
Всегда задает вопросы «в лоб».	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»).

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

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

4.2. Экспертное консультирование

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

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

- устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
- устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- письменные ответы на поставленные вопросы;
- письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики;
- экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.);
- углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование);
- структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения).

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя факторами:

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

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

4.3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

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

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

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

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

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологическо-

го 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, помочь в решении существующих проблем, с другой – показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

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

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

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

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

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его

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

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

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



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

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в вышеназванных рамках. Однако необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на кото-

рых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

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

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

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

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
- Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.

- Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
- Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
- Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

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

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

С каждым годом все большее количество людей занимается процессным консультированием. Все больше менеджеров приглаша-

ют для сотрудничества в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие; на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых, именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

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

4.4. Обучающее консультирование

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

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и др. из предлагаемого консультантом перечня);
- специально адаптированная программа (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий);
- специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы: разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);
- подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса и свя-

занных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);

- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта – передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);
- полное погружение участников в проблематику (проводится оно для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

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

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

4.5. Типология управленческого консультирования

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

Таблица 3

Типология управленческого консультирования

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По результатам на выходе	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовое УК (консультирование проекта) • Обеспечивающее УК (консультирование процесса)
По радикальности	<ul style="list-style-type: none"> • «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) • «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) • «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По целям	<ul style="list-style-type: none"> • Целевое УК • Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное УК • Стратегическое УК

Субъекты и объекты консультирования.
 Виды и формы консультирования

Окончание таблицы 3

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По механизму реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Объектное УК (на одном объекте) • Полиобъектное УК (множество объектов) • Уникальное УК • Стандартное УК
По результативности	<ul style="list-style-type: none"> • Завершенное УК • Этапное УК
По месту применения	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменное УК • Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочное УК • Среднесрочное УК • Долгосрочное УК
По прикладным функциям	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-исследовательское УК • Практическое УК
По степени воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Шоковое УК • Ползучее УК
По количеству объектов	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальное (интимное) УК • Коллективное УК
По уровням и сферам управления	<ul style="list-style-type: none"> • Фирменное УК • Отраслевое УК • Муниципальное УК • Государственное УК
По методам обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Активное УК • Рутинное УК • Взаимообучающее УК
По видам управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-техническое УК • Социально-экономическое УК • Правовое УК
По методу самооценки Руководителем	<ul style="list-style-type: none"> • Рефлексивное УК • Критическое УК
По масштабам организации	<ul style="list-style-type: none"> • Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) • Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)



Контрольные вопросы

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



При изучении темы необходимо:

- *читать* [28] и дополнительно [16]; глава 1, стр. 9.
- *изучить* дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *посетить сайты*:
 1. <http://www.consulting.ru>
 2. <http://www.expert.ru>
 3. <http://www.beg.ru>;
- *выполнить* практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

ТЕМА 5.

Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования

Изучив тему, студент должен:

- *знать* историю становления управленческого консультирования в мире и в России, иметь представление о специфике рынка консультационных услуг в России в настоящее время;
- *уметь* классифицировать консультационные услуги;
- *приобрести навыки* установлению различий между существующими в России консультационными услугами.



Содержание темы:

История управленческого консультирования.

Управленческое консультирование в России: становление рынка консультирования в России; специфика консультационной деятельности в России. Классификация консалтинговых структур России.

Классификация консультационных услуг. С точки зрения метода: экспертное, процессное, обучающее. С точки зрения предмета: общее управление, деятельность администрации, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Цели и задачи изучения темы:

Ознакомление с историей развития управленческого консультирования и его основными областями; уяснение специфики консультационной деятельности в России и всего разнообразия консультационных услуг.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- движение «научное управление,
- индивидуальный консультант,
- процессное консультирование,
- экспертное консультирование,
- обучающее консультирование.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. История управленческого консультирования.
2. Управленческое консультирование в России.
3. Классификация консультационных услуг.

5.1. История управленческого консультирования

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

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

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

Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности челове-

ства до нас дошли лишь отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

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

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

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

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

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

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

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. 1950–1960 гг. – «золотые годы» консультирования – это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существ-

вующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.

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

5.2. Управленческое консультирование в России

5.2.1. Становление рынка консультирования в России

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

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

Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (Як Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав). Остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву. Первое официальное произнесение этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 года в подвале газеты «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи. В 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре

Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам, сейчас в России примерно 10 тысяч человек называющих себя консультантами по управлению.

Управленческое консультирование – это творческая профессия, где можно изобретать все новые и новые методы, получать все новые знания. В этом смысле она сильно отличается от аудита, например, или от консультирования по техническим, финансовым, правовым вопросам.

Изначально многие компании позиционировали себя на рынке только как аудиторские компании, но, выстраивая определенные отношения со своими клиентами, обнаруживали значительное расширение спектра их потребностей: многие предприятия начали обращаться не только за аудиторской помощью, но и за решением различных бизнес-вопросов. Поэтому в аудиторских компаниях стали создаваться подразделения по управленческому консультированию. Но все равно большее предпочтение компании отдают аудиторским услугам – это более стабильный рынок. То есть на нем есть определенное число участников и клиентов. Консультирование – напротив, быстро растущий рынок. Сегодня, по некоторым оценкам, по темпам роста только рынок Интернет-технологий, телекоммуникаций опережает консультирование. Проанализируем спрос на консультирование только по двум шкалам – доступности и желаемости консультационных услуг. Доступность была максимальной, и фирмы были готовы платить. Желаемость присутствовала в меньшей степени, т.е. не было четкого понимания того, зачем это нужно. И это объяснялось, прежде всего, самой природой рынка. Были огромные прибыли, огромная рентабельность. Теперь ситуация изменилась: в настоящее время выживают только наиболее эффективные компании. И для того чтобы попасть в число наиболее эффективных компаний, только своих сил не всегда достаточно. Нужно

привлекать профессионалов-управленцев, т.к., в конечном счете, это более выгодно и экономически более целесообразно. Излишняя самонадеянность в этих вопросах и вера в собственную непогрешимость подчас обходится клиенту намного дороже.

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

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

5.2.2. Специфика консультационной деятельности в России

В конце 80-х – начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и за-

нимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой четверки»: PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

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

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

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

В настоящее время отечественные консультационные компании, хотя и не располагают большим опытом в данной области бизнеса, но обеспечены, как правило, штатом квалифицированных сотрудников, которые хорошо разбираются во всех тонкостях российской практики, знают специфические черты экономики и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. Многие аудиторские фирмы, разобравшись в финансовых проблемах своих клиентов, предлагают услуги по управленческому консультированию. В аудиторских командах возникают подразделения специалистов по стратегическому планированию, реорганизации оргструктур, разработке информационных систем поддержки решений.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных консультантов (число как первых, так и вторых достаточно ограничено). В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т.д.) и процессного или обучающего консультирования.

Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое планирование в таких условиях для них самих осуществляется достаточно редко.

В настоящее время рынок управленческого консультирования – быстрорастущая отрасль в России. Разрабатываются управленческие технологии, о которых до сих пор не имеют ни малейшего представления большинство российских компаний. Но есть ряд проблем, мешающих развитию консультирования в России даже сейчас, когда вроде бы данный вид деятельности получил достаточное распространение. Во-первых, не всем понятно, что такое консультирова-

ние. Во-вторых, многие считают, что «консультант» – синоним слова «мошенник». В-третьих, это просто нелегкая профессия.

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

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

Клиент

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

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

Система управления и управленческая структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует современным условиям. Просчеты и провалы руководители склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами. Основной параметр, по которому можно

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

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

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

Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении про-

изводительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2–3%, у нас же в расчет принимаются только 50–100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, у нас – о кардинальной перестройке и изменениях.

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

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

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

5. Отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования.

6. Отсутствие необходимых финансовых средств, неплатежеспособность многих клиентов.

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

Консультант

1. Непрофессионализм консультантов.

2. Отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов.

3. Отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый Кодекс консультантов.

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

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

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

Консультант-клиентные отношения

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

Внешние условия

1. Политическая обстановка и экономическая нестабильность.

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

Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

1. *Внешние проблемы*, обусловленные экономическим развитием общества:

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

2. *Внутренние проблемы*, обусловленные опытом, менталитетом и традициями:

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

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

Блок 1. Проблемы управления

Существенными практическими проблемами управления можно считать следующие:

- Проблемы управляемости предприятия и реализуемости программ развития, связанные с конфликтами интересов различных статусных и профессиональных кланов, групп и группировок, существующими в системе управления предприятия.

- Проблемы квалификации, мотивации и текучести кадров.
- Проблемы взаимодействия с государственными учреждениями и партнерами.
- Проблемы стратегического управления.

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

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

Очень часто несогласованность и конфликт интересов групп внутри предприятия – главная проблема, связанная со стабильно-

стью работы и реализуемостью программ развития на многих предприятиях. Это чисто управленческая проблема, и грамотный консультант по управлению как человек, не принадлежащий к внутренней иерархии, может быть очень полезен руководителю и владельцам предприятия для выявления существующей структуры предприятия и соответствующей конфигурации системы интересов сотрудников групп.

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

Блок 2. Проблемы рынка

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

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

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

Блок 3. Проблема финансов

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

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

В финансах предприятий, как правило, всегда есть следующие проблемы:

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

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

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

Сначала услугами консультантов по управлению охотно пользовались многие неприбыльные организации, находящиеся в критическом положении. Вынуждала их к этому конкуренция, которая требует постоянного поиска новых резервов эффективности. Поначалу руководители предприятий пытались использовать очевидные возможности, прежде всего финансовые (экономия, наращивание прибыли за счет роста цен или снижения расходов). По мере их ис-

черпания осуществлялся переход к обновлению оборудования, технологии, конструкторских решений. Затем наступала очередь изменений в ассортименте, замены выпускаемых изделий в гонке за спросом или на опережение его. До управленческих ресурсов дело доходило едва ли не в последнюю очередь.

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

- Предприятия, имеющие статус надежных, намечающие перестройку всей системы, связанной либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра своей деятельности и переориентацией ее на более перспективные и/или выгодные направления бизнеса.
- Предприятия, имеющие статус надежных, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров. В этом случае предприятие обращается к услугам консультанта, проводит ревизию своей деятельности и затем делает ее результаты достоянием гласности.
- Предприятия, находящиеся в критическом положении (или даже на грани банкротства), которые не в состоянии своими силами выбраться из сложившегося положения из-за отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта в этом случае носят характер кризис-консультирования.

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

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

Темп изменений в окружающей среде и в технике управления настолько высок, а потребности потенциальных клиентов настолько различны, что даже в очень крупных и мощных организациях может не хватать ресурсов для решения ряда проблем и использования новых возможностей. Консультанты выявляют общие тенденции развития предприятия и отделяют главное от второстепенного; помо-

гают сфокусировать внимание на конкурентных преимуществах предприятия и получить свежие идеи; выявляют дополнительные резервы для дальнейшего развития компании.

2. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе.

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

3. Беспристрастный взгляд со стороны.

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

4. Обоснование решений, принятых руководством.

Иногда консультантов просят выполнить задание и предоставить такой отчет, чтобы руководитель мог обосновать свое решение ссылкой на рекомендации консультанта. Иными словами, руководитель, возможно, определил цели и принял решение, а консультант вырабатывает для него необходимые аргументы и способы убеждения при взаимодействии с подчиненными, а также для обоснования и/или критической оценки уже принятых решений.

5. Обучение посредством консультирования.

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

В современном понимании консультирования этому моменту уделяется большое внимание. Многие клиенты обращаются к консультантам не для того, чтобы найти решение одной отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые технические знания консультанта (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения) и освоить методы, которые он применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений (опрос, диагноз, общение, убеждение, обратная связь, оценка и другие приемы).

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

6. Доходы должны превышать расходы.

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

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

- Консультант (либо консультационная компания) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также владеть методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.
- Консультант (либо консультационная компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной

области, от традиций неписанных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

- Консультационная компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.
- Консультант (либо консультационная компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.
- С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консультационная компания) должен работать со многими клиентами.
- Консультант (либо консультационная компания) должен обладать обучающими способностями.

В настоящее время в сфере консультационной деятельности наметились новые тенденции:

1. Изменение отраслевых предпочтений.

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

2. Становление проблемы диверсификации.

Большие трудности испытывали узкоспециализированные компании, особенно ориентированные только на финансовые структуры. Диверсифицированные компании, которые занимаются аудитом в разных сферах бизнеса, консультированием, оценкой недвижимости, подбором персонала, оказанием юридических услуг и прочими сопутствующими видами деятельности, чувствуют себя более уверенно.

При этом большинство аналитиков сходятся во мнении, что на смену краткосрочным рекомендациям приходит глобальное кон-

консультирование, которое заключается в формировании стратегий бизнеса клиентов и прогнозов развития отраслей в целом, а также новая услуга, носящая название «аутсорсинг» (outsourcing). Суть последней заключается в том, что консультанты берут на себя ряд функций управления компанией и выполняют работу, до которой у клиента раньше не доходили руки: проводят маркетинговые исследования, занимаются сопровождением инвестиционных проектов, что позволяет консультантам наиболее точно оценить перспективы развития компании-клиента.

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

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

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

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

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

Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг, выполненных в период с июня по сентябрь 2000 года компанией «СПЛАН», в рамках проекта, инициированного Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов, приведены в Приложении 2.

5.3. Классификация консультационных услуг

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

Существует два основных вида классификации консультационных услуг:

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

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

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

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

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

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации.
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами.
5. Маркетинг.
6. Производство.

7. Информационные технологии.
8. Специализированные услуги.



Рис. 2. Группы консультационных услуг

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

1. Консультирование по общему управлению, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как:

- оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды;
- определение целей и системы ценностей организации;
- разработка стратегии развития, оценка эффективности менеджмента;
- прогнозирование;
- организация филиалов и новых фирм;
- управление нововведениями;
- конкурентоспособность и конъюнктура рынка;
- изменение формы собственности или состава собственников;

- приобретение имущества, акций или паев;
- совершенствование организационных структур;
- приватизация, управление проектом;
- управление качеством и т.д.

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

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

Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от 6 до 9 месяцев).

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

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

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям:

- классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т.п.;
- способы принятия наиболее характерных решений;
- участие представителей работников в принятии решения;
- ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль;
- механизм принятия решений в целом.

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

В этом случае консультант занимается анализом:

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

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

Консультанты вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

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

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

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

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

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

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

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

- **Управление капиталом**. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения венчурного или заемного капитала и стоимость различных источников финансирования как на короткий, так и на длительный срок.

- **Система бухгалтерского учета**, в том числе ее разработка и совершенствование. Прежде чем начать разрабатывать систему бухгалтерского учета, консультант должен понять, какого вида помощи ждут от него управляющие, с какой целью создается эта система, и знать, кто будет получать информацию и как она будет использоваться.

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

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

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

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

5. Консультанты по **маркетингу** оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, имиджа фирмы и связей с общественностью, рекламы, разработки новой продукции, сервиса, дизайна, прямого маркетинга, послепродажного обслуживания, социально-экономических исследований и прогнозирования, розничной торговли и дилерства и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.



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

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

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

- 1) **Управление службой сбыта.** Нужно постоянно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла и интересы потребителей.
- 2) **Реклама.** Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту.

- 3) *Каналы сбыта*. Обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к предприятиям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При покупке товаров, минуя оптовиков, привлекается большое число торговых агентов, но это ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей оптовой и розничной торговли.
- 4) *Упаковка товаров*. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры.
- 5) *Оборот товарных запасов*. Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т.д.) требуют разных систем управления запасами.

6. Консультанты по **организации производства** совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как

- выбор технологии производственного процесса;
- схема организации работ;
- регулирование внутреннего распределения материалов;
- стимулирование производительности труда;
- оценка и контроль качества продукции;
- анализ издержек производства;
- планирование производства;
- использование оборудования и материалов;
- конструирование и совершенствование продукции;
- оценка работ и т.д.

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

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кадры. Кадровый вопрос является определяющим в любой операции.

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

1. физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких, как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев;
2. мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

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

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

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

Поэтому консультант должен тщательно изучить характер отношений между информацией и различными видами управленче-

ских действий и попытаться повысить полезность и доступность информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

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

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

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

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

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

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

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

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

- менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы;
- менеджер может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений;
- менеджер ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов, так как компания не защищена от экономических спадов;
- когда возникнет необходимость важных изменений, менеджер может быть занят текущими оперативными проблемами;
- менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

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

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



Контрольные вопросы

1. Какова специфика консультационной деятельности в России?
2. На какие две группы можно разделить проблемы российских предприятий?
3. Перечислите типичные проблемы российских предприятий.
4. Какое название в период своего зарождения носило понятие «управленческое консультирование»?
5. Перечислите основные причины обращения руководителей российских предприятий к услугам консультантов.
6. Назовите два основных вида классификации консультационных услуг? Дайте краткую характеристику каждого из них.
7. Какие основные группы консультационных услуг существуют в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?
8. Какие зарубежные консультационные компании представлены в России?
9. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консультирования в мире?
10. Назовите пионеров движения научного управления.
11. Откуда берет свое начало управленческое консультирование в СССР?
12. Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?
13. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
14. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
15. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?
16. Какие можно выделить виды консультирования, с точки зрения метода консультирования?



При изучении темы необходимо:

- *читать* [28] и дополнительно [13], стр. 49-67; [16] стр. 13-19.
- *изучить* дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *посетить сайты:*
 1. www.bcg.ru
 2. www.consulting.ru
- *выполнить* практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

ТЕМА 6.

Ролевая природа консультирования

Изучив тему, студент должен:

- *знать* основные роли консультанта, критерии выбора этих ролей, как консультант связан с клиентом, а также в чем и как участвует клиент;
- *уметь* анализировать различные роли консультанта, а также факторы влияющие на определение этих ролей;
- *приобрести навыки* определения ролей консультанта в зависимости от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта.



Содержание темы:

Понятие ролей консультанта. Консультант по ресурсам – помощь клиенту в предоставлении ему технического опыта. Консультант по процессу – передача методов, подходов, оценок, организация сама проводит диагноз и устраняет проблемы.

Выбор основных ролей. Консультант-пропагандист – влияние на клиента. Консультант – технический эксперт – директивная роль, существенные знания консультанта. Консультант-инструктор и преподаватель – инструктаж или обучение в пределах системы клиента. Консультант-помощник в решении проблем – синергический подход к сотрудничеству с клиентом. Нахождение альтернатив – нахождение приемлемых альтернатив для лица, принимающего решения. Обнаружение фактов – консультант в качестве исследователя. Консультант-специалист по процессам – межличностная и межгрупповая динамика, влияющая на процесс решения проблемы и изменений. Рефлексия – стимулирование клиента к принятию решений.

Цели и задачи изучения темы:

формирование общих представлений о понятии роли консультанта, о наиболее общих и частых типах поведения консультанта при консультировании, а также о факторах, влияющих на определение роли консультанта.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание студента на следующих понятиях:

- консультирование,
- консультант,
- консультант по ресурсам,
- консультант по процессу,
- консультант – пропагандист,
- консультант – технический эксперт,
- консультант – инструктор и преподаватель,

- консультант – помощник в решении проблем,
- роль консультанта в нахождении альтернатив решения,
- консультант – исследователь,
- ориентация на клиента («недирективная» роль),
- ориентация на консультанта («директивная» роль).

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. Консультант по ресурсам. Консультант по процессу.
2. Выбор роли. Факторы, влияющие на выбор роли консультанта.
3. Консультант – пропагандист. Консультант – технический эксперт. Консультант – инструктор и преподаватель.
4. Консультант – помощник в решении проблем. Нахождение альтернатив (как роль консультанта). Обнаружение фактов (как роль консультанта).
5. Консультант – специалист по процессам. Рефлексия (как роль консультанта).

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

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

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

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, ЧТО изменять.

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

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

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

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

◆ АГИТАТОР

В роли агитатора консультант пытается повлиять на клиента. Это роль, когда он защищает или «продает» организации систему планируемых изменений. Эту роль консультант должен исполнить до начала всей работы.

Одно из очевидных проявлений того, что в организации нет стратегического плана, – отсутствие четких указаний по использованию ресурсов фирмы и, в частности, трудовых ресурсов. Процесс стратегического планирования обязательно приводит к созданию системы распределения ресурсов, т.к. бывают случаи, что решения о выделении ресурсов принимаются обособленно, и указания по их выделению различным подразделениям предприятия бывают противоречивыми, что ведет к сильному напряжению работы всей компании и нарушает плавный ход работы. Информацию о сложившейся ситуации можно получить с помощью собеседований с увольняющимися сотрудниками, исследований внутрипроизводственного климата в коллективе, в ходе оценки и аттестации персонала и т.д.

◆ ПОСРЕДНИК

В процессе сотрудничества с консультантом высшее руководство компании-клиента формулирует свои намерения в отношении будущего организации и свои представления о ее целях. В качестве посредника консультант выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, т.к. многие решения непосредственно отражаются на работниках организации и затрагивают

их интересы (например, увеличение или сокращение штата, изменение требований к квалификации персонала, необходимость его обучения). Все эти решения никогда не воспринимаются сотрудниками компании-клиента единодушно: нельзя удовлетворить желания всех. Подобные нововведения всегда имеют противников внутри фирмы, и руководству приходится прикладывать много усилий, чтобы сломить их сопротивление изменениям (часто скрытое). Сопротивление изменениям – распространенное и естественное проявление человеческой природы, т.к. люди поддерживают привычные методы работы и заинтересованы в сохранении статус-кво. Консультант в роли инициатора изменений воспринимается персоналом более спокойно.

◆ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

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

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

◆ ПОМОЩНИК

Выполняя эту роль, консультант помогает компании-клиенту справиться с проблемами взаимодействия внутри небольших групп, что жизненно важно для успеха процесса внедрения изменений.

Одна из проблем – дружеский характер взаимодействия членов группы, учитывающий их различное положение во внутрифирменной иерархии. Консультанты часто сталкиваются с ситуацией, когда сложная расстановка сил, характерная для российских организаций, приводит к тому, что группы иногда уклоняются от реалистического подхода к будущему, от решения вопросов, затрагивающих интересы ее членов, или надолго их откладывают; также они могут быть чрезмерно оптимистичными в отношении будущих доходов без каких бы то ни было для этого оснований.

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

◆ СПЕЦИАЛИСТ

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

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

◆ СТРАТЕГ

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

Приведенный перечень ролей демонстрирует, что стать компетентным консультантом – сложная задача.



Детальное знание технологий планирования, опыт их успешного применения, интеллект, воображение, творческие способности и интуиция, знание процессов управления и рыночных процессов, глубокое понимание поведения организаций и способность его предсказать, умение договариваться и искать альтернативы – вот неполный перечень качеств хорошего консультанта.

Кроме того, консультант должен быть знаком с новейшей литературой, как по общим вопросам бизнеса, так и по проблемам стратегического планирования, чтобы быть в курсе всех изменений. Если консультант хорошо исполняет эти роли, то это партнер, достойный сотрудничества.

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



Контрольные вопросы

1. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
2. Какие роли выполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?
3. От чего зависит ролевая природа консультанта?
4. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?
5. Какие роли может играть консультант?
6. Перечислите направления деятельности консультанта по ресурсам.
7. Перечислите направления деятельности консультанта по процессу.
8. Охарактеризуйте роль консультанта-пропагандиста. Какие виды пропаганды могут быть использованы консультантом?
9. Охарактеризуйте роль консультанта-преподавателя. Какие навыки необходимы консультанту для исполнения этой роли?
10. Охарактеризуйте роль консультанта-помощника в решении проблем.
11. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента.
12. Назовите факторы, благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта.



При изучении темы необходимо:

- **Читать** [28]; дополнительно [9];
- **Изучить** дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- **Посетить сайты:**
 1. http://www.rea.ru/misc/fin_enc.nsf/ByID/NT00003832
 2. <http://consult.webzone.ru/disser.htm>
 3. <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
 4. <http://www.econom.nsc.ru/eco/Menedger/Sherbak/index.ht>
 5. <http://www.bizoffice.ru/index.phtml?id=230>
- **Выполнить** практические задания с применением пакетов профессиональных прикладных программ.

ТЕМА 7.

Выбор консультанта

Изучив тему, студент должен:

- *знать* процедуру выбора консультанта; критерии выбора консультанта; причины найма консультанта; типы консультантов, их плюсы и минусы; порядок оценки предложений;
- *уметь* собирать, анализировать информацию о консультационных фирмах (консультантах), работающих на российском рынке; оценивать фирму по критериям оценки; анализировать предложения консультационных фирм (консультантов); составлять техническое предложение;
- *приобрести навыки* по выбору консультационной фирмы в зависимости от стоящей перед клиентом задачи.



Содержание темы:

Выбор консультационной фирмы (консультанта). Основные причины найма: процесс обучения, стереоскопический взгляд на проблему, любопытство, инструмент во внешних и внутрикорпорационных интригах, получение подтверждения правильности действий, перекалывание ответственности, интенсивная помощь по конкретному вопросу, свежий взгляд на фирму. Методика выбора консультанта: разработка технического задания для консультантов, составление предварительного списка консультантов, составление окончательного списка консультантов, выбор консультанта. Документы, необходимые для проведения конкурса выбора консультанта.

Техническое предложение. Критерии отбора консультантов: технические, финансовые. Назначение технического задания. Содержание технического задания.

Составление предварительного списка. Поиск информации о фирмах. Систематизация полученной информации. Источники информации. Стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме. Критерии выбора консультанта: имидж, профессиональная компетентность, отзывы, качество разработки предложения, способность выполнить задание в срок, способность найти партнера и дополнительные ресурсы, затраты на консультационные услуги, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов.

Определение типа консультанта. Независимый консультант. Российское консультационное агентство. Иностранное консультационное агентство.

Составление краткого перечня фирм. Получение ключевой информации о фирмах. Основные принципы окончательного отбора. Ключевые аспекты экономических отношений с консультантами.

Порядок оценки предложений. Два этапа оценки предложения: оценка технических параметров, оценка финансового предложения. Объединение технической и финансовой оценок.

Цели и задачи изучения темы:

Усвоить основные моменты поиска информации по выбору консультантов, случаи, когда их необходимо нанимать, определить основные типы консультантов их плюсы и минусы, а также порядок оценки предложений консультационных фирм.

Изучая тему необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- Предложение;
- Техническое предложение;
- Финансовое предложение;
- Независимый консультант;
- Российское консультационное агентство;
- Иностранное консультационное агентство.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

- 1) лекция на тему: «Выбор консультационной фирмы (консультанта)»;
- 2) практическое занятие в форме семинара;
- 3) самостоятельная работа студентов в формах:
 - подготовка к лекциям;
 - подготовка к семинарским занятиям;
 - подготовка докладов и рефератов;
 - подготовка к участию в чатах;
 - подготовка к участию в форумах;
 - подготовка к участию в тьюториалах;
 - изучение дополнительной литературы.

Вопросы темы:

1. Опишите основные причины приглашения консультантов.
2. Что может служить источниками информации при составлении предварительного списка?

3. Назовите основные критерии выбора консультационных фирм (консультантов)
4. Перечислите основные плюсы российских консультационных агентств.
5. Какой существует порядок оценки предложений?

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

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

- Найти проблему и предложить пути решения.

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

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

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

- Научить клиента, как находить и решать проблемы.

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

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

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

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

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

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

Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта. Однако случайность выбора при этом снижает его эффективность. Поэтому по мере развития рыночных отношений и роста ква-

лификации российские менеджеры постепенно переходят к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера.

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

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

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

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

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

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

- **Время.** Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.
- **Трудовые ресурсы.** Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем отпадает.
- **Деньги.** Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.
- **Знания.** Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования. Однако степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими. Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование – это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

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

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

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

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

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

• **Формальные результаты.** Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консуль-

тационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени доставаться оттуда для демонстрации. Это слишком дорогой и неоправданный способ произвести впечатление.

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

1. Когда проблема носит комплексный, системный характер.

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

2. Когда проблема носит разовый, ситуационный характер.

Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося характера, а также требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов.

Вместе с тем, не является эффективным приглашение консультантов для решения рутинных, повседневных задач, т.е. для осуществления текущей управленческой деятельности.

3. Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками.

В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить обоснованные пути ее решения.

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

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

- наличие проблемы;
- недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы;
- недостаток специальных знаний для решения проблемы;
- высокая цена вопроса.

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

• Правильный выбор консультанта. Ни один консультант не может знать всего. Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие – для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультационных фирм, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь – оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

• Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, иными словами, говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием

ем, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять рекомендаций консультанта. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются клиент и консультант.

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

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

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



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

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

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

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие 3 стадии:

1. Предварительный отбор (лонг-листинг).

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

На стадии лонг-листинга клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к ре-

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

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

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

Для удобства рассмотрения предположим, что клиент обладает полным списком консультантов и имеет возможность провести переговоры с каждым. К выбору консультанта стоит относиться серьезно. Определив наиболее приемлемый подход к консультированию (и ограничив тем самым список), целесообразно на следующую

щем этапе выбрать тип консультанта, которому будет поручено задание. Здесь надо определить, какая консультационная компания будет оказывать клиенту услуги – будет это независимый консультант, отечественное консультационное агентство или иностранная компания, действующая на территории России.

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

Независимый консультант

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

Положительные черты

- Индивидуальный подход к проблеме клиента.
- Относительно низкие гонорары (до 70% от гонораров агентств).
- Возможность работы в штате предприятия.
- Несколько лучшие возможности в специальных областях, чем у агентства (оба приглашают узких специалистов для проработки отдельных аспектов проблемы, но независимый консультант не обязан ограничиваться штатом).

Отрицательные черты

- Невозможность использования режима горячей линии (независимый консультант работает как со своими клиентами, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо).
- Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство

Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий.

Положительные черты

- Учет специфики деятельности компании, ее опыта.
- Параллельное осуществление

Отрицательные черты

- Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом).

Положительные черты

работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно.

- Использование передовых технологий консультирования.
- Предоставление клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность).
- Последующее курирование фирмы-клиента.
- Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (может быть преимуществом, если стажер – сотрудник фирмы-клиента).

Отрицательные черты

- Более стандартизированный подход к проблеме клиента.
- Обучение стажеров в процессе консультирования клиента.

Иностранное консультационное агентство

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

Положительные черты

- Международный авторитет.
- Членство в некоторых международных организациях.
- Максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран.

Отрицательные черты

- Еще более высокие гонорары (очень высокие!).
- Максимальное применение «домашних заготовок».
- Широкое использование стажеров.
- Недостаточный учет российской специфики.

Когда определен тип консультанта, выбирается конкретный специалист, который будет выполнять задание. Это справедливо и для агентств, которые, как любая организация, имеют персонал высокой и низкой квалификации. Впрочем, квалификация не является единственным критерием выбора. Поскольку результат консультирования создается сотрудничеством клиента и консультанта, необходимо оценить возможность такого сотрудничества. Консультант должен быть симпатичен клиенту, вызывать доверие и уметь объяс-

ниться на понятном для клиента языке (с минимальным привлечением специальной терминологии). Надежный метод определения квалификации через рекомендации бывших клиентов мало применим при выборе консультанта. Причины этому следующие:

- разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковых целей, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположным способом);
- конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда – суть проекта;
- если речь идет об агентстве, то получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

Нет смысла определять квалификацию консультанта по формальным признакам. Сертификат «международного образца» от солидной иностранной консультационной компании сейчас может получить любой желающий, заплативший определенную сумму и прослушав девятидневный курс. Членство в ФЕАКО – европейской ассоциации консультантов, возможное через членство в отечественной ассоциации, стоит примерно столько же, хотя и сопряжено с дополнительными формальностями.

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

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

На стадии шот-листинга из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10-12 консультационных фирм для крупных проектов, 5-6 – для средних и 2-3 – для мелких. Отбор

осуществляется, прежде всего, по объективным параметрам качества. На этой «квалификационной» стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы по поводу консультационных фирм, включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?», «Какие консультационные проекты они уже осуществили?», «Кто был их клиентами?», «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» и т.д. Информацию для ответа на эти вопросы можно получить из буклетов и объявлений самих консультационных фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

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

3. Окончательный выбор.

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра:

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

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

В России в этом вопросе имеется определенная специфика. Цены услуг российских консультационных фирм пока ниже цен

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

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

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

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

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

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



Контрольные вопросы

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

9. Для выполнения каких работ не следует приглашать консультантов на предприятие?
10. В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?
11. Как можно классифицировать независимых консультантов?
12. Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных услуг.
13. Какими принципами необходимо пользоваться при составлении окончательного краткого перечня?
14. Как выглядит список основных документов для проведения конкурса?
15. Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?
16. Какими основными источниками информации пользуются для составления предварительного списка?
17. При оценке каких критериев происходит отбор?
18. Что такое техническое предложение и как оно применяется?



При изучении темы необходимо:

- *читать* [24], [25], [28], [8]; дополнительно [1], [2], [4], [5], [9], [13], [14], [16], [17];
- *изучить* дополнительные материалы, в том числе ресурсы Электронной библиотеки МЭСИ;
- *Посетить сайты:*
 1. <http://www.consulting.ru>
 2. <http://www.expert.ru>
 3. <http://www.bcg.ru>

ТЕМА 8.

Процесс консультирования

Изучив тему, студент должен:

- *знать* существующие подходы к консультированию, их основные отличия и принципы, а также основные принципы программного подхода; стадии, этапы и процедуры процесса консультирования и их характеристики;
- *уметь* отличать программный и маркетинговый подходы, экспертное и процессное консультирование; соотносить этапы консультирования с соответствующими стадиями; дать характеристику каждого из этапов, стадий и процедур;
- *приобрести навыки* по составлению запроса для фирмы-консультанта и проведению отдельных этапов процесса консультирования.



Содержание темы:

Подходы в консультировании. Управленческое консультирование – совершенствование управления предприятием. Кадровое консультирование – подбор и расстановка кадров на предприятии. Обучающее консультирование – повышение квалификации существующего персонала предприятия. Психологическое тестирование – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней. Маркетинговое консультирование – достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Два основных подхода к реализации консалтинговых проектов: экспертный и процессный.

Программный и маркетинговый подход к консультированию.

Принцип «высокой планки» или «предельной цели». Принцип «пульсирующего инновирования». Принцип «кумулятивной мотивации». Принцип самопрограммирования. Принцип «выращивания инновационного ядра».

Стадии, этапы, процедуры процесса консультирования. Основные этапы: диагностика, разработка решений, внедрение решений. Стадии: предпроектная, проектная, послепроектная.

Цели и задачи изучения темы:

Ознакомление со стадиями, этапами и процедурами процесса управленческого консультирования.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- экспертный подход;
- процессный подход;
- маркетинговый подход;
- программный подход;
- предпроектная, проектная и послепроектная стадии;

- подготовка;
- диагноз;
- планирование действий;
- внедрение;
- завершение.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. Подходы в консультировании.
2. Стадии, этапы, процедуры процесса консультирования.

8.1. Подходы в консультировании

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

Программный подход в консультировании

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

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

Основные принципы этого подхода могут быть представлены следующим образом:

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

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

2. Принцип «пульсирующего инновирования»

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

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

3. Принцип «кумулятивной мотивации»

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

4. Принцип самопрограммирования

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

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

5. Принцип «выращивания инновационного ядра»

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

Программную инновацию можно представить как сложный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации: от личности работников до социоэкономической инфраструктуры системы. В этом процессе органично соединяются деятельность ин-

новирующей социальной системы (например, консультационной фирмы) и инновлируемой системы (клиентная организация). Указанные принципы разворачиваются при этом в методический арсенал, позволяющий не работать с кризисными ситуациями и конфликтами как таковыми, а строить альтернативные системы и отношения, которые содержат механизмы предотвращения возникновения кризисов и конфликтов. Надо не бороться с чем-то или кем-то, а строить новое.

Маркетинговый подход

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

К факторам взаимодействия, которыми оперирует метод, относятся:

- ✓ продукция (товар или услуги): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта;
- ✓ информация: реклама, пропаганда, исследования;
- ✓ денежные средства: структура, способ движения.

Принципиально можно выделить два рода взаимодействия предприятия с рынком:

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

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

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

Метод маркетингового консультирования модифицирует взаимодействие предприятия с рынком в сторону смещения ко второму варианту.

К практическим аспектам маркетингового консультирования относится прежде всего то, что для предприятия выполняется действительно полезное для него задание.

Первоначальное формулирование задачи клиентом далеко не всегда соблюдает его действительные интересы. Клиент не обязан досконально владеть методиками, его обращение к профессиональной помощи должно являться для него гарантией правильности последующих действий (сдать автомобиль в сервис также можно с собственным диагнозом, однако выполняется действительно необходимый ремонт). В случае расхождения задания с целями предприятия, в процессе переговоров или на этапе предварительной диагностики – непосредственно после выявления расхождения – производится переформулирование задания, либо принимается совместное решение о прекращении (непроведении) работ.

Метод консультирования предусматривает индивидуальный подход к задаче.

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

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

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

Аналогично обстоит дело с управлением. Существуют «идеальные» стандартные модели, которые имеют единственный, но

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

Метод консультирования рассматривает задачу комплексно.

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

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

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

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

8.2. Стадии, этапы, процедуры процесса консультирования

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

В рамках процесса консультирования выделяют следующие стадии, этапы и процедуры. В рамках каждой стадии выделяются свои этапы (фазы) и процедуры.

Предварительная стадия

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

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

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

Предпроектная стадия

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

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

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

Проектная стадия

На этой стадии консультанты начинают диагностику предприятия-клиента, сбор данных и в итоге формирование комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных финансово-экономического, организационно-технического и т.д. характера и прогноза будущего состояния предприятия.

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.

Методами диагностики могут являться:

1. Наблюдение в форме участия консультанта в оперативных заседаниях, проводимых ежедневно руководством предприятия. Здесь консультант может почерпнуть информацию, характеризующую текущее положение организации-клиента в целом.

2. Беседы как с представителями руководства всех уровней, так и с рядовыми работниками. Есть возможность получить фактические данные.

3. Сбор и обработка письменных материалов, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность предприятия.

4. Тестирование, анкетирование и интервьюирование.

5. Проведение SWOT-анализа (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), который позволяет проанализировать сильные и слабые стороны элементов внутренней среды предприятия, а также возможностей и опасностей элементов внешней среды. Данные об этих элементах консультанты могут получить во время общения 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, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
- характеристика работы с кадрами;
- обзор процессов документооборота;
- обзор социально-психологического климата на предприятии.

* Обзор процессов организации производства:

- логистика производства;

- технологические карты;
- технико-экономические показатели производства;
- производительность труда и эффективность использования ресурсов;
- производственные возможности.

* Отчет о результатах маркетингового исследования:

- характеристика портфеля продуктов предприятия;
- результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
- оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
- анализ конкурентной среды.

* Обзор финансовой деятельности предприятия:

- - анализ кредитной и инвестиционной политики;
- - комплексный анализ балансов предприятия;
- - анализ движения наличных средств, ликвидности.

* Обзор кадрового потенциала предприятия:

- анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
- анализ систем продвижения и поощрения;
- анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

* Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:

- обзор процессов документооборота;
- обзор процессов обслуживания клиентов;
- автоматизация отдельных систем управления.

* Обзор коммуникационных процессов:

- характеристика коммуникационных стилей;
- характеристика элементов корпоративной культуры: системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.

3. Выделить стратегические центры прибыли и центры затрат.

4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей. Разрабатываются нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций; определяются роли сторон по реализации проекта (фаза планирования действий).

Этап внедрения проект

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

Послепроектная стадия

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

Работа консультантов, прежде всего с руководителями высшего звена, обеспечивает сильную поддержку работе консультантов на предприятии, облегчает доступ к наиболее важным документам и данным, позволяет оперативно организовывать встречи с практически любым работником предприятия. Но, с другой стороны, кон-

сультанты становятся близки к деликатным аспектам деятельности предприятия, касающимся самих высших руководителей, которые часто не подозревают, что причины большинства проблем стратегического управления предприятием – недостаток у них современных знаний и опыта. Поэтому консультанты должны предвидеть сопротивление руководителей предложенным вариантам выхода из проблемной ситуации и преодолевать его.

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



Контрольные вопросы

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
2. Какие основные принципы программного подхода в консультировании вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
3. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?
4. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?
5. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
6. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
7. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
8. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
9. Что представляет собой процессный консалтинг?
10. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?
11. Назовите стадии процесса консультирования?
12. Назовите этапы процесса консультирования?

13. Дайте характеристики процедур процесса консультирования?
14. Можно ли пренебречь отдельными этапами или нарушить вышеописанную последовательность и почему?
15. Что такое партисипативное консультирование?



При изучении первого вопроса

- *читать* [28]; дополнительно [2]; [13]; Трофимова О.К. Цель, задачи и этапы консультирования <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
- *посетить сайты:*
 1. <http://consult.webzone.ru/marcon.htm>
 2. http://www.martex.ru/printuseful_who.html
 3. <http://www.manage.ru/consulting/mkintro-02.shtml>
 4. <http://www.consulting.ru>
 5. <http://www.expert.ru>
 6. <http://www.bcg.ru>
- *выполнить* практические задания с применением пакетов прикладных программ.

ТЕМА 9.

Оценка результатов консультирования

Изучив тему, студент должен:

- *знать* понятия: качество консультационных услуг, мониторинг, результативность, эффективность консультационных услуг;
- *уметь* оценить результат консультирования на примере;
- *приобрести навыки* по оценке результатов консультирования в зависимости от выбранного процесса.



Содержание темы:

Качество консультационных услуг. Уникальность выполняемой консультантом работы. Установка критериев и внесение их в договор. Трудность контроля качества консалтинговых услуг. Преимущества привлечения дополнительных специалистов к оценке качества услуг. Стандарты на консультационную деятельность. Основные гарантии консультантов по подбору управленческого персонала.

Оценка результативности и эффективности консультирования. Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному проекту: прямые и косвенные. Прямые и косвенные результаты: количественные и качественные.

Оценка процесса консультирования. Основные характеристики при оценке процесса консультирования: план задания, количество и качество средств для выполнения задания, применяемый характер (стиль) консультирования, руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Открытое обсуждение между партнерами, короткий отчет. Промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий. Контроль: мониторинг и оценка. Оценка результатов работы консультанта: подсчет экономического эффекта от работы консультанта, определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные показатели результативности для консультантов: расширение рынка и объема услуг, экономические показатели, качество разработок и рекомендаций, повторное обращение клиента, рост профессионализма, экономичность.

Цели и задачи изучения темы:

Рассмотреть различные методы, с помощью которых можно оценить результаты консультирования, его эффективность.

Изучая тему необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- эффективность консультирования;
- результативность.

Порядок изучения темы:

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

Предусмотрены:

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

Вопросы темы:

1. Качество консультационных услуг.
2. Оценка результативности и эффективности консультирования.
3. Оценка преимуществ, получаемых клиентом.
4. Оценка процесса консультирования.
5. Оценка выгод, получаемых консультантом.

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая причина – ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений либо за счет

экономии. Как экономический эффект может рассматриваться обучение персонала или уменьшение риска в принятии решений.

Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий, оптимизация оргструктуры, нацелены на долгосрочную перспективу. В этом случае сложность оценки деятельности консультантов заключается в том, что результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компании. Так, крупнейшая нефтяная компания «Шелл» ощутила пользу от организационных изменений только через 5 лет после полученных рекомендаций и их реализации. Бывает даже так, что неследование рекомендаций приводит к временному падению прибыли. Внедрение изменений может поглотить дополнительные средства. Консультанты рекомендуют увеличить численность персонала, повысить оклады, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов, но могут положительно повлиять на положение фирмы-клиента в будущем.

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

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

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

В первую очередь, это ревизия маркетинга и ревизия управления. Если ревизия управления применяется отдельно крайне редко (чаще при разработке стратегий или оргструктуры), то ревизия маркетинга – обычная процедура, для которой не нужно специального повода. Основанием для ревизии маркетинга (если она вообще не заложена в график, как периодическая) служит падение, стабилизация или недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов,

разработка крупной рекламной кампании и т.д. Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от «заводских» представлений предприятия, не имеет личных интересов на предприятии клиента. Его рекомендации объективны.

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

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

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

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

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

Например, это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе и т.п. От экспертизы биз-

нес-проекта этот вариант отличается, главным образом, отсутствием бизнес-проекта как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение об его детальной (и дорогостоящей) проработке.

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

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

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

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

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

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

Теоретически применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возмож-

ностей, соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, соответственно, для него может быть получен и больший эффект. С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование является последним шансом для выживания; стимул к применению консультирования для такого предприятия выше.

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

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

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

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

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



Определение

Под **качеством консультирования** подразумевается качество его результата, т.к. клиенту всегда нужен результат и никогда – процесс.

Но следует помнить, что получаемый результат консультационного проекта – продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта. Клиент имеет возможность влиять на качество консультирования в не меньшей степени, чем консультант.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

- задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);
- консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);
- клиент (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

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

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

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

Время консультирования. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» может не каждое предприятие. В то же время, результатив-

ность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в момент, когда становится явной, время для бесконфликтных решений уже упущено.

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

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

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

Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях

необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

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

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

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



Контрольные вопросы

1. Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
2. Что понимается под качеством консультирования?
3. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
4. Чем предопределяется качество консультирования?
5. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?
6. Контроль за выполнением консультационного проекта осуществляется клиентом?
7. Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?
8. Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?
9. Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?
10. Назовите два основных пути по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?



При изучении темы необходимо:

- **Читать** [1], [28], дополнительно Шувалова И.А. Оценка эффективности работы аудиторско-консалтинговых групп России // Журнал «Аудитор», №3, 1999, стр. 28-31; [13], [16];
- **посетить сайты:**
 1. <http://www.consulting.ru>
 2. <http://www.osp.ru>
 3. <http://www.bcg.ru>;
- **выполнить** практические задания с применением пакетов прикладных программ.

Приложение 1

Краткая характеристика деловых услуг

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

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

Содержание услуги:

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

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

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

Первоначально в России законодательство требовало обязательного заверения аудиторами только налоговых деклараций иностранных фирм. Однако в настоящее время принят ряд постановлений, согласно которым аудиторскую проверку должны проходить все банковские, страховые и инвестиционные компании (как рос-

сийские, так и зарубежные), а также крупные негосударственные предприятия. Лицензирование аудиторских фирм осуществляется Министерством финансов РФ Центральным банком РФ, которые ведут соответствующие реестры.

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

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

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

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

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

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

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

Содержание услуги:

- Ведение бухучета.
- Восстановление бухучета.

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

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

Юридическое обслуживание включает в себя информационно-консультационное обслуживание, т.е. непрерывную правовую поддержку предприятия со стороны юридической компании. Для более эффективного отслеживания и решения юридических вопросов компания предоставляет юриста из числа сотрудников отдела, который может на предприятии оказывать услуги:

- по составлению и анализу хозяйственных договоров;
- по консультированию в области правовых вопросов;
- по курированию учредительной и внутренней документации, претензионной работы;
- по участию в переговорах с контрагентами;
- по представлению интересов предприятий в государственных органах.

Содержание услуги:

- Проверка соответствия требованиям законодательства внутренних документов клиента, оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов.
- Подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами.
- Ведение претензионной работы.
- Представление интересов клиента в суде, других органах при рассмотрении правовых вопросов.

- Консультации, заключения, справки по правовым вопросам, возникающим в процессе деятельности клиента.
- Информирование клиента о новом законодательстве, нормативно-правовых актах.
- Подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм, филиалов, представительств иностранных компаний.

Управленческое консультирование. Содержание услуги:

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

Инжиниринг делится на две группы:

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

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

Содержание услуги:

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

Деловая информация. Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу, а также в виде предоставления информации в электронной форме.

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

Важный аспект информационных услуг – предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

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

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

Содержание услуги:

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

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

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

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

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

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

Содержание услуги:

- Объявления, интервью, статьи.
 - Публикации финансовых отчетов.
 - Рассылка рекламных материалов.
 - Проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и т.д.
- Лоббирование** – это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От связей с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более конкретной направленностью. Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы.

Если в России понятие «лоббизм» до сих пор ассоциируется с чем-то противозаконным, считается чуть ли не синонимом коррупции, то в странах с развитой экономикой соответствующие фирмы предоставляют своим клиентам (предприятиям, отраслевым ассоциациям и т.д.) услуги по взаимодействию с государственными органами на профессиональной основе. Это услуги в области подготовки и корректировки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, обоснования положительных решений по тем или иным обращениям бизнесменов к властям.

Преимуществом услуг специалистов по лоббированию является соблюдение полной легальности и знание методов воздействия на

представителей властей. Соответствующие консультационные услуги могут быть связаны со всеми услугами.

Тренинг – передача знаний и информации о принятии решений.

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

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

Рекрутмент – подбор и оценка управленческих кадров.

Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

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

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

Содержание услуги:

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

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

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

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

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

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

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

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

Содержание услуги:

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

Приложение 2

**Результаты пилотных исследований рынка
консультационных услуг (июнь – сентябрь 2000 года)**
(анкетные данные заполнили 25 из 179 консультантов,
которым анкета была предложена)

КОНСУЛЬТАНТЫ

1. Организационно-правовая форма консультационных компаний.

Все опрошенные являлись юридическими лицами.

2. Характер деятельности консультационных компаний.

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

3. Степень специализации консультационных компаний.

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

4. Масштаб консультационной деятельности.

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

5. Портрет типичного консультанта.

Это общество с ограниченной ответственностью (ООО), универсальная компания, не ограничивающаяся консультированием, имеющая в штате 13 консультантов, около 7 лет работающая на

национальном рынке, с официальной валютой баланса не превышающей 1 млн. рублей и годовой валовой выручкой не превышающей 5 млн. рублей.

КЛИЕНТЫ

1. Типы клиентов консультационных компаний.

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

2. Сфера деятельности клиентов консультационных компаний.

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

3. Масштаб рынка клиентов консультационных компаний.

Клиенты консультационных компаний равномерно распределены по уровням масштаба рынка.

4. Годовая валовая выручка клиентов консультационных компаний.

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

5. Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний.

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

6. Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм.

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

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

7. Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями.

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

8. Портрет типичного клиента.

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

ЗАДАЧИ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1. Группа потребностей клиентов.

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

2. Действия, выполняемые консультантом при решении задач.

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

3. Элементы макросреды, учитываемые консультантами.

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

4. Элементы микросреды клиента, учитываемые консультантом.

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

5. Ресурсы, потребляемые клиентом.

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

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

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

Хотя распространено мнение, что клиенты редко обращаются за консультациями по вопросам руководства, исследование показало, что четверть всех консультаций в действительности оказано именно в этой области управленческой деятельности. Более половины компа-

ний, принявших участие в опросе, помогают своим клиентам решать проблемы во всех сферах управленческой деятельности.

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

7. Организационные меры, являющиеся следствием консультаций.

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

8. Продолжительность решения консультационных задач.

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

9. Периодичность оказания консультационных услуг.

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

10. Форма оплаты консультаций.

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

11. Величина оплаты услуг консультанта.

Среди всех консультационных проектов 23% не превышают по стоимости 500 долларов. Наиболее распространенные диапазоны стоимости услуг от 500 до 1000 и от 1000 до 10 000 долларов. В целом, более чем в половине случаев, стоимость консультаций не превышает 1000 долларов. Ни у одного из респондентов стоимость консультаций не превышала 50 000 долларов.

12. Формы консультирования.

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

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



Практикум по дисциплине

Тема 1. Основные понятия и определения

Задание 1.

Дайте определение управленческому консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

Задание 2.

Охарактеризуйте основные отличия понятия менеджмент-консалтинг от управленческого консультирования.

Задание 3.

Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования и охарактеризуйте их.

Тема 2. Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию

Задание 1.

Нарисуйте портрет профессионального консультанта.

Задание 2.

В какой период времени сложился современный набор консультационных услуг? Сколько видов консультационных услуг существует в настоящее время?

Задание 3.

Перечислите основные задачи, решаемые консультантами.

Тема 3. Предмет и метод управленческого консультирования

Задание 1.

Поясните различие в определении предмета и метода управленческого консультирования с позиций двух известных вам подходов.

Задание 2.

Охарактеризуйте экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Задание 3.

Перечислите методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании, и охарактеризуйте их.

**Тема 4. Субъекты и объекты консультирования.
Виды и формы консультирования**

Задание 1.

Перечислите основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию.

Задание 2.

Перечислите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

Задание 3.

Охарактеризуйте все известные вам типы объектов консультирования.

Тема 5. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования

Задание 1.

Перечислите фирмы «большой четверки», оказывающие консультационные услуги в России.

Задание 2.

Определите стоимость человеко-часа консультационных услуг, если известно, что при шестичасовом рабочем дне стоимость человеко-дня составляет 300 условных единиц. При этом консультант получает в виде заработной платы 50% от всей суммы.

Задание 3.

Перечислите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом.

Тема 6. Ролевая природа консультирования

Задание 1.

Каковы отличия характерных черт консультанта по ресурсам от консультанта по процессу?

Задание 2.

Перечислите факторы, влияющие на выбор роли консультанта.

Задание 3.

Чем отличаются консультант-пропагандист от консультанта-инструктора и консультанта-помощника?

Тема 7. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

Задание 1.

Разработайте алгоритм выбора консультанта по различным критериям.

Задание 2.

Сформулируйте причины найма консультанта клиентом.

Задание 3.

Перечислите достоинства и недостатки различных типов консультантов.

Тема 8. Процесс консультирования

Задание 1.

Дайте определение процесса консультирования.

Задание 2.

В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования?

Задание 3.

Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 1000 рублей, а через месяц после его окончания – 1200 рублей при условии, что консультант получил 10%.

Тема 9. Оценка результатов консультирования

Задание 1.

Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных и проблемных предприятий. Где он больше и почему?

Задание 2.

Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.

Задание 3.

Дайте перечень документов, с помощью которых оформляются консультационные услуги, и охарактеризуйте данные документы.



Банк тестов по дисциплине

Тест № 1

1. *В чем состоит назначение консультирования?*
 - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
 - б) в принятии за клиента управленческих решений;
 - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
 - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.

2. *Характерной чертой управленческого консультирования является:*
 - а) эффективность;
 - б) неопределенность;
 - в) независимость;
 - г) компетентность.

3. *Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?*
 - а) один;
 - б) два;
 - в) три;
 - г) четыре.

4. *Консультирование с позиций функционального подхода – это:*
 - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
 - б) любая форма оказания помощи клиенту;
 - в) приход консультанта на объект консультирования;
 - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. *Консультирование с позиций профессионального подхода – это:*
- а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
 - б) союз профессионалов-консультантов;
 - в) общество независимых экспертов;
 - г) фирма, работающая в сфере услуг.
6. *Управленческое консультирование – это понятие:*
- а) плановой экономики;
 - б) экономики переходного периода;
 - в) рыночной экономики;
 - г) нестабильно развивающейся экономики.
7. *В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:*
- а) отрасль инфраструктуры;
 - б) область деятельности;
 - в) сферу действий;
 - г) направление развития.
8. *Предметом консультирования являются:*
- а) экономика;
 - б) управление;
 - в) экономика и управление;
 - г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. *Основной задачей консультирования являются:*
- а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
 - б) обучение клиента;
 - в) спасение клиента от банкротства;
 - г) управление клиентом.

10. *Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:*
- а) реформирование государственной структуры;
 - б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
 - в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
 - г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

Тест № 2

1. **Управленческое консультирование предполагает:**
 - а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
 - б) постоянное сотрудничество с клиентом;
 - в) аудит деятельности клиента;
 - г) управление клиентом.
2. **Компании привлекают консультантов по управлению для:**
 - а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
 - б) повышения квалификации персонала компании;
 - в) проведения налоговой проверки;
 - г) проведения аудиторской проверки.
3. **К консалтингу следует относиться:**
 - а) как к искусству;
 - б) как к науке;
 - в) как к ремеслу;
 - г) как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. **Этические стандарты консультирования:**
 - а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
 - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
 - в) не существуют никаких;
 - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
5. **Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:**
 - а) АКЭУ, АКУОР, НГПК;
 - б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;

- в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
г) АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.
6. *Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?*
- а) да;
б) нет;
в) возможно;
г) иногда.
7. *Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:*
- а) торговля, рекрутмент, логистика;
б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.
8. *Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:*
- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.
9. *«Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:*
- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;

- б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, pr-услуги;
- г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) отчеты, репрезентации, проекты;
- в) справки, проекты, программы;
- г) разовые консультации, проекты, обзоры.

Тест № 3

1. **Процесс консультирования:**
 - а) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
 - б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
 - в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
 - г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

2. **Кто является субъектом консультирования?**
 - а) клиенты;
 - б) внешние консультанты;
 - в) внутренние консультанты;
 - г) западные консультанты.

3. **Объектами консультирования могут являться:**
 - а) частные и государственные предприятия;
 - б) зарубежная консультационная организация;
 - в) отечественная консультационная организация;
 - г) ассоциация консультантов.

4. **Консультант – это:**
 - а) аудитор;
 - б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации;
 - в) специалист, имеющий управленческое образование;
 - г) специалист, имеющий экономическое образование.

5. *Отличительной чертой консультанта от менеджера отличает:*
- а) широкий кругозор;
 - б) ораторские навыки;
 - в) независимый взгляд на компанию со стороны;
 - г) умение принимать решения.
6. *Эффективный консультант должен:*
- а) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента;
 - б) владеть педагогикой и риторикой;
 - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
 - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.
7. *Одиночный консультант – это:*
- а) консультант без образования юридического лица;
 - б) одинокий человек;
 - в) индивидуалист;
 - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
8. *Условием оказания консультационной помощи является:*
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
 - б) желание консультанта;
 - в) желание клиента;
 - г) директивное предписание.
9. *Основным фактором производства консультационных услуг является:*
- а) интеллектуальный капитал;
 - б) ораторское искусство;
 - в) гибкость и легкая адаптивность;
 - г) знание иностранных языков.

10. *Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:*
- а) этапа, фазы, стадии;
 - б) стадии, этапа, процедуры;
 - в) фазы, стадии, процедуры;
 - г) процедуры, стадии, этапа.

Тест № 4

1. *Сколько стадий входит в процесс консультирования?*
 - а) 3;
 - б) 5;
 - в) 2;
 - г) 4.

2. *Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?*
 - а) фазой процесса консультирования;
 - б) этапом процесса консультирования;
 - в) стадией процесса консультирования;
 - г) процедурой процесса консультирования.

3. *Сколько этапов входит в процесс консультирования?*
 - а) 5;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 2.

4. *Сколько фаз входит в процесс консультирования?*
 - а) 3;
 - б) 2;
 - в) 5;
 - г) 6.

5. *В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:*
 - а) первый контакт с клиентом;
 - б) обучение клиента;
 - в) детальное изучение проблемы;
 - г) выработка решения.

6. *В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:*
 - а) обнаружение фактов;
 - б) выработка решений;

- в) контракт на консультирование;
 - г) конечный отчет.
7. *В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:*
- а) планирование задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) обучение клиента.
8. *В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:*
- а) конечный отчет;
 - б) анализ и синтез фактов;
 - в) планирование задания;
 - г) первый контакт с клиентом.
9. *В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:*
- а) предложения клиенту относительно задания;
 - б) оценка альтернативных вариантов;
 - в) корректировка предложений;
 - г) выработка решений.
10. *Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это:*
- а) признаки объектов консультирования;
 - б) признаки субъектов консультирования;
 - в) свойства консультационного процесса;
 - г) составные части консультационной помощи.

Тест № 5

1. *Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:*
 - а) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
 - б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
 - в) обучение консультанта в процессе консультирования;
 - г) подготовка консультационного отчета.

2. *Внешние консультанты – это:*
 - а) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
 - б) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
 - в) ни один из ответов не является верным;
 - г) 4.сотрудники внешних учреждений.

3. *Где могут работать внешние консультанты?*
 - а) в консультирующей организации;
 - б) в организации-клиенте;
 - в) в научно-исследовательском институте;
 - г) в ассоциации консультантов.

4. *Где работают внутренние консультанты?*
 - а) в консультирующей организации;
 - б) в организации-клиенте;
 - в) в научно-исследовательском институте;
 - г) в ассоциации консультантов.

5. *Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?*
 - а) предмет консультирования;
 - б) цель консультирования;

- в) виды консультирования;
г) объекты консультирования.
6. *Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?*
а) да;
б) нет;
в) не всегда;
г) не знаю.
7. *Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:*
1. внешний консультант;
2. внутренний консультант;
а) получает постоянную заработную плату в компании;
б) гонорар выплачивается за конкретный проект;
в) составляет «штабную» подсистему компании;
г) оказывает услуги на основании договора;
д) оказывает консультационные услуги.
8. *Основным преимуществом внешнего консультирования является:*
а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;
б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
в) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
г) знание внешней среды.
9. *В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?*
а) соподчинения;
б) сотрудничества;
в) ни в каком;
г) не знаю.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- в) подчинение внутренних консультантов внешним;
- г) 4.нежелание перенимать опыт.

Тест № 6

1. **Что такое процессное консультирование?**
 - а) самостоятельная работа консультанта;
 - б) процесс написания консультантом итогового отчета;
 - в) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
 - г) самостоятельная работа клиента.

2. **Экспертное консультирование – это:**
 - а) сбор консультантом информации о клиенте;
 - б) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
 - в) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
 - г) приглашение эксперта.

3. **Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:**
 - а) в команде на основе доверительных отношений;
 - б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
 - в) с открытым обменом мнениями о проблеме;
 - г) в результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

4. **Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:**
 - а) честный и открытый обмен мнениями;
 - б) независимость;
 - в) профессионализм;
 - г) единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

5. **К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:**
 - а) организационная диагностика;
 - б) организационная культура;
 - в) организационные интервенции;
 - г) организационное поведение.

6. *Организационные интервенции – это:*
- а) процесс поглощения и слияния компаний;
 - б) мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их;
 - в) происки конкурентов, «шпионство» в компании.
7. *Обучающее консультирование предполагает:*
- а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
 - б) обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
 - в) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента;
 - г) проведение аудиторных занятий.
8. *К методам обучающего консультирования относятся:*
- а) метод SWOT-анализа;
 - б) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента;
 - в) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента;
 - г) экспертная оценка.
9. *Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:*
- 1. Обучающее консультирование
 - 2. Экспертное консультирование;
 - 3. Процессное консультирование;
 - а) устные консультации в режиме «вопрос-ответ»;
 - б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
 - в) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
 - г) полное погружение участников в проблематику;
 - д) экспресс-анализ ситуации.

10. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

Признаки управленческого консультирования (УК)

Типы УК

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. По радикальности | а) «Революционное» УК
б) Оперативное УК
в) Целевое УК |
| 2. По целям | г) «Косметическое» УК
д) Стратегическое УК
е) Многоцелевое УК |
| 3. По видам решаемых задач | ж) «Обыденное» УК |

Тест № 7

1. *Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:*
 - а) менеджмент-консалтинг;
 - б) организация производства;
 - в) служба скорой помощи;
 - г) управление-Сервись.

2. *«Золотые годы» управленческого консультирования – это:*
 - а) 1930–1940 гг.;
 - б) 1950–1960 гг.;
 - в) 1980–1990 гг.;
 - г) 1990–2000 гг.

3. *«Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:*
 - а) созданием большого количества консультационных компаний;
 - б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
 - в) большими накоплениями консультантов;
 - г) появлением на рынке консультационных услуг.

4. *Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?*
 - а) Deloitte&Touche;
 - б) KPMG;
 - в) Ernst&Young;
 - г) PriceWaterhouseCoopers.

5. *Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?*
 - а) только компании «большой четверки»;
 - б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;

- в) только российские компании;
 - г) только ассоциации консультантов.
6. *К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:*
- а) высокая стоимость услуг;
 - б) новая деловая и общая культура;
 - в) хорошее владение методикой консультирования;
 - г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.
7. *На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:*
- а) консалтинг;
 - б) аудит;
 - в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
 - г) по-разному.
8. *После кризиса августа 1998-го года на российском рынке стало лидировать консультирование:*
- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
 - б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
 - в) по проведению рекламных мероприятий;
 - г) по оптимизации налогообложения.
9. *Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:*
- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
 - б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
 - в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
 - г) модой.

10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

- а) да;
- б) нет;
- в) раньше – да; сейчас – нет;
- г) не знаю.

Тест № 8

1. *Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:*
 - а) малочисленная клиентная база;
 - б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
 - в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
 - г) конкуренция.

2. *Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?*
 - а) немедленное подписание контракта;
 - б) заинтересовать клиента;
 - в) проведение рекламной акции;
 - г) обучение своих сотрудников.

3. *Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:*
 - а) удовлетворение потребностей клиента;
 - б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;
 - в) поставку экспертных знаний клиенту;
 - г) получение оплаты по договорам.

4. *Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?*
 - а) АКЭУ;
 - б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
 - в) ФЕАКО;
 - г) АКУОР.

5. *К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:*
 - а) объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике;

- б) рекламные кампании крупных консультационных компаний;
 - в) эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей;
 - г) развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг;
 - д) поддержка со стороны государства;
 - е) образовательный потенциал.
6. *Является ли консультирование в области электронного бизнеса перспективной отраслью управленческого консультирования?*
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не сейчас;
 - г) не у нас.
7. *Центрами развития российского управленческого консультирования являются:*
- а) Москва и Санкт-Петербург;
 - б) Москва и Новосибирск;
 - в) Санкт-Петербург и Самара;
 - г) Ярославль.
8. *Какого клиента можно считать идеальным?*
- а) платежеспособного;
 - б) послушного;
 - в) обучаемого;
 - г) неконфликтного.
9. *В компетенцию консультационной компании входит:*
- а) исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент;
 - б) самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента;
 - в) расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента;
 - г) управление компанией клиента.

10. *Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:*
- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
 - б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
 - в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
 - г) консультационным компаниям.

Тест №9

1. *Какие новые методологии появляются в управленческом консультировании в настоящее время?*
 - а) количественные методы прогнозирования развития ситуации;
 - б) организационное развитие (organization development);
 - в) интервьюирование сотрудников компании-клиента;
 - г) кейс-методы.

2. *Системный подход:*
 - а) это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей;
 - б) концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого;
 - в) это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения;
 - г) это подход к любой системе.

3. *Ситуационный подход – это:*
 - а) состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным;
 - б) подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях;
 - в) подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации;
 - г) подход к любой ситуации.

4. *SWOT-анализ – это:*
 - а) сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов;
 - б) анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий;
 - в) сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ;
 - г) анализ прибыльности компании.

5. *Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:*
 - а) интервьюирования сотрудников компании-клиента;
 - б) сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом;
 - в) структурированного анкетирования сотрудников;
 - г) опроса всех заинтересованных лиц.

6. *По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:*
 - а) обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющим повысить ее эффективность;
 - б) стратегическое планирование дальнейших действий;
 - в) написание итогового отчета;
 - г) заключение договора с клиентом.

7. *Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:*
 - а) «мозговой штурм»;
 - б) неупорядоченное перечисление идей;
 - в) SWOT-анализ состояния компании-клиента;
 - г) факторный анализ.

8. *Метод групповой работы – это:*
 - а) работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента;
 - б) работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента;
 - в) совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации;
 - г) метод формирования малых групп.

9. *При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:*
 - а) полном отсутствии проблем на предприятии;

- б) боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании;
- в) невнимании;
- г) незнании требований к системе оценки.

10. PEST-анализ представляет собой:

- а) пошаговое (от англ. step – шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта;
- б) оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента;
- в) технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок (promotion evolution strategic technology (pest));
- г) технологию, противоположную SWOT-анализу.

Тест № 10

1. *Ролевая природа консультанта зависит от:*
 - а) социального происхождения консультанта;
 - б) профиля консультанта;
 - в) личностных качеств консультанта;
 - г) ожиданий компании-клиента;
 - д) сложившейся в компании ситуации.

2. *Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:*

1. Консультант по ресурсам	А	Б	В
2. Консультант по процессу	А	Б	В

А. Сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

Б. Действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.

В. Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

3. *Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?*
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) иногда;
 - г) по ситуации.

4. *Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:*
 - а) эксперт;
 - б) начальник;
 - в) агитатор;
 - г) помощник;
 - д) преподаватель;

- е) ученик;
 - ж) подчиненный;
 - з) посредник;
 - и) стратег.
5. *Какая из ролей является основной ролью консультанта:*
- а) преподаватель;
 - б) коллега;
 - в) эксперт;
 - г) стратег.
6. *На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:*
- а) экспертную;
 - б) процессную;
 - в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
 - г) это не их вопрос.
7. *Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:*
- 1. Консультант-агитатор
 - 2. Консультант-стратег
 - 3. Консультант-преподаватель
 - 4. Консультант-посредник
- а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;
 - б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;
 - в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;
 - г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

8. *Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:*
- а) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;
 - б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;
 - в) на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз (ес), европейский банк реконструкции и развития (ебвр);
 - г) по знакомству.
9. *При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:*
- а) стоимость оказываемых услуг;
 - б) технические (содержательные) предложения консультантов;
 - в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
 - г) имидж консультанта.
10. *Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?*
- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
 - б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
 - в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Тест № 11

1. *Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:*
 - а) договора;
 - б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
 - в) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги;
 - г) результата.

2. *Повременная оплата - это:*
 - а) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта;
 - г) время оплаты услуги.

3. *Фиксированная оплата - это:*
 - а) оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании;
 - б) оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования;
 - в) оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант;
 - г) законодательно зафиксированная оплата.

4. *Оплата работы консультанта:*
 - а) является заработной платой консультанта;
 - б) является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги;
 - в) соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта;
 - г) гарантирована консультанту в любом случае.

5. *Оплата работы консультанта включает:*
- а) затраты на аренду помещений;
 - б) затраты на управленческий и технический персонал;
 - в) прибыль консультационной компании;
 - г) налоги;
 - д) затраты на оборудование.
6. *Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:*
- а) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;
 - б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;
 - в) определяются стажем работы консультанта в данной области;
 - г) зависят от случая.
7. *Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:*
- а) на уровне, принятом в их странах;
 - б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
 - в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
 - г) по-разному.
8. *Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:*
- а) оценка имущества;
 - б) проведение рекламной кампании;
 - в) составление контрактов;
 - г) привлечение инвестиций.
9. *Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?*
- а) да;

- б) нет;
- в) в определенных договорах;
- г) не знаю.

10. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

- а) фиксированная оплата;
- б) повременная оплата;
- в) оплата, зависящая от результата;
- г) комбинированная оплата.

Тест № 12

1. **Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:**
 - а) письменной;
 - б) устной;
 - в) и письменной, и устной;
 - г) неопределенной.

2. **Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?**
 - а) денежный гонорар;
 - б) приобретение акций компании-клиента;
 - в) услуги по бартеру;
 - г) все вышеперечисленное.

3. **При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:**
 - а) повременную;
 - б) фиксированную;
 - в) как процент от стоимости объекта консультирования или результата;
 - г) комбинированную.

4. **Цены на услуги российских консультантов:**
 - а) выше мировых цен;
 - б) ниже мировых цен;
 - в) равны мировым ценам.

5. **Сколько существует основных способов формирования цены на консультационные услуги?**
 - а) 2;
 - б) 3;
 - в) 4;
 - г) 5.

6. *Оплата, зависящая от результата:*
- а) производится только тогда, когда получены определенные результаты;
 - б) определяется от величины полученных результатов (экономики, прибыли);
 - в) оба ответа верны;
 - г) нет правильного ответа.
7. *К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:*
- а) заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой;
 - б) использование бартера в оплате;
 - в) к этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5–10% общей стоимости проекта;
 - г) получение полной суммы оплаты по окончании договора.
8. *Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?*
- а) заработная плата консультанта меньше цены услуги;
 - б) заработная плата консультанта больше цены услуги;
 - в) заработная плата консультанта равна цене услуги;
 - г) по-разному.
9. *Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?*
- а) да;
 - б) нет;
 - в) не всегда;
 - г) в зависимости от вида услуги.
10. *Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:*
- а) заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве;
 - б) акта приема-сдачи работ;
 - в) устного обсуждения полученных результатов и фиксации их на магнитных лентах (аудиокассетах);
 - г) праздничного ужина.

Тест № 13

1. *Эффективность консультационных услуг определяется:*
 - а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
 - б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
 - в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
 - г) желанием консультанта.

2. *Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:*
 - а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
 - б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;
 - в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
 - г) по прогнозам консультанта.

3. *Эффективность работы консультанта рассчитывается как:*
 - а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
 - б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
 - в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
 - г) разница между доходами и расходами консультанта.

4. *Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:*
 - а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
 - б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;

- в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
5. *Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:*
- а) изменения нормативно-законодательной базы;
 - б) налаживания обширных международных связей;
 - в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
 - г) повышения качества работы.
6. *Оценка качества работы консультанта осуществляется:*
- а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;
 - б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше» ;
 - в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
 - г) на глазок.
7. *Выберите неправильное утверждение:*
- а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
 - б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
 - в) «квалифицированный консультант – успешный консультант»;
 - г) «известны три стадии процесса консультирования».
8. *Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:*
- а) клиентом;
 - б) консультантом;
 - в) и клиентом, и консультантом;
 - г) не осуществляется вообще.

9. *От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?*
- а) изменение организационной структуры управления компании;
 - б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
 - в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;
 - г) реструктуризация бизнеса.
10. *Эффективность любого подхода консультирования зависит от:*
- а) целей разрешения конкретной проблемы;
 - б) применяемых консультантом методов консультирования;
 - в) восприятия методов консультирования клиентами;
 - г) желания консультанта.



Вопросы к зачету

1. Понятие управленческого консультирования.
2. Понятие диагностического консультирования.
3. Два подхода к управленческому консультированию.
4. Понятие процессного консультирования.
5. Функциональный подход к управленческому консультированию.
6. Понятие обучающего консультирования.
7. Профессиональный подход к управленческому консультированию.
8. Внутреннее и внешнее консультирование.
9. Характерные черты управленческого консультирования.
10. Современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
11. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
12. Роли консультанта в управленческом консультировании.
13. Понятие независимости управленческого консультирования.
14. Роли клиента в управленческом консультировании.
15. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
16. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Основные типы консалтинговых организаций.
20. Формы оказания услуг российскими консультантами.
21. Управленческое консультирование как деловая услуга.
22. Характеристика рынка аудиторско-консультационных услуг в российской Федерации.
23. Цели и задачи управленческого консультирования.
24. Условия формирования цен на консультационные услуги.
25. Принципы управленческого консультирования.
26. Основные формы установления цен на консультационные услуги.

27. Классификация управленческого консультирования.
28. Повременная оплата консультационных услуг.
29. Предмет управленческого консультирования.
30. Фиксированная оплата консультационных услуг.
31. Методы управленческого консультирования.
32. Оплата консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Этапы развития управленческого консультирования.
34. Комбинированная оплата консультационных услуг.
35. Понятие процесса управленческого консультирования.
36. Основные типы консультационных договоров.
37. Этап подготовки в управленческом консультировании.
38. Особые условия составления консультационных договоров.
39. Этап диагноза в управленческом консультировании.
40. Взаимодействие консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
41. Этап планирования действий в управленческом консультировании.
42. Контроль в процессе управленческого консультирования.
43. Этап внедрения в управленческом консультировании.
44. Два способа оценки результатов управленческого консультирования.
45. Этап завершения в управленческом консультировании.
46. Определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Стадии и этапы управленческого консультирования.
48. Оформление результатов работы консультанта.
49. Золотые годы управленческого консультирования.
50. Деловые услуги их функции.



Глоссарий

- Внешние консультанты** – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.
- Внутренние консультанты** – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.
- Деловая услуга** – вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующий формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.
- Диагностика** – совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявлению недостатков.
- Диверсификация производства** – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.
- «Директивная» роль** – работа в режиме ориентации на консультанта; консультант занимает пози-

- цию руководителя или является инициатором действий.
- Задача управленческого консультирования** – предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.
- Инжиниринг** – обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объект.
- Кадровое консультирование** – консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.
- Качество консультирования** – под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат и никогда – процесс.
- Клиент** – любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

- Консультант** – специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.
Консультант-инструктор и преподаватель обучает клиента и разрабатывает учебные программы.
Консультант-помощник в решении проблем предлагает альтернативы и участвует в решениях.
Консультант-пропагандист предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.
Консультант-технический эксперт дает информацию и предложения по вопросам политики и практики.
- Консультационная услуга** – совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.
- Консультирование по процессу** – род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента.

- «Лаборатория кон-
сультирования»** – поведенческо-ориентированная обуча-
ющая среда, которая создает возмож-
ность действий со стороны участников,
имитирующие реальные управленче-
ские ситуации и процессы.
- Лоббирование** – легально осуществляемое воздействие на
государственные органы (законодатель-
ные и исполнительные) для создания
оптимальных условий осуществления
деятельности фирмы.
- Маркетинговое
консультирование** – имеет целью достижение предприятием
его рыночных целей через построение
целесообразного взаимодействия пред-
приятия с рынком.
- Менеджмент-
консалтинг** – предоставление независимых советов и
помощи по вопросам управления, вклю-
чая определение и оценку проблем
и/или возможностей, рекомендацию
соответствующих мер и помощь в их
реализации».
- Метод
консультирования** – план действий, разработанный на осно-
ве опыта проведенных консультаций
данного вида, позволяющих выработать
соответствующую программу действий.
- Методика** – совокупность действий, позволяющих
достичь каких-либо целей.
- Методологическая
пропаганда** – роль, при которой консультант старает-
ся воздействовать на клиента, чтобы он
активно решал проблемы и использовал

- для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).
- Методология классификации** – классификация, ориентированная на самих консультантов, т.к. классифицирует их в зависимости от методов работы.
- Мониторинг** – систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.
- Нахождение альтернатив (как роль консультанта)** – выявление альтернатив и ресурсов для клиента и помощь в оценке последствий.
- «Недирективная» роль** – работа в режиме ориентации на руководителя, консультант предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет.
- Обнаружение фактов (как роль консультанта)** – сбор данных и предоставление этих данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования.
- Обучающее консультирование** – процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалифи-

- кации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.
- Партисипативное консультирование** – совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).
- Планирование действий** – фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.
- Попредметная классификация** – классификация в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент.
- Позиционная, или «контактная», пропаганда** – роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности.
- Процесс консультирования** – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в со-

- стоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.
- Процессное консультирование** – процесс консультирования, когда консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в аккумуляции идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.
- Психологическое тестирование** – выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.
- Результат консультационного проекта** – продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта.
- Результативность** – отражает не только количественную, но и качественную сторону деятельности.
- Рекрутмент** – услуги по подбору и оценке кадров.
- Рефлексия (как роль консультанта)** – стимулирование клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.
- Сессия стратегического планирования** – место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы.

- Стадия** – период, определенная ступень в развитии чего-либо, фаза развития.
- Тренинг** – обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.
- Управленческое консультирование** – консультирование с целью совершенствования управления предприятием.
- Управленческое консультирование (функциональный взгляд)** – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи (серии задач), при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.
- Управленческое консультирование (профессиональный взгляд)** – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.
- Услуга** – осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.
- Фасилитатор** – специалист по организации коллективной творческой работы, помогающий участникам четко формулировать идеи и предложения.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| Цель консультирования | – помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности. |
| Экспертное консультирование | – процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента – обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов. |
| Этапы | – отдельные стадии какого-либо процесса. |
| Эффективность консультирования | – отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей. |



Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
2. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу. – М.: Вильямс, 2004. – 288 с.
3. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: Инфра-М, 2002. – 192 с.
4. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг. Аудит в РФ, СНГ и Зарубежье. – М.: Юниправекс, 2002. – 360 с.
5. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг. – Вершина, 2005. – 384 с.
6. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. – М.: Юнити-ДАНА, 2004. – 255 с.
7. Вебер А.В., Данилов В.Д. Knowledge технологии в консалтинге и управлении предприятием. – М.: Наука и техника, 2003. – 176 с.
8. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. – М.: Дело, 2001. – 296 с.
9. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование. Пособие для подготовки к экзамену. М.: Юркнига, 2004. – 288 с.
10. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге? – СПб.: Нева, 2003. – 192 с.
11. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
12. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. – СПб.: Питер, 2005. – 432 с.
13. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.

14. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 392 с.
15. Консалтинг будущего: Экспресс-курс / Под ред. Карен Ли. – 2004. – 256 с.
16. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес. Под ред. К. Макхема. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
17. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России. – СПб.: Дмитрий Буланин, 2003. – 192 с.
18. Котляревский Ю.Л. Управленческое консультирование в России / Серия «Бизнес-класс». – Ростов-н/Д.: Феникс, 2004. – 352 с.
19. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005. – 381 с.
20. Митчелл Дж. Путь к сердцу клиента. – СПб.: Питер, 2005. – 224 с.
21. Мороз Ю. Управленческий консалтинг – нет ничего проще. – М.: Феникс, 2004. – 224 с.
22. Ольшанский Д., Пеньков В. Политический консалтинг. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.
23. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003. – 432 с.
24. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
25. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта. – М.: ФБК_ПРЕСС, 2001. – 376 с.
26. Туретт-Туржи К. Консалтинг. – СПб.: Нева, 2004. – 128 с.
27. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М.: Коммерсантъ XXI.: Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
28. Управленческое консультирование. Введение в профессию. Под ред. М. Кубра. – М.: Планум, 2004. – 976 с.

Дополнительная литература:

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – Модуль 12. – М.: Инфра-М, 1999. – 240 с.

Список рекомендуемой литературы

2. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998.
3. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий. – М.: Синтег, 1997. – 316 с.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000. – 160 с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под редакцией А.П. Посадского. – М., 1998.
6. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования: учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 366 с.
7. Кроль Л. Консалтинг. Поиски жанра. – М.: Независимая фирма «Класс». – 336 с.
8. Кроссман Ф. Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000. – 240 с.
9. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
11. Настольная книга консультанта по проблемам местного самоуправления. – М. – С.Пб., 2000. – 200 с.
12. Нигель Мак Леннан. Консультирование для менеджеров. Ростов-н/Д.: Феникс, 1997. – 512 с.
13. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
14. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. – М.: ФБК_ПРЕСС, 1998.
15. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». – М.: ГУУ, 1998. – 48 с.
16. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: Экмос, 2000. – 255 с.
17. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.

Дополнительные источники информации:

1. Журнал «Консалтинг».
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Издательство «Финпресс».
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления».
4. Журнал «Эксперт».
5. Модульная программа для менеджеров «Использование услуг профессиональных консультантов», ГУУ, 1999.
6. www.cap.ru/cap/daily/zeim_seminar/consulting/k_6.htm
7. www.consulting.ru