

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
Ульяновский государственный технический университет

**Т. Е. Цыцарова**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

**Текст лекций**

УЛЬЯНОВСК  
2009

УДК 659.2(075.8)

ББК 65.050 я 7

Ц 97

Рецензенты:

директор филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске, канд. экон. наук В. В. Ваховский;

заведующий кафедрой экономики управления филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске, канд. экон. наук, доцент И. П. Лаврентьева.

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве текста лекций.

**Цыцарова, Т. Е.**

Ц 97 Управленческое консультирование : текст лекций / Т. Е. Цыцарова. – Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 63 с.  
ISBN 975-5-9795-0401-8

Текст лекций может быть использован в учебном процессе студентами, аспирантами, магистрами направлений «Менеджмент организации» и «Управление персоналом».

Подготовлены на кафедре «Экономика и менеджмент».

**УДК 659.2(075.8)**

**ББК 65.050 я 7**

ISBN 975-5-9795-0401-8

© Т. Е. Цыцарова, 2009

© Оформление. УлГТУ, 2009

## ВВЕДЕНИЕ

Консультирование по вопросам управления, или управленческого консультирования, давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практическими задачами, а также усваивать чужой опыт. Сотни тысяч частных компаний и общественных организаций как в промышленно развитых странах, так и в менее развитых странах пользовались такими услугами, отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер, консультированием по профессиональным услугам.

Спрос на управленческие консультационные услуги в России, к сожалению, пока еще слабо развит. Это свидетельствует о несовершенных рыночных отношениях, отсутствии пока даже опыта осмысления его системной организации в виде значительных проектов.

На сегодняшний день становится ясно, что важным условием модернизации экономики РФ в новых социально-экономических условиях становится формирование активно развивающейся системы управления – гарантии сокращения цикла «исследование производства». Поэтому на первый план выходят такие действия, как: формирование оптимальных научно-технических решений, своеобразного инновационного фонда; сокращение финансовых потерь, связанных с разработкой, максимально эффективным введением в производственную практику инноваций и получением от них полной отдачи; масштабное и рациональное введение инноваций во все области деятельности, где они могут приносить успех и прибыль. Застой в системе управления сегодня – это гарантия поражения в жесткой конкурентной борьбе не только в рамках отдельного государства, но и в условиях международных экономических отношений. Выдержать конкурентную борьбу сегодня – это означает предельно активизировать научноорганизованный поиск и внедрение новой технологии, техники, организации производства, управленческих действий работников и сотрудников бизнес-организаций.

Управленческое консультирование убедительно доказало, что оно может быть одной из таких форм активизации. Основой процессов активизации является: осуществление деятельности по оказанию помощи производственным объектам в процессе определения направлений специализации производства, его модернизации и путей ее осуществления; предоставление практических, научно обоснованных советов тем бизнес-организациям, которые попали в трудное финансовое положение.

Данное учебное пособие позволяет студентам и всем собирающимся заняться консультационной деятельностью понять, что такое управленческое консультирование, как правильно строить взаимоотношения консультанта и организации-клиента, а также, как следует провести все этапы процесса консультирования.

## **Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования**
- 1.2. Деловые услуги**
- 1.3. Понятие консультационной деятельности**
- 1.4. Особенности консультационных услуг**
- 1.5. Виды консультационных услуг**

### **1.1. Исторический обзор управленческого консультирования**

Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки управленческого консультирования. Где его исторические корни? Насколько они глубоки? Какие основные события и личности его сформировали?

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления. Условия для этого были созданы только во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

*Пионеры научного управления.* У теории научного управления был ряд предшественников. Один из них – американский фабрикант Чарлз Т. Сэмпсон, в 1870 г. он так реорганизовал на своей обувной фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников-китайцев.

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона<sup>1</sup>.

Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько

---

<sup>1</sup> Подробнее узнать об истории управленческого консультирования можно в следующих работах: Н. J.Klein. Other peoples business; A primer on management consultants (New York, Mason Charter, 1977).

методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

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

Эти пионерные усилия придали управленческому консультированию очень важную характерную черту, сильно повлиявшую на развитие этой профессии и представление о ней.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой области дали название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты (которые часто были значительными). Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

Первоначальное отрицательное отношение к некоторым консультантам по вопросам управления со временем существенно изменилось. Новые области управления и проблемы энергично захватывались консультированием и становились для него нормальными. Соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда. Важные изменения в области общественных и трудовых отношений ограничивали применение технических приемов, неприемлемых для рабочих; переговоры стали незаменимым методом решения многих проблем, затрагивавших интересы рабочих и служащих. Однако положительная сторона представления об эксперте по эффективности полностью сохранилась: на консультантов продолжали смотреть как на людей, способных находить новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

*На пути к теории общего управления.* Недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых, возможно, даже первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший готорнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы

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

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров.

Одним из них был Джеймс О. Мак Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 г.<sup>2</sup>

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

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

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война – основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны. Кроме того, исследование операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

*Золотые годы консультирования.* Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 – в 1963 г. и более 1300 в 22 странах – в 1984 г. В американской фирме «А.Т.Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в

---

<sup>2</sup> W. B. Wolf. Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey (Ithaca, NY, Cornell University, 1978).

середине 60-х годов. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

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

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

*На переднем крае технического прогресса.* Большинство консультантов по вопросам управления взяли за правило быть в курсе последних достижений в вопросах управления и родственных областях, которые могут заинтересовать клиентов, и предлагать новые сложные услуги прежде, чем это начнет делать кто-то другой. К таким областям относятся компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи. Консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются вопросами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований и т. д., если это представляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта.

*Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.* За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления увеличили свою агрессивность как в отношении поиска клиентов, так и в попытках убедить потенциальных клиентов, что могут предложить лучшие услуги, чем другие.

Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультантских фирмах.

*«Большая восьмерка» выходит на сцену.* Крупным событием явилось новое отношение «Большой восьмерки» частнопрактикующих бухгалтерских фирм к управленческому консультированию. Хотя несколько десятков лет оно считалось несовместимым с профессиональной бухгалтерской деятельностью и ревизованием, оно начало с 60-х годов энергично развиваться «Большой восьмеркой», принося им 15–20 % дохода, а в ряде случаев в 80-е годы даже больше<sup>3</sup>.

*Продолжающаяся интернационализация.* Все крупные и многие мелкие консультантские фирмы продолжали интернационализировать свои операции по поиску новых рынков, приспособившись к изменениям в международной экономике и пользуясь новыми возможностями для консультирования в менее

---

<sup>3</sup> «Большая восьмерка» включает следующие международные бухгалтерские фирмы: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Прочитать о ней можно в книге: M. Stevens. The Big Eight (New York, Macmillan, 1981).

развитых странах. В крупных консультантских фирмах зарубежные операции могут давать 30–70 % дохода. Как уже упоминалось, в развивающихся странах создавались новые консультантские фирмы.

*Внутреннее консультирование.* Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, явление не новое, однако их объем и роль значительно возросли в 70-х и 80-х годах. Внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования.

*Прогресс в методологии консультирования.* Чтобы повысить долгосрочные выгоды, получаемые клиентами в результате выполнения заданий, было затрачено много усилий на совершенствование методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания стало уделяться активному участию клиентов в выполнении заданий, развитию у них собственных навыков решения проблем и необходимости получения общих знаний от выполнения любого консультативного задания.

*Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.* Многие организации, частные и государственные, стали настоящими экспертами по эффективному использованию консультантов. Они разработали собственные критерии и методы их отбора, наблюдения за их действиями, получения от них методологических знаний и оценки результатов. Прогресс, достигнутый консультированием, не был бы возможен без этих усовершенствований со стороны клиента.

## **1.2. Деловые услуги**

В экономике России с началом рыночных преобразований стала формироваться новая отрасль – деловые услуги. В мировой практике к ним принято относить:

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

*Бухгалтерское обслуживание* – это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия и т. д.

*Юридические услуги* – это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде, консультации, заключения, справки по правовым вопросам, информирование клиента о новом законодательстве, подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм.

*Управленческое консультирование* – заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь из реализации.

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

*Деловая информация* – предоставление экономической, технической, юридической информации и т. д. по заказу клиента.

*Реклама и отношение с общественностью* – объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.

*Тренинг* – передача знаний и информации о принятии решений (курсы, конференции, семинары, направленные на повышение квалификации менеджеров).

*Рекрутмен* – подбор и оценка управленческих кадров.

*Обеспечение информационными технологиями* – разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и т. д.

*Инвестиционное обслуживание* – деятельность кредитно-финансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг (т. е. перевод денежных средств частных инвесторов в ценные бумаги).

В основном конкуренция и запросы клиентов заставляют фирмы специализироваться по данным направлениям. Каждое из вышеперечисленных направлений оказывает консультационные услуги и выступает в роли профессиональных консультантов.

Клиентами данных направлений могут быть: предприятия, фирмы, компании, имеющие проблемы функционирования и развития.

Затраты на обращение к профессиональным консультантам являются выгодными инвестициями для развития компании.

Функции деловых услуг: формирование компонентов систем управления (кадры, информация, техника управление и т. д.); осуществление текущего обслуживания процессов управления (переподготовка, подбор и оценка кадров, постановка учета, юридическая и информационная помощь); оказание услуг по управленческому консультированию; создание, распространение, внедрение управленческих нововведений.

Профессионалы, оказывающие деловые услуги, обычно выступают в роли «дополнительного» временного работника, которого не всегда целесообразно иметь в постоянном штате предприятия, что способствует сокращению затрат, выделенных управленческому аппарату.

Как правило, деловые услуги предоставляются одновременно по нескольким видам консультаций, так как все виды деятельности тесно связаны между собой.

Перечисленные выше виды деятельности по оказанию услуг требуют разной регламентации. То есть по закону РФ некоторые из вышеперечисленных направлений подлежат обязательному лицензированию. Лицензию должны иметь аудиторские фирмы.

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

Инжиниринговые фирмы обязаны пройти аттестацию в институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов строительной индустрии и промышленности стройматериалов.

Консультанты, прошедшие обучение по зарубежным и отечественным программам, получают сертификат.

Сертификат – это письменное свидетельство, документ, удостоверяющий соответствие нормам и стандартам профессии.

Без лицензии не могут оказывать услуги и компании, занимающиеся подбором управленческих кадров.

### **1.3. Понятие консультационной деятельности**

Большинство фирм и индивидуальных профессионалов, предоставляющих деловые услуги, оказывают консультации в области своей специализации.

Консультация – это совет, рекомендации.

В настоящее время происходит своеобразное «размывание» границ специализации фирм деловых услуг, т. е. наряду с одними услугами предоставляются и другие виды услуг. Главными причинами этого являются: возросшая сложность заказов клиентных организаций; конкуренция среди консультационных фирм.

Из вышесказанного следует, что:

- консультационные услуги – часть деловых, профессиональных услуг. (например, это направления юристов, финансистов, управленцев и т. д.);
- управленческое консультирование – это один из видов консультационных услуг.

Обобщая две вышеперечисленные трактовки, можно дать следующее определение.

*Консультирование* – это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

В этом определении подчеркивается, что:

Консультирование – это вид деятельности;

Консультант – это профессия;

Функции консультирования – консультации, обучение, исследовательские работы.

Перечень клиентных организаций не имеет ограничений.

Консультанты указывают пути и методы «лечения» проблем, дают рекомендации на перспективу.

Консультирование может осуществляться:

- в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос-ответ». В этом случае консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентной организации;

– когда реализация советов не возможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

#### **1.4. Особенности консультационной услуги**

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада. Для каждого компонента характерны определенные темпы роста, удельный вес в ходе консультационной формы, расходы на освоение и сбыт конкретного вида услуг. На этой основе выделяются виды услуг с различными перспективами и производится своевременное освобождение от устаревшей продукции и к освоению новой продукции.

Клиент, покупая консультационную услугу, должен изучить:

- рынок предоставляемых услуг;
- надежность фирмы и качество предоставляемых услуг;
- изучить профессионализм работающих в данной фирме;
- проверить наличие лицензии на ведение консультационных услуг.

Клиент должен требовать от консультанта информацию, которая дает представление о характере выполненных консультантом работ, рекомендациях и результатах их реализации. Клиенту важно сохранить рекомендации от предыдущих клиентов. Консультанты должны быть уверены в своей компетентности в данной области. Консультанты обязаны сообщить клиенту о стоящих перед ним проблемах, дать полную объективную характеристику их решения, показать необходимые условия и альтернативные пути решения проблем.

#### **1.5. Виды консультационных услуг**

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

2. *Администрирование*: планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов, регулирование риска, гарантии безопасности.

3. *Финансовый менеджмент*: система учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы.

4. *Менеджмент персонала*: планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы

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

5. *Маркетинг*: реклама, сбыт, имидж фирмы, дизайн, исследование рынка, новая продукция, ценообразование, прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом.

6. *Производство*: использование и обслуживание оборудования, переработка материалов, распределение материалов, упаковка, совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества.

7. *Информационные технологии*: компьютерный аудит, выбор и установка систем.

8. *Специальные услуги* (включают 8 видов консультирования): обучение по управлению электроэнергетикой, инженерное, экологическое, информационное, юридическое, по управлению снабжения, по управлению в государственном секторе, по телекоммуникациям.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим **учебным вопросам**:

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Пионеры научного управления.
3. На пути к теории общего управления.
4. Золотые годы консультирования.
5. Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.
6. Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.
7. Деловые услуги.
8. Понятие консультационной деятельности.
9. Особенности консультационных услуг.
10. Виды консультационных услуг.
11. Деловые услуги.

## **Тема 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ПРИЧИНЫ И ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ**

### **2.1. Критерии профессионализма консультанта**

### **2.2. Внешние и внутренние консультанты**

### **2.3. Анализ проблем клиентской организации**

### **2.4. Принятие решения о приглашении консультантов**

### **2.1. Критерии профессионализма консультанта**

Консультант — специалист в конкретной области, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Консультант не только оценивает (как эксперт), но и выполняет функции объяснения, убеждения, обучения и в ряде случаев реализации рекомендаций.

Черты консультанта: имеет специальный статус; использует интеллект как товар; обладает методическим инструментарием; работает с информацией; осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

Критерии профессионализма консультантов:

1. Требования к личности: творческое мышление; развитие навыка делового общения; психологическая зрелость; хорошее физическое и духовное здоровье; стабильность в поведении; уверенность в себе; способность к самосовершенствованию, самодисциплине; самокритичность; профессиональная этика.

2. Требования к профессиональной компетенции:

– должен знать: проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования;

– должен уметь: определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

### **2.2. Внешние и внутренние консультанты**

*Внутренние консультанты* – консультируют, используя свои знания, связи организации, в которой являлись сотрудниками клиентской организации.

*Внешние консультанты* – не являются членами клиентской организации.

Основные отличия внешних и внутренних консультантов:

#### **1. Внутренние консультанты**

*Сильные стороны:* имеют полную информацию и знания о своей организации, знают качества персонала в своей организации, приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение в организацию и обработку

информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами, доступность – приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации, внутренние консультанты – это резерв руководящей должности, Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.

*Слабые стороны:* зависимость от руководства, статус (определенная позиция в иерархии управления). Испытывают влияние различных групп и личностей организации.

## **2. Внешние консультанты**

*Сильные стороны:* объективность и независимость, знание и опыт решения проблемы, имидж эксперта.

*Слабые стороны:* большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации.

Внутренний консультант занят работой по управленческому консультированию постоянно, а внешний – нет.

### **2.3. Анализ проблем клиентной организации**

Проблема – это несоответствие фактического состояния управления объему желаемому или заданному.

Проблема – это нарушение (или угроза) нормального течения деятельности, снижающее ее эффективность.

Проблема возникает чаще всего в результате отклонения фактического состояния от заданного. В консультирование под проблемой понимается не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем. Следовательно, требует принятия соответствующих мер в настоящее время.

Руководители, менеджеры постоянно контролируют динамику развития предприятия (подразделения). Информация о внешней среде (новые возможности и угрозы, поведение других компаний, исследования и идеи в области повышения эффективности) и внутренней (динамика основных показателей деятельности, человеческие отношения, климат в организации) может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе (т. е. стать источником проблем). Характеристика проблемы и ситуационных факторов (внешних и внутренних), приведших к появлению проблемы, позволяют описать проблемную ситуацию.

Клиенты при самостоятельном определении проблем и описании проблемной ситуации чаще всего ограничиваются поверхностным видением, имеют трудности в установлении причин их возникновения, в перспективном видении проблем.

Консультанты помогают клиентам выйти на причинное видение ключевых проблем.

Трудности в определении проблем и описании проблемной ситуации имеют не только клиенты, но и консультанты. Как показывает практика,

определение проблем достаточно сложное дело и во многом зависит от знаний, опыта, интуиции консультантов.

Важное значение для определения срочности, очередности, затрат времени на решение проблем имеет их классификация.

### Критерии классификации проблем

Критерии классификации	Группы проблем
1. Место возникновения	– внешние – внутренние
2. Локализация	– организация в целом – несколько подразделений – одно подразделение
3. Важность	– организация в целом – несколько подразделений – одно подразделение
4. Вид затрачиваемых ресурсов	– технологические – финансовые – информационные – человеческие
5. Периодические возникновения	– постоянно – периодически
6. Степень влияния на решение других проблем	– очень сильное – сильное – умеренное – слабое – не влияет
7. Приоритетность	– особо приоритетные – приоритетные
8. Степень формализации проблемы	– прочие – стандартные – хорошо структурированные – слабо структурированные – неструктурированные
9. Характер проблемы	– исправление неблагоприятной ситуации – улучшение сложившейся ситуации – создание новой ситуации

Проблемы должны быть проанализированы с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами.

Необходимость решения конкретной проблемы определяется:

- 1) ее значимостью (т. е. степень разрушительного влияния на результат деятельности);
- 2) ее динамикой (изменением остроты проблемы во времени);
- 3) ее разрешающей способностью (степень влияния на решение других проблем).

Необходимость решения проблемы можно определить разными способами. Один из вариантов основан на экспертной оценке по балльной системе. Число экспертов может быть любым. Сначала экспертам выдается индивидуальная оценка по каждой проблеме, а затем выводится средний балл. Например, значимость проблемы можно оценить как:

- 5 – очень сильная;
- 4 – сильная;
- 3 – умеренная;
- 2 – слабая;
- 1 – не влияет.

Динамика может быть оценена экспертами как:

- «+» – обострение;
- «0» – без изменений;
- «-» – слабое действие.

Чтобы оценить разрешающую способность, нужно провести попарное сравнение, используя балльную оценку: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – умеренная, 2 – слабая, 1 – не влияет.

Общая оценка (балл) по трем критериям позволяет проанализировать проблемы и определить ранг очередности ее решения.

## **2.4. Принятие решения о приглашении консультантов**

После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения встает вопрос о команде, способной организовать их решение. Клиентная организация может:

- 1) решить проблемы собственными силами;
- 2) воспользоваться услугами консультантов.

Возможность решения проблем своими силами определяется на основании следующих критериев: положение, статус людей, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений, наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления; степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если клиентная организация в состоянии справиться с возникшей проблемой, то она должна: сформировать команду специалистов (если нет внутренних консультантов); разработать план действий и процедуру реализации; оценить возможные трудности при реализации запланированных мероприятий.

При принятии решения о приглашении консультантов учитываются два основных фактора: результаты оценки проблем с позиций необходимости и

возможности их решения собственными силами; готовность клиентской организации к сотрудничеству с консультантами.

Причины и основания для обращения к консультантам следующие: интенсивная помощь на временной основе: невозможно высвобождение своих специалистов для решения проблемы; необходима углубленная, длительная работа по проекту; использование особых знаний и опыта консультанта: нет людей, способных решить проблему; необходимы особые приемы и методы решения проблем; осознание необходимости перемен в организации; обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта; освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте; взгляд со стороны: свежий взгляд со стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим **учебным вопросам**:

1. Определение термина «консультант».
2. Критерии профессионализма консультанта.
3. Внешние консультанты (сильные и слабые стороны).
4. Внутренние консультанты (сильные и слабые стороны).
5. Анализ проблем клиентской организации.
6. Определение проблемы и критерии ее квалификации.
7. Принятие решения о приглашении консультантов.
8. Требования к профессиональной компетенции.
9. Причины и основания для обращения к консультантам.

## **Тема 3. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)**

### **3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта**

#### **3.2. Организация внутреннего консультанта**

#### **3.3. Ассоциация консультантов**

### **3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта**

Если принято решение о приглашении консультантов, то сразу же определитесь, с кем вы хотите работать: с иностранными или российскими специалистами.

Для того чтобы сделать выбор, необходимо проанализировать все плюсы и минусы работы с теми и другими (цены, языковой барьер, социально-культурные различия наших стран и т. д.).

Преимущества иностранных консультантов: независимость (политическая, экономическая, организационная); знание проблем управления в рыночной экономике; знание и применение современной методологии консультационной деятельности; консультант принадлежит известной фирме; оказание широкого спектра консультационных услуг.

Преимущества российских консультантов: наличие связей в деловых и властных структурах; лучшее понимание и проникновение в проблемы российских предприятий; большое влияние; доверительные отношения с клиентами.

### **3.2. Организация внутреннего консультанта**

Существует несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли.

#### **Модель центра обслуживания**

Эта служба является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы. Деятельность этого отдела оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ. Расходы на содержание самой службы и консультирование подразделений предприятия представляют собой часть общих и административных затрат, т. е. услуги для клиента бесплатные. По мнению аналитиков у данной модели эффективность низкая, так как клиент «злоупотребляет» помощью внутренних консультантов, рассматривая их как дополнительных бесплатноработающих сотрудников.

В модели центра затрат критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты, коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены. Небольшая плата за услуги внутренних консультантов

снижает количество заказов подразделений, заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы консультантов. Подразделения предприятия могут выбирать между внутренними и внешними консультантами, а также воспользоваться помощью служб предприятия, занятых выполнением аналогичных функций (отдел финансов, маркетинга и т. д.).

**Центр прибыли.** Если внутренние консультанты выходят за рамки предоставления внутренних услуг и экономии издержек и начинают приносить доход предприятию, они превращаются в консультационную фирму. Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся по показателю прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения рекомендаций консультантов, доходов от внешнего консультирования, затрат и инвестиций.

### **3.3. Ассоциация консультантов**

Важную роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования играют объединения консультационных фирм и консультантов. С их помощью решаются такие важные вопросы, как координация и информационное обслуживание консультационной деятельности, поддержание и распространение высоких стандартов качества оказываемых услуг и этики взаимоотношений с клиентами, аттестация и повышение квалификации консультантов. Немаловажное значение имеет и такая деятельность объединений профессиональных консультантов, как выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультационных услугах, разработка рекомендаций по организации и методам консультирования. Нередко они осуществляют издательскую и рекламную деятельность.

**Чаще всего они регистрируются в форме ассоциаций.** В некоторых странах (США, Япония) одновременно функционирует несколько ассоциаций, как крупных, так и небольших, конкурирующих между собой за сферы влияния.

Ассоциации и институты – бесприбыльные организации. Они содержатся за счет взносов своих членов. Членство в ассоциациях не обязательно, но престижно. Оно дает консультантам и консультационным фирмам ряд выгод (обучение, информационное и маркетинговое обслуживание). Как добровольное объединение ассоциация (институт) не имеет права вмешиваться во внутреннюю деятельность консультационных фирм. Но необходимость соблюдения определенных условий при вступлении в нее (для фирм – число работающих; доходы от консультирования; квалификационный уровень; отзывы клиентов; перечень осуществленных проектов) позволяет установить требования к качеству услуг.

Объединения консультационных фирм и консультантов защищают интересы клиентов от непрофессионализма, некомпетентности в оказании услуг. Они предоставляют гарантии качества услуг своих членов. Ассоциации и институты консультантов могут оказывать клиентам услуги по поиску и

подбору нужной консультационной фирмы (консультанта): предоставляют информацию о надежности и квалификации консультантов, осуществленных проектах и отзывах клиентов.

Система гарантий качества услуг членов ассоциации консультантов базируется на: кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики; двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и удостоверение ассоциированного члена); реализации программ повышения квалификации консультантов с последующей выдачей сертификатов.

Ассоциация консультантов организована по принципу профессионального клуба. Ее членами являются индивидуальные консультанты и консультационные организации. При ассоциации консультантов создана Школа консультантов по управлению. Это объединение считает своей главной целью подготовку внешних и внутренних консультантов, профессионально владеющих современными приемами и методами консультирования.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Модель центра обслуживания.
3. Модель центра затрат.
4. Модель центра прибыли.
5. Организация внутреннего консультанта.
6. Ассоциация консультантов.

## **Тема 4. ПОИСК КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)**

### **4.1. Источники информации**

### **4.2. Определение потенциальных консультационных фирм**

### **4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта**

#### **4.1. Источники информации**

Если принято решение о необходимости приглашения внешнего консультанта, приступают к сбору сведений о консультационных организациях и консультантах. Источниками информации могут служить: ассоциации, союзы, объединения, гильдии консультантов, аудиторов, рекрутинговых фирм и т. п.; банки данных общественного государственного фонда «Российский центр приватизации» (РЦП), Правительства Москвы; рекомендации партнеров, коллег, знакомых; справочники («Золотые страницы», РАУпресс, «Аудиторы» и др.); конференции, семинары, выставки; рекламные объявления; книги, статьи, написанные консультантами, и интервью с ними.

Весьма вероятно, что кто-то из ваших знакомых уже обращался за помощью к консультантам. От них можно узнать многое: достоинства и недостатки конкретных консультантов (фирм), условия сотрудничества с ними, возможные проблемы и т. д.

Как показывает практика, рекомендации коллег сильно влияют на решение о выборе. В то же время это самый субъективный источник. Например, рекомендуя фирму, подтверждают опыт компании, но не консультантов, состав которых может меняться от проекта к проекту. Соответственно становятся иными и условия их работы, а следовательно, другими будут и результаты. Источники информации формируются и распространяются непосредственно консультантами. Так, для создания и поддержания своего имиджа и деловой репутации консультационные фирмы (консультанты) участвуют в работе конференций, семинаров, круглых столов, выставок, проводят благотворительные акции.

Практически все публикации, посвященные консультированию, организации клиент-консультантских отношений, написаны консультантами.

Одним из первых журналов, который в конце 70-х годов начал знакомить читателей с работой советских и зарубежных консультантов, был «ЭКО». Сейчас такую информацию публикуют «Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Журнал для акционеров» и др. Этот источник, при его высокой надежности и объективности, имеет одно существенное ограничение – возможное отсутствие материалов по интересующему направлению.

Таким образом, выбирая консультанта (фирму), по возможности следует воспользоваться всеми источниками информации одновременно, чтобы иметь полное представление и составить список кандидатов.

## 4.2. Определение потенциальных консультационных фирм

Как показывает практика, руководителю очень нелегко подобрать удовлетворяющую его консультационную фирму (консультанта). И особенно трудно делать это впервые.

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта) состоит из следующих этапов: разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов); составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list); составление окончательного списка кандидатов; выбор консультационной фирмы (консультанта): приглашение к участию в конкурсе; анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов); оценка личностных и профессиональных качеств консультантов; объявление результатов конкурса; разработка проекта контракта.

### Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Имидж консультационной фирмы (консультанта)	– репутация (известность) в деловой сфере; – репутация (известность) среди консультантов; – книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
2. Профессиональная компетентность	– компетентность консультантов и фирмы в требуемой области; – глубокое знание отрасли клиента; – знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми; – творческий подход; – понимание культуры страны
3. Отзывы (письменные и устные)	– отзывы предыдущих клиентов; – впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше
4. Качество разработки предложений	– идеи консультанта о путях и способах решения проблемы; – техническое предложение
5. Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	– наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания; – обеспеченность всеми видами ресурсов
6. Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	– связи среди консультантов; – связи в деловой среде; – умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	– размер гонораров; – формы оплаты труда
8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	– членство в профессиональных ассоциациях; – наличие сертификатов, удостоверений

Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентной организацией проблемы. В этот список рекомендуется включить консультационные службы министерства или ведомства, к которому относится предприятие, а также научные и учебные заведения. Основная масса российских консультантов, консультационных организаций действует на базе экономических факультетов и вузов. Обратившись туда, клиент получит помощь, даже если никогда не имел с ними никаких отношений.

Полученную информацию систематизируют, формируя таким образом банк данных, который будет пополняться и расширяться в процессе развития отношений между клиентом и консультантами.

В «визитной» части по каждой консультационной организации (консультанту) нужно указать: название (или Ф.И.О., если это индивидуальный консультант); адрес; телефон, факс, электронную почту; основные виды оказываемых услуг; контактная персона; источник информации о консультационной фирме (консультанте).

Вторая часть должна содержать сведения об опыте и компетентности консультационной фирмы (консультанта).

#### 4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта

В организации, из проведенного анализа, выявляются проблемы, которые предприятие не может решить самостоятельно.

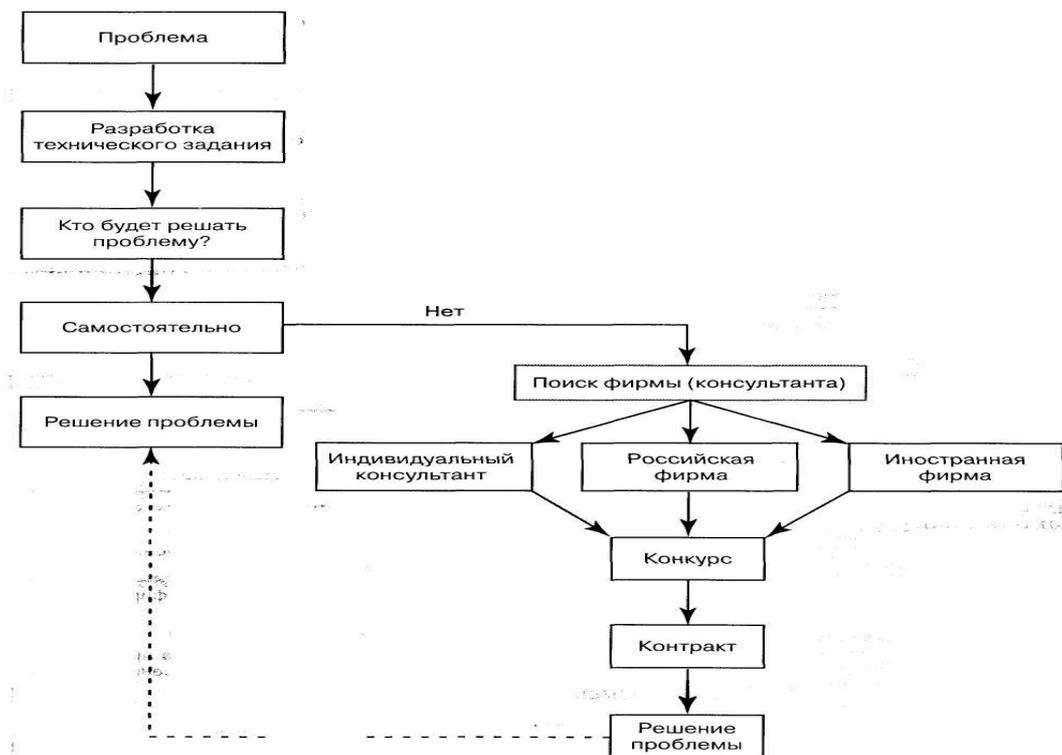


Рисунок 1. Модель процесса поиска и выбора консультанта

Предприятие разрабатывает техническое задание, в котором написаны все проблемы предприятия, и решает, кто и как эти проблемы будет решать. Предприятие объявляет конкурс на поиск фирмы консультанта. Следовательно, предприятие должно выбрать победителя конкурса (индивидуальный консультант, российская фирма, иностранная фирма). После выбора победителя предприятие заключает контракт на выполнение услуг и выбранный консультант решает проблемы данной организации(см. рис. 1).

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Источники информации.
2. Определение потенциальных консультационных фирм.
3. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
4. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).

## **Тема 5. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЕ**

### **5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе**

### **5.2. Технические и финансовые критерии отбора**

### **5.3. Назначение технического задания**

### **5.4. Структура и содержание технического задания**

### **5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе**

Клиентная организация должна подготовить для консультационных фирм (консультантов): приглашение к участию в конкурсе; техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация: срок представления предложения; кому должно быть направлено предложение; рабочий язык проекта; критерии отбора консультационных фирм (консультантов).

### **5.2. Технические и финансовые критерии отбора**

Технические критерии отбора включают в себя: опыт работы консультационной организации, ее квалификацию; опыт и навыки персонала; понимание консультантами проблемы, наличие методологий и четкость подхода к ее решению, практичность и реализм подхода, инновационность и творчество, способность следовать установленному временному графику и план работы.

Финансовые критерии отбора основаны на сравнении расценок: список консультационных организаций (консультантов), приглашенных к участию в конкурсе; дата проведения совещания по проекту, на которое приглашаются все участники конкурса.

### **5.3. Назначение технического задания**

Назначение технического задания:

а) для клиента: сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения; обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом);

б) для консультационной организации (консультанта): понять проблему и ожидания клиента; получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и успешного выполнения проекта.

В техническом задании формулируют задачи для консультационных организаций (консультантов), определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Основные разделы технического задания разрабатываются таким образом, чтобы получить ответы на следующие вопросы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов):

– Почему именно эта консультационная организация (консультант) может принести осязаемый результат?

– Как консультационная фирма (консультант) подтвердит получение пользы от своих услуг?

– Какие конкретно результаты будут получены?

– Когда результаты будут получены?

Для этого необходимо четко и ясно сформулировать ожидания клиентской организации по следующим позициям: общие условия выполнения контракта; цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта; наиболее эффективный подход к выполнению контракта; объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента); временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения); цели проекта и ожидаемые результаты; персонал, необходимый для выполнения работ; роль и обязанности консультантов в связи с обязанностями персонала клиентской организации; требования к отчетности; контроль за выполнением проекта и его оценка; примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

Единой, стандартной формы технического задания нет. Его содержание определяется характером решаемой проблемы. Обычно техническое задание включает следующую информацию:

1) краткая информация о клиенте;

2) цели проекта;

3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);

4) сроки выполнения проекта;

5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);

6) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;

7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;

8) контактная персона.

Правильно составленное техническое задание – документ, определяющий ключевые положения консультационного проекта и желаемый результат, но не ограничивающий свободы и инициативы консультантов в выборе методического инструментария.

Перед тем как вручить техническое задание консультационным фирмам (консультантам), включенным в окончательный список, необходимо связаться с ними и узнать о желании и возможности принять участие в конкурсе. Весьма вероятно, что после этого список кандидатов сократится.

## 5.4 . Структура и содержание технического задания

### 1. ВВЕДЕНИЕ

Во введении должно быть в общем виде определено:

- что будет представлять собой проект;
- какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом);
- цели технического задания;
- основные направления проекта.

Введение позволит перейти к описанию клиентной организации и основным задачам проекта.

### 2. ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В этом разделе требуется кратко описать:

отрасль, в которой работает предприятие, и основные тенденции развития отрасли в России;

- краткую историю предприятия;
- территориальное расположение предприятия;
- основные производственные мощности;
- юридический статус и структуру собственности;
- основные виды деятельности (выпускаемая продукция);
- основные рынки;
- клиентурную базу и крупнейших клиентов;
- конкурентов;
- основных поставщиков;
- организационную структуру предприятия (более подробно остановиться на подразделениях, непосредственно задействованных в проекте);
- кадровую структуру и руководящих работников;
- основные показатели деятельности предприятия (за последние три года);
- социальные фонды;
- риски для окружающей среды;
- инвестиционные планы;
- основные проблемы;
- основные направления оздоровления предприятия;
- меры по оздоровлению, проведенные или проводимые самостоятельно;
- кратко – работы (если были), проводившиеся аудиторскими и консультационными фирмами на предприятии, с указанием результатов, полученных в ходе их реализации.

При описании подразделений и систем, на которых будет сконцентрирован проект, необходимо дать характеристику их руководителей, указать структуру кадров, схему и процедуры их взаимодействия, компьютерное обеспечение, территориальное расположение и другую информацию, которая может потребоваться консультантам при подготовке технического предложения.

### 3. ЦЕЛИ

В этом разделе должно быть четко определено:

- чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта;
- каким образом этот проект «вписывается» в общую картину оздоровления предприятия;
- какие основные задачи необходимо решить для достижения поставленных целей;
- почему решение именно этих задач является приоритетным для предприятия.

В этом разделе должно быть указано, что именно предприятие ожидает получить в ходе реализации проекта.

### 4. ОБЪЕМ РАБОТ

В разделе необходимо указать, какие виды деятельности должны быть реализованы консультантами для достижения поставленных целей и решения задач. Как правило, проект состоит из следующих этапов:

- диагностика (примерно 30 % общей трудоемкости проекта);
- разработка рекомендаций (примерно 10 % общей трудоемкости проекта);
- реализация проекта (внедрение рекомендаций) (60 % общей трудоемкости проекта).

Предприятие может предусмотреть и дополнительные этапы работ, необходимые для достижения поставленных целей и задач.

Однако сильной детализации проекта не требуется, так как у консультанта должна быть свобода действий: методика и подход к решению одних и тех же задач у различных консалтинговых фирм разные.

Следует четко обозначить, выполнение каких задач в рамках данного проекта могут полностью или частично взять на себя сотрудники предприятия, что позволит уменьшить бюджет проекта, обучать работников в результате совместной деятельности с консультантами.

### 5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

При подготовке технического задания клиентная организация должна определить критерии отбора:

- консультационной фирмы (консультанта);
- специальные требования к команде консультантов (уровень подготовки, опыт работы в данной отрасли, опыт выполнения определенных работ и т. д.).

### 6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

Если есть необходимость в передаче опыта реструктуризации сотрудникам предприятия, то это необходимо указать в техническом задании. Наличие у консультантов соответствующей квалификации по передаче опыта в этом случае будет одним из критериев при оценке технических предложений консультантов. Если обучение не предполагается как отдельная задача, его можно определить как требование и запланировать соответствующую работу.

### 7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Результатами работ по проекту могут быть различные документы, подготовленные консультантами, и существенные (перспективные) изменения.

Документы – бизнес-планы, инвестиционные планы, разработанные процедуры, пособия, результаты исследований и анализа, различные методические рекомендации, программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.

Краткосрочные изменения (быстрые результаты) – меры, которые консультанты реализуют уже на первых этапах проекта (как правило, это действия, направленные на устранение очевидных пробелов и способствующие получению немедленного эффекта).

Существенные изменения – могут быть направлены на создание или совершенствование отдельной функции (отдела, процедуры), на изменение структуры предприятия (организационной, корпоративной), разработку и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии. Следствием этих изменений может стать заключение новых контрактов, нахождение инвесторов, получение финансирования и т. д.

## 8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ

В техническом задании необходимо указать, кому из сотрудников предприятия консультанты направляют отчеты (Ф.И.О., должность), определить требования к отчетности, количество и содержание отчетов, сроки их представления, описать процедуру, сроки утверждения отчетов, кто из руководства предприятия их будет утверждать.

В техническом задании обязательно указывается, кому из руководителей предприятия и сколько экземпляров материалов по проекту представляет консультант. Для каждого основного документа необходимо предусмотреть краткое его изложение (в отдельном приложении).

## 9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

В техническом задании должны быть указаны функции конкретных сотрудников предприятия, которые они будут выполнять на каждом этапе консультационного проекта. Необходимо назначить ответственного со стороны клиентской организации, который будет обеспечивать сотрудничество с консультантами, координировать работу по проекту.

В техническом задании необходимо перечислить все сведения и документы, которые клиентская организация предоставит консультантам, оборудование, помощь. Клиент должен указать, какие услуги ранее оказывались ему другими аудиторскими и консультационными фирмами, кем именно. Техническое задание необходимо дополнить списком имеющихся данных, указать их точность и место получения копии.

Следует отметить другие виды участия клиентской организации в проекте: предоставление помещения, компьютерного и офисного оборудования, канцелярских принадлежностей, транспорта, переводческих услуг, проживания, питания консультантов и др. Такое участие предприятия позволяет существенно снизить стоимость проекта.

Приведенный пример технического задания клиента консультантам может быть использован предприятиями не только для проведения работ по реструктуризации, но и любого другого консультационного проекта.

Техническое задание может быть подготовлено клиентом самостоятельно или с помощью эксперта.

Как показывает практика, наибольшие сложности у клиента вызывает определение и формулирование проблем, постановка задачи для консультантов. Поэтому очень часто, прежде чем приступить к работе, консультантам приходится вновь разрабатывать техническое задание.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
2. Технические и финансовые критерии отбора.
3. Назначение технического задания.
4. Структура и содержание технического задания.
5. Информация о клиентской организации.
6. Участие персонала клиентской организации в проекте.

## Тема 6. АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ФИРМ

### 6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений

### 6.2. Оценка предложений

### 6.3. Цена консультационной услуги

### 6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

### 6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений

Предложение – выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентной организации. Содержательная часть предложения называется техническим предложением. Обоснование стоимости консультационного проекта – финансовым.

Стандартной формы консультационного предложения не существует. Каждая консультационная фирма (консультант) готовит его с учетом собственного опыта по сложившимся правилам. Есть одно общее требование к консультационному предложению. Чтобы клиент мог получить необходимую информацию в полном объеме и не испытывать трудностей при сравнении предложений разных консультационных организаций (консультантов), их структура должна соответствовать структуре технического задания (т. е. давать ответ на вопросы, поставленные в техническом задании).

Клиентные организации могут использовать следующую модель консультационных предложений (технического и финансового).

#### Модель консультационного предложения

Разделы	Содержание
1. Введение	Постановка задачи Что требуется достичь
2. Подход консультационной фирмы (консультанта)	Что будут делать консультанты
3. Команда	Кто будет выполнять работу (образование и опыт) Роль клиента
4. Сроки	Когда работа будет выполнена
5. Затраты	Оплата труда консультантов
6. Выводы	Почему именно эта консультационная фирма (консультант) подходит для данной работы

В таблице приведено краткое содержание технического предложения на разработку программы реструктуризации компании, представленное в Российский центр приватизации одной из российских консультационных компаний. Сроки проекта и затраты определяются исходя из конкретных условий клиентной организации и обосновываются в финансовом предложении.

## Пример технического предложения на разработку программы реструктуризации компании

Разделы	Содержание
1. Введение	Цель написания предложения Структура предложения
2. Наше понимание проблемы (цели и задачи)	Причины проведения реструктуризации Цели проведения реструктуризации Результаты проведения реструктуризации Учитываемые ограничения при разработке и реализации программы реструктуризации
3. Наш подход	Задачи реструктуризации клиентной организации Направления диагностики Цели разработки концепции и реализации программы реструктуризации
4. Содержание работ	1. Планирование выполнения работ: Переговоры и предварительные встречи с руководством высшего и среднего звена клиентной организации Сбор и анализ общих сведений о результатах деятельности и текущем состоянии клиентной организации: Разработка программы работ консультантов по проведению реструктуризации 2. Разработка и внедрение программы реструктуризации клиентной организации: Анализ стратегических приоритетов Определение положения на рынке Организационно-правовая экспертиза структуры клиентной организации Анализ организационной структуры и разработка предложений по ее усовершенствованию Определение вариантов реструктуризации Разработка программы реструктуризации в соответствии с утвержденной руководством клиентной организации концепций реструктуризации Внедрение программы реструктуризации, утвержденной руководством клиентной организации Основной результат работы – эффективная система клиентной организации, обеспечивающая оптимальное функционирование клиентной организации в рыночной среде и достижение намеченных стратегических и оперативных целей
5. Наша команда	Общая характеристика персонала, фирмы
6. Опыт консультационной фирмы по оказанию услуг в области реструктуризации предприятий	Общая характеристика консультационной фирмы
7. Конкретные примеры выполненных или находящихся в процессе реализации проектов реструктуризации российских предприятий	Краткая характеристика клиентной организации Задание консультантам Рекомендации консультантов Результаты реализации предложений консультантов

## 6.2. Оценка предложений

Общая оценка при принятии решения об окончательном выборе консультационной фирмы (консультанта) выносится на основе анализа ряда факторов.

Одним из слагаемых в общей оценке является оценка предложений.

Основной целью сравнения поданных консультантами предложений с техническим заданием является выявление глубины понимания ожиданий клиента, специфики клиентской организации.

### Результаты оценки консультационных фирм

Наименование	Результат по фирмам (консультантам)		
	1	2	3
Составление предложений по техническому заданию			
Оценка технического предложения			
Сравнение уровня цен и качества услуги			
Презентация предложения			
Определение сильных и слабых сторон			
Заключение по фирме (консультанту)			

Ниже дана методика проведения рейтинговой оценки технических предложений. Прежде всего нужно определить значимость каждого раздела предложения: опыт фирмы (консультанта), план работы, квалификация консультантов.

Клиент должен быть готов к тому, что по соображениям конфиденциальности консультанты не назовут конкретные предприятия, на которых они работали раньше, а обозначат лишь отрасль, размер предприятия и проблему. Но даже получив информацию о бывших клиентах, а в лучшем случае – рекомендации, клиент не застрахован от неудачи. Консультационная фирма может направить для работы в проекте другую команду (так скорее всего и произойдет). Поэтому в различных методиках оценка опыта работы консультационной фирмы имеет небольшой удельный вес. В рабочих планах консультанты обязаны указывать, подробно описывать план своих действий, методический инструментальный по решению проблемы, свое видение роли клиента в проекте. Клиент должен оценить четкость, логичность составления рабочего плана, соответствие техническому заданию. Наибольший вес в оценке – в соответствии с методикой имеет квалификация консультантов. Это означает, что при прочих равных условиях предпочтение отдается консультационной фирме, которая сформирует команду.

Рассмотрим условный пример рейтинговой оценки технических предложений.

1. Удельный вес критериев:  
 Команда консультантов – 0,5;  
 Рабочий план – 0,3;  
 Опыт консультационной организации – 0,2.
2. Каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (от 1 до 10).

### Пример рейтинговой оценки технических предложений

Список фирм (консультантов)	Критерии						Итого
	Команда консультантов (0,5)		План работы (0,3)		Опыт фирмы (0,2)		
	Балл	Всего	Балл	Всего	Балл	Всего	
1		4,0		2,4		1,6	8,0
2	5	2,5	9	2,7	6	1,2	6,4
3	9	4,5	7	2,1	7	1,4	8,0
...	...	...	...	...	...	...	...
12	7	3,5		2,4		1,6	7,5

Первым шагом выбора является «отсев» фирм и консультантов, получивших по одному из критериев низкий балл (например, 6 и менее). В нашем случае это фирма 2.

Затем проводят сравнение компаний, имеющих одинаковую итоговую оценку. Так, фирма 3 имеет более высокий рейтинг в области квалификации консультантов, но уступает в опыте, а также имеет худшую оценку плана работы.

Практика показывает, что на основании анализа только документов сложно сделать окончательный выбор, так как отлично составленное предложение вовсе не является гарантией успешной реализации консультационного проекта. Поэтому в стандартной процедуре выбора предусмотрены встречи с консультантами, презентации предложений. Эти мероприятия позволяют клиенту уточнить неясные, сложные, спорные моменты в представленных консультантами документах и сложить свое личное впечатление (которое в большинстве случаев и является самым весомым аргументом в пользу той или иной консультационной фирмы (консультанта)).

Подобные мероприятия требуют тщательной подготовки: составления графика встреч и согласования его с консультантами; формулирования перечня вопросов, на которые необходимо получить ответ.

Заключительным шагом в длительной процедуре поиска и выбора консультационной организации (консультанта) является оценка достоинств и недостатков кандидатов, изъявивших желание принять участие в конкурсе, и объявление об окончательном выборе.

С этого момента начинается подготовительная работа клиента и консультационной фирмы (консультанта) по заключению контракта.

### 6.3. Цена консультационной услуги

В мировой практике используются следующие понятия, раскрывающие финансовые аспекты взаимоотношений клиентной организации с консультационной фирмой (консультантом): часовые, дневные, месячные ставки гонораров, зарплата, оклад, жалование консультанта, ранжированные в зависимости от квалификации и занимаемого в фирме положения: консультант-стажер, консультант, стар-консультант, партнер; цена консультационного проекта.

### 6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

Основными правилами, которыми руководствуются консультанты при установлении цен на свои услуги, являются:

- 1) взаимосвязь между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультанта);
- 2) дифференциация по рыночным сегментам, видам клиентных организаций;
- 3) учет уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);
- 4) отсутствие зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентной организации (если это не является предметом консультационного контракта);
- 5) установление цен с учетом платежеспособности клиента.

В мировой консультационной практике сложились следующие методы ценообразования и формы оплаты консультационных услуг.

#### Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

Метод ценообразования	Формы оплаты
Учет затрат на производство консультационной услуги	Повременная Фиксированная
Учет состояния объекта консультирования	Процент от стоимости объекта консультирования Процент от результата консультирования
Комбинированный	Комбинированная

Структура цены на консультационные услуги, в основе которых лежит учет затрат времени консультантов, представлена в таблице.

Цена от стоимости объекта чаще всего назначается консультантами при оказании услуг, связанных с оценкой собственности, инвестиционным обслуживанием: оценка имущества (1–2 % стоимости имущества); помощь по составлению контрактов (1–2 % стоимости контракта при простом содержании; 4–5 % – при сложном); консультирование по привлечению инвестиций (1–2 % объема привлекаемых инвестиций).

Комбинированная форма представляет собой сочетание перечисленных форм.

Выбор формы оплаты работы консультантов определяется видом консультационной услуги, цена которой, в свою очередь, модифицируется под влиянием ряда факторов: отечественная или зарубежная консультационная фирма; место ее базирования (Москва или регион); специфика клиентной организации и ее территориальное расположение (удаленность от консультанта); срочность и комплексность услуги.

В контракте между клиентной и консультационной организациями (консультантом) важно указать принципы расчета с консультантами.

В зависимости от характера задания и продолжительности проекта могут быть использованы следующие варианты: ежемесячные выплаты; поэтапные выплаты – за полностью заверченный объем работ; выплаты равными долями.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим **учебным вопросам**:

1. Определение предложения.
2. Структура и содержание технического и финансового предложения.
3. Модель консультационного предложения.
4. Технические предложения на разработку программы реструктуризации компании.
5. Результаты оценки консультационных фирм.
6. Оценка предложений.
7. Цена консультационной услуги.
8. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
9. Рейтинговая оценка технических предложений.

## **Тема 7. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ КЛИЕНТОМ И КОНСУЛЬТАНТОМ**

- 7.1. Формы соглашений**
- 7.2. Структура и содержание контракта**
- 7.3. Модели консультирования**
- 7.4. Экспертное консультирование**
- 7.5. Консультирование по проекту**
- 7.6. Консультирование по процессу**

### **7.1. Формы соглашений**

Контракт (договор, соглашение) на консультационные услуги – форма закрепления (чаще всего письменная, документальная) партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренностей. Письменная форма является основой для рассмотрения возникающих претензий.

Контракт на консультационные услуги – это волеизъявление сторон (клиентной и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую форму. Договор на консультационные услуги – это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки.

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

Для начала реализации консультационного проекта достаточно наличия проработанного сторонами плана-графика.

Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание. Абонементная форма закрепляет долговременные клиент-консультантские отношения. Консультанты дают рекомендации по возникающим в период действия абонемента проблемам или по заранее определенному кругу вопросов.

Абонементное обслуживание получило широкое распространение в России. Особой популярностью оно пользуется в малом бизнесе. Причина – взаимная выгода: для клиентов – гарантия решения проблем, включенных в договор на абонементное обслуживание; для консультантов – гарантия стабильной загрузки в течение года. Стоимость абонемента рассчитывается суммированием затрат консультантов на информационные и консультационные услуги.

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

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

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

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

## 7.2. Структура и содержание контракта

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

### Структура и содержание консультационного проекта

Структура контракта	Содержание разделов контракта
1. Преамбула	Название контракта Место и время заключения Наименование сторон
2. Основная часть 2.1. Специфические условия (характерны только для данного проекта)	Определения и толкования (проект, задание, консультационная услуга, консультант, стороны, рабочий день) Предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, продукты и результаты, рабочий план, сроки) Обязанности консультанта Обязанности клиента Оценка промежуточных и конечных результатов консультационного проекта Порядок расчета с консультантами Срок действия договора Штрафные санкции
2.2. Общие условия договора	Арбитражная оговорка Форс-мажорные обстоятельства
3. Заключительная часть	Юридические адреса сторон Приложения к договору Подписи сторон

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

### 7.3. Модели консультирования

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент-консультантских отношений, отображающих их поведенческие роли.

#### Модели консультирования

Модели, этапы	Экспертное (нормативное) консультирование		Консультирование проектов (доктор – пациент)		Консультирование процессное (сотрудничество)
	клиент	консультант	клиент	консультант	команда (клиент – консультант)
1. Определение проблемы	+	–	–	+	+
2. Разработка рекомендаций	–	+	–	+	+
3. Организация внедрения рекомендаций	+	–	+	–	+

#### Возможные функции, выполняемые клиентом в разных моделях консультирования

Модели консультирования		
Экспертное	Проектное	Процессное
Самостоятельное определение проблемы	–	Определение проблемы совместно с консультантами
Контроль за деятельностью консультантов		
Усвоение рекомендаций консультантов		
Принятие соответствующих управленческих решений		
Организация внедрения рекомендаций		
–	Сбор данных и подготовка их в форме, необходимой консультантам	
–	–	Участие в диагностике
–	–	Формирование команды для работы с консультантом
–	–	Обучение персонала новым методам работы
–	–	Участие в выработке рекомендаций
–	Определение перспектив дальнейшего сотрудничества	
Оценка рекомендаций и результатов консультирования		

Взаимодействие клиента и консультантов, их обязанности и права, характер принятия решения и другие вопросы находят отражение в одной из моделей консультирования – экспертном, проектном и процессном.

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентской организации (размеры, отраслевая принадлежность, готовность к совместной работе с консультантами и изменениям), профессиональных и личностных качеств консультантов. Во всех случаях клиентская организация должна обеспечить условия для работы консультантов (офис, оборудование, копирование, печатание).

#### **7.4. Экспертное консультирование**

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

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

Эту модель целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые, дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок специализированных услуг имеет достаточно четкие границы. Как правило, это юридические, бухгалтерские, финансовые, налоговые, технические вопросы. То есть клиент нуждается в помощи эксперта, который предложит готовое решение.

#### **7.5. Консультирование по проекту**

Работа в условиях постприватизационного периода, реструктуризация предприятий, проблемы несостоятельности (банкротства) привели к расширению спроса на новые виды консультационных услуг, оказание которых невозможно без проведения диагностического исследования состояния клиентской организации, развития у клиента новых, дополнительных навыков и умений внедрения изменений, а следовательно, открывает возможности для развития других форм консультирования. Еще один вариант построения

клиент-консультантских отношений –консультирование по проекту. Как и экспертное консультирование, он ориентирован на покупку клиентом готового решения. Клиент полностью поручает консультанту вопросы определения (уточнения) проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений. Это условие делает модель уязвимой. Ее недостаток – идеи консультанта так и остаются чужими, привнесенными извне, а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений – как по причине отсутствия опыта осуществления подобных мероприятий, так и из-за опасения разрушить социально-экономические надежды, ожидания подчиненных и свои собственные.

### **7.6. Консультирование по процессу**

Наиболее эффективным является подход, построенный по принципу сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса. Эта модель предполагает ориентацию руководства и команды клиентской организации на открытую совместную работу. Консультант, координируя деятельность, обучает клиента навыкам диагностирования проблем, стимулирует выработку альтернативных решений и проведение намеченных изменений. Высокая результативность этой модели связана с полным осуществлением функций консультирования как сложного взаимосвязанного процесса исследования, обучения и консультирования.

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

Вероятность успеха возрастает при наличии у клиента опыта работы с консультантами и проведения организационных изменений. Консультанты начинают формировать комплекс методов вовлечения клиента в процесс (см. рисунок 2).

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Формы соглашений.
2. Определение контракта.
3. Структура и содержание контракта.
4. Модели консультирования.
5. Возможные функции, выполняемые клиентом в разных моделях консультирования.

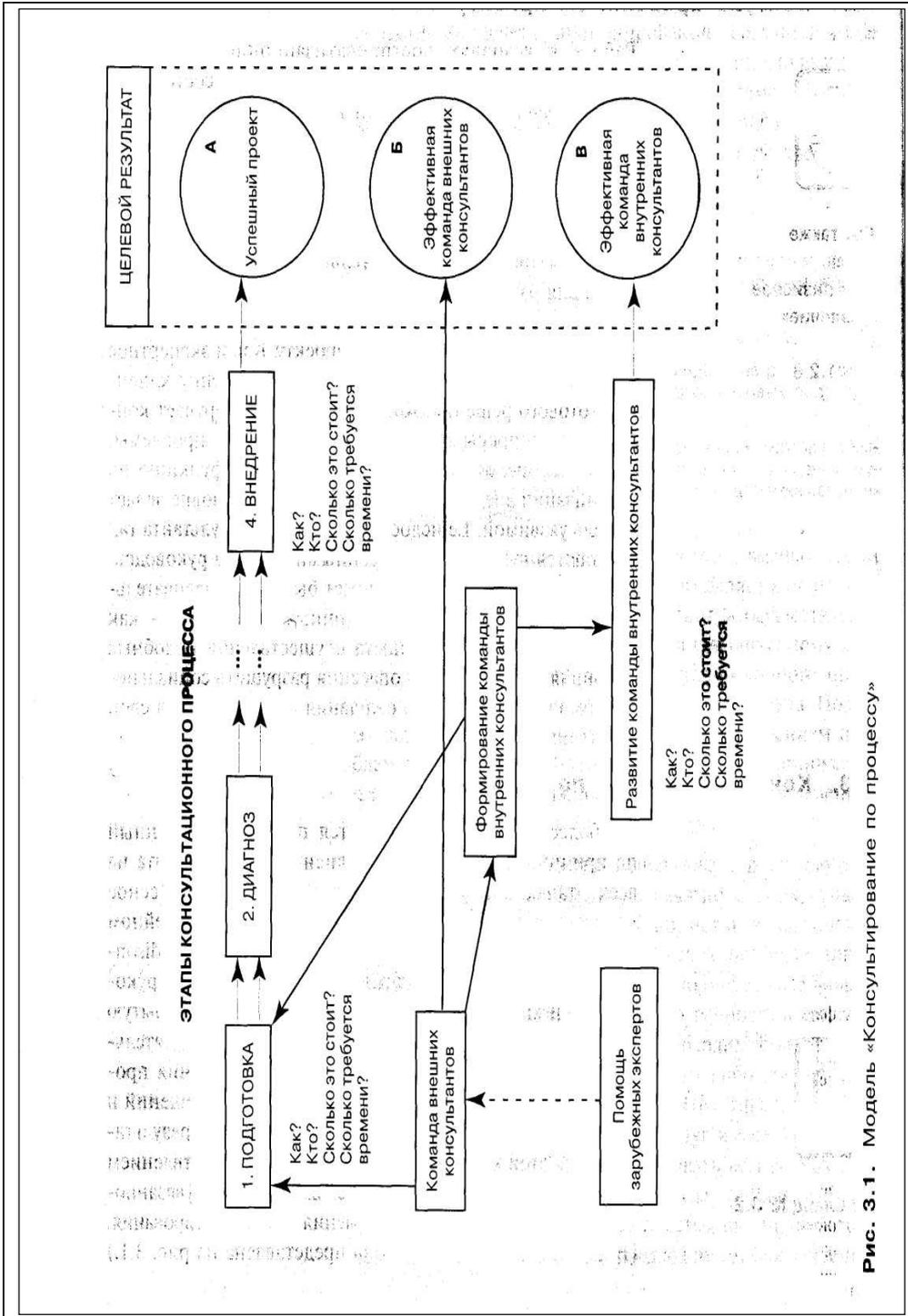


Рис. 3.1. Модель «Консультирование по процессу»

Рисунок 2. Модель «Консультирования по процессу»

## **Тема 8. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ**

### **8.1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению**

Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии. На первой, предварительной, стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультантов, которые по результатам предварительной диагностики делают предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультантам в уточнении формулировок проблем, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели контрактной стадии: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблем и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентской, и для консультационной организаций, так как дает: структурированную основу для принятия решений; скоординированные коммуникации; мотивированную организацию проекта; ощутимые результаты; снижение непредсказуемости.

А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

#### **Модель процесса консультирования**

<b>Стадии и этапы процесса консультирования</b>	<b>Процедуры</b>
Предконтрактная стадия – Подготовка	1. Первый контракт Клиент завязывает контакт с консультантом Консультант завязывает контакт с клиентом 2. Предварительный диагноз проблемы 3. Планирование задания 4. Предложение клиенту 5. Контракт на консультирование

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
Контрактная стадия – Диагноз	6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике
– Планирование действий	10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив 12. Предложение по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений
– Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль) 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала
Послеконтрактная стадия – Завершение	17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

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

К числу эффективных средств взаимодействия с консультантами и установления обратной связи относятся:

1. Рабочие планы и отчеты:

- анализ реализации рабочих планов;
- промежуточные отчеты;
- краткие отчеты по ключевым вопросам;
- полный отчет по проекту (идеи, анализ, выводы, рекомендации);
- резюме для руководства, ведущих специалистов;
- отчеты для публикации;

2. Презентации, проводимые консультантами по результатам реализации этапов проекта.

На время действия контракта клиенты и консультанты выступают как одна команда, а следовательно, между ними должны быть установлены открытые отношения, взаимопомощь и обратная связь. Обязательным условием совместной работы являются регулярные встречи. Существует правило: встречи с консультантами по важным для клиентской организации проектам должны проводиться при участии руководства высшего уровня.

## Пример организации работ в процессе консультирования

Этапы консультационного процесса	Процедуры	Исполнители
Диагностика	Анализ финансового состояния Выявление проблем предприятия	Антикризисный управляющий и консультанты
Планирование действий	Разработка альтернативных путей решения проблем Оценка альтернатив Выбор оптимального варианта Разработка плана реализации	Руководство предприятия и внешние консультанты
Обучение	Антикризисной группы Работников предприятия	Руководство предприятия и внешние консультанты
Внедрение предложений	Внедрение предложений, разработанных антикризисной группой	Антикризисный управляющий, антикризисная группа, внешний консультант
Мониторинг (через 3 месяца)	Анализ изменений Корректировка плана действий Дополнительное обучение антикризисной группы	Антикризисный управляющий, внешние консультанты

Обычно встречи проводят с целью контроля принятых решений по ключевым вопросам проекта, а также по мере необходимости.

На них обсуждаются отчеты; устраняются препятствия; анализируются полученные данные; проверяются сведения; согласовываются последующие шаги; определяются контрольные сроки; оцениваются результаты; прорабатывается план внедрения рекомендаций.

## Пример распределения работ по этапам проекта и срокам

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

Для разработки рекомендаций и планирования их реализации можно использовать следующую методику.

1. Основная проблема (главная цель) обязательно должна быть структурирована по нескольким позициям (вопросам). Практика показывает, что их число не должно превышать пяти.

2. Вопросы, в свою очередь, могут быть разбиты также на пять подвопросов. Таким образом, проблему структурируют с максимальным выделением 25 небольших подвопросов (независимо от того, может ли консультант ответить на них в данный момент).

3. Следующий шаг – предварительное решение проблемы путем формулирования возможных вариантов ответов (гипотез) на поставленные вопросы.

4. Только после окончательного завершения этой работы можно переходить к определению необходимой информации и анализу по проверке правильности гипотез, с тем чтобы выявить недостаток необходимой информации, знаний у консультантов, определить методы анализа.

Такой подход имеет ряд положительных моментов, поскольку позволяет: эффективно начать работу; сформировать у клиента и консультанта четкое представление о процедуре разработки и программе внедрения рекомендаций; иметь хорошо структурированную основу для отчета.

Сложнее всего изменения достигаются в знаниях, психологии персонала и менеджеров. Это связано с тем, что человеку свойственно относиться к изменениям настороженно. Люди соглашаются на реализацию нововведений, если ясно представляют свои выгоды.

Таким образом, сопротивление изменениям главным образом вызвано тем, что изменения всегда затрагивают личные или групповые интересы, а также связано с неудовлетворительным управлением проектом со стороны руководства клиентской организации и консультантов, непроработанностью стратегии и методов внедрения.

Наличие заранее разработанного плана способствует эффективному внедрению предложений. Механизм внедрения включает: обсуждение с руководством рекомендаций и их поддержку; формирование (при участии консультантов) команды со специальными полномочиями из специалистов клиентской организации для внедрения согласованных и одобренных руководством предложений.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Процесс консультирования и структура консультационного проекта.
2. Основные стадии процесса консультирования.
3. Факторы успеха консультационного процесса.
4. Условия эффективного консультанта по управлению.
5. Модель процесса консультирования.

## **Тема 9. КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **9.1. Модель процесса контроля**

### **9.2. Основные направления контроля**

#### **9.1. Модель процесса контроля**

Не удовлетворены результатами сотрудничества могут быть как клиенты, так и консультанты.

Клиент бывает разочарован главным образом из-за: плохих навыков делового общения (недоступность консультантов, недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации, нежелание и неумение прислушиваться к чужому мнению, использование профессионального жаргона и т. п.); низкой квалификации консультантов (неясный контракт, нарушение графика работы, принятие необдуманных решений, выполнение работы, не соответствующей компетентности, неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия, плохое знание отрасли клиента, узость кругозора); «закрытости» действий консультантов (отсутствие регулярной информации о ходе работы, вносимых изменениях, методах работы); отсутствия творческого подхода в предлагаемых рекомендациях; неумения передавать знания руководству и специалистам.

Ожидания консультантов разрушаются из-за: незаинтересованности руководства клиентской организации; несоответствия уровня компетентности занятого в проекте персонала клиентской организации характеру решаемых задач; низкой активности занятого в проекте персонала клиентской организации, нежелания и (или) неспособности клиента обучаться; отсутствия обратной связи; роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента; выполнения работы за клиента; финансовых затруднений клиента; несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

Консультанты могут быть не удовлетворены результатами завершившегося проекта и в том случае, если полученные ими финансовые результаты оказались ниже запланированных: возросли затраты, снизилась прибыль и рентабельность и т. п. Возможные причины этого: неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

Качество консультационного проекта в целом предопределяется грамотным построением отношений клиента (в лице директора) и консультантов на всех этапах работы. Поскольку консультационный проект базируется на совместных действиях клиента и консультанта, то неготовность к сотрудничеству значительно снижает шанс на успех.

Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта достигнутого результата с желаемым (см. рисунок 3).

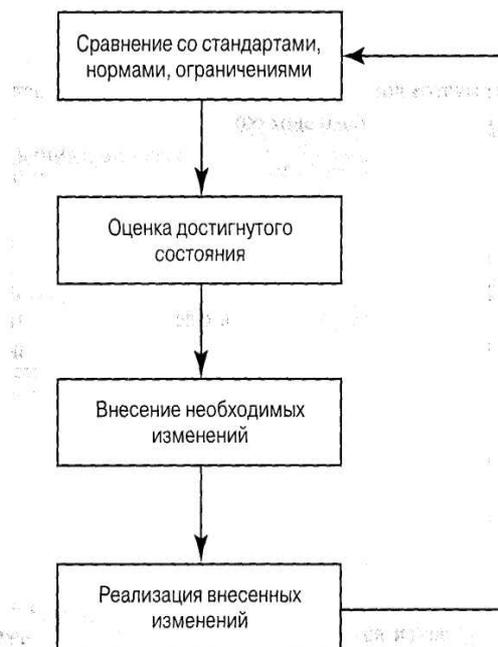


Рисунок 3. Модель процесса контроля

## 9.2. Основные направления контроля

Основные направления контроля: время; финансы; качество; информация; организация процесса консультирования.

### Направления и цели контроля

Направления контроля	Цели контроля
1. Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
2. Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
3. Информация	Зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб, исполнителей
4. Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными
5. Организация процесса консультирования	Оценить правильность определения задач, ответственности, принципов совместной работы клиента и консультанта

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

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

#### **Основные виды и содержание консультационных отчетов**

<b>Виды отчетов</b>	<b>Содержание</b>
Промежуточные (обычно ежемесячно)	Отчет по использованию средств Коррективы, вносимые в план работ Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения
Заключительные	Достигнутые результаты Нерешенные проблемы Планы на будущее
Дополнительные материалы	Бизнес-план Результаты исследований Программы, инструкции по процедурам и т. д.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Модель процесса контроля.
2. Основные направления контроля.
3. Направления и цели контроля.
4. Основные виды и содержание консультационных отчетов.

## **Тема 10. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **10.1. Оценка выгод, полученных клиентом**

### **10.2. Прямые и косвенные результаты**

### **10.3. Оценка процесса консультирования**

### **10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом**

### **10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации**

#### **10.1. Оценка выгод, полученных клиентом**

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Под результативностью понимается не только количественная, но и качественная сторона этой деятельности.

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Это связано с ее спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата. Поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта, то это обстоятельство предопределяет несколько *направлений оценки результатов со специфическим набором* показателей по каждому из них.

Оценка выгод, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. В свою очередь, они делятся на количественные и качественные. Ниже приведены примеры.

#### **10.2. Прямые и косвенные результаты**

Прямые результаты:

а) количественные – снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т. д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т. д.;

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

Косвенные результаты:

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

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

### **10.3. Оценка процесса консультирования**

Принципиальным моментом ее проведения является то, что она в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом. Причем каждый из них обязан оценить по всем показателям как свои действия, так и партнера, т. е. проанализировать выполнение сторонами зафиксированных в контракте обязательств.

### **10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом**

Основными критериями результативности для консультационной организации являются: расширение рынка и объема услуг: цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура затрат на маркетинг, структура персонала; экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта; качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента; повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; рост профессионализма (опыт, знания, умения, навыки): опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария; экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

### **10.5. Система измерителей и оценок в клиентской организации**

Большое разнообразие видов деловых и консультационных услуг предполагает специфичность результата. Об этом свидетельствуют следующие примеры.

Результаты аудита заключаются:

1) в достижении реального экономического эффекта: в виде экономии на сумме налоговых платежей после проведения работ по оптимизации налогов, учетной политики: от выявления и минимизации предпринимательских рисков, возникающих из-за недостаточного знания клиентом нормативных актов; неглубокой проработки контрактов; ошибок при ведении бухгалтерского учета; ошибок при определении налогооблагаемой базы и расчете налогов; отсутствия должного взаимодействия между структурными подразделениями, нерациональной организации информационных потоков;

2) в уверенности клиента (собственников и руководства) в достоверности финансовой отчетности предприятия и в правильности исчисления уплаты налогов.

Результаты бухгалтерского обслуживания могут выражаться в виде:

1) экономии: расходов на содержание штатного главного бухгалтера; расходов на приобретение бухгалтерской программы; на минимизации финансовых расходов по уплате штрафных санкций; за счет постоянного консультационного обслуживания;

2) уверенности клиента в соответствии законодательным нормам.

В предыдущих, вышеизложенных темах отмечалось, что консультирование может быть разовым или осуществляться в виде различных по продолжительности и объемам задействованных ресурсов проектов. Это означает, что набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта. За основу может быть взята схема оценки рекомендаций и результатов консультирования.

На практике она должна быть расширена. Расширение и изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход от «пожарного» подхода к решению проблем клиентской организации, от «латания дыр» в отдельных функциональных подсистемах к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе вызывают необходимость развития методического инструментария, требуют интенсивного обмена опытом консультантов.

Обогащению методического инструментария способствует создание объединенных команд консультантов из различных консультационных организаций для обслуживания крупных заказов. Обмен методами происходит и путем публикации в открытой печати статей консультантов, и в результате дискуссий на семинарах, заседаниях консалтинг-клубов, конференциях.

Консультационные фирмы, индивидуальные консультанты постоянно ведут работу по обобщению и накоплению методик решения разнообразных проблем клиентских организаций. Эта работа получает оформление в виде «фондов методов».

В последние годы в мире отмечается устойчивая тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентских организациях.

О качественном развитии рынка консультационных услуг в России свидетельствует рост требовательности со стороны клиентских организаций, которые связывают размер гонорара консультантов с достижением определенных финансово-экономических результатов.

Многие консультационные фирмы предпринимают попытки разработать методики оценки рекомендаций и увязать с ними размеры гонораров. В консультировании (чаще управленческом) требуется время на то, чтобы увидеть окончательные (долгосрочные) результаты, сложно выделить влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, не всегда возможно дать количественную оценку.

В некоторых случаях оценка выносится клиентом и консультантами главным образом на основе качественных критериев, профессионального субъективизма.

Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента. Они используют следующие методы:

- вовлечение клиента в процесс консультирования;
- регулярное информирование клиента о происходящем;
- предоставление кратких, четких отчетов и проведение презентаций;
- обучение клиента;
- участие в реализации предложений.

### **Выводы и заключения по материалу модуля «Использование услуг профессиональных консультантов»**

Изменения, происходящие в организациях и окружающей их среде, способствовали появлению потребности в услугах профессиональных консультантов и многообразию видов услуг.

Рост спроса на консультационные услуги обеспечивается за счет увеличения числа консультантов и консультационных фирм. Одновременно возрастают требования клиентских организаций к качеству услуг и ответственности консультантов. Они учитываются при выборе консультанта (фирмы) необходимой квалификации, который осуществляется на основе апробированных процедур.

Изменились взгляды на роль клиентской организации в консультационном проекте. Наиболее эффективной признана модель сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса. Такой подход позволяет развить у клиента навыки диагностики и решения проблем, проведения необходимых изменений.

Вовлечение клиента в процесс консультирования, усложнение консультационных заказов, появление новых видов консультационных услуг вызывают непрерывное развитие методического инструментария консультантов.

В заключение отметим наиболее характерные тенденции в использовании услуг профессиональных консультантов последнего десятилетия XX в.:

1. Значительное увеличение спроса на консультационные услуги как в странах, регионах с благополучной социально-экономической и политической ситуацией, так и переживающих кризис (Россия, Азиатско-Тихоокеанский регион).

2. Рост спроса обеспечен, в том числе, и за счет расширения круга клиентских организаций. Постоянно увеличивается количество заказов на реализацию межрегиональных, межгосударственных, крупных национальных консультационных проектов, заказчиками которых выступают правительства одной или нескольких стран.

3. Растет сложность заказов клиентских организаций. Особым спросом пользуются услуги по слиянию, поглощению, разделению компаний; реструктуризации; налоговому планированию.

4. Параллельно с увеличением спроса на услуги внешних консультантов активизировался процесс формирования служб внутренних консультантов в компаниях.

**Теоретическая часть** предполагает проведение экспресс-опроса по следующим **учебным вопросам**:

1. Оценка выгод, полученных клиентом.
2. Прямые результаты.
3. Косвенные результаты.
4. Оценка процесса консультирования.
5. Оценка выгод, получаемых консультантом.
6. Система измерителей и оценок в клиентной организации.

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитарный стиль управления** – стиль деятельности руководителя (менеджера), основу которого составляют абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение. Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающий каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. А. с. у. отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

**Бюрократический стиль управления** – приверженность менеджера к отжившим методам и приемам работы; нежелание досконально знать дело и нести за него ответственность; затягивание решения дела, создание волокиты, безынициативность, нацеленность на указания сверху, мелочная опека в отношении подчиненных, ненужное, а подчас и вредное вмешательство в их текущие дела; стремление перестраховать свою деятельность ссылками и согласованиями. Б. с. у. – это форма, выражающаяся в отрыве органов администрации от общества, в гипертрофии формализма в деятельности органов управления, что влечет некомпетентность, связанную с равнодушием и даже пренебрежением к интересам как личности, так и общества.

**Вербовка персонала** – распространение во внешней среде (т. е. вне фирмы) информации о предлагаемых фирмой стимулах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам фирмы потенциальных наемных работников начать переговоры с фирмой по поводу найма на работу. Различают опосредованную и непосредственную В. п. Опосредованная В. п. представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. Непосредственная В. п. осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала.

**Делегирование полномочий** – передача части прав одного юридического лица другому (как правило, от высшего к низшему), который принимает на себя ответственность за них. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения других, более важных проблем. Делегируя своему сотруднику ряд своих полномочий, начальник должен быть уверен, что подчиненный будет в состоянии выполнять те задачи, за которые он несет всю полноту своей служебной ответственности. Когда только один человек (какими бы способностями он ни обладал) принимает решения, берет на себя ответственность за выработку курса действий и отдает распоряжения исполнителям, компания или останется мелкой фирмой (существуют жесткие нормы управляемости, с соответствии с которыми человек чисто физически не может в одиночку эффективно управлять многими людьми), или превратится в жестко забюрократизированную структуру. Работники подобной компании вечно будут стоять в очереди к «боссу» в ожидании распоряжений. Руководитель «потонет» в мелочах и не сможет справиться с действительно крупными проблемами, требующими его личного участия.

**Деловая этика** – совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета, ритуализированные внешние нормы поведения.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от ее руководства таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество партнеров. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

**Иерархия** – система последовательного подчинения элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; служебная лестница, ряд должностей в порядке подчинения. М. Вебер в разработанной им концепции бюрократии рассматривал И. как общественное устройство, для которого характерны безразличность, рациональность, регламентированность. С появлением в XX в. общей теории систем понятие И. стало применяться при описании любых объектов для характеристики упорядоченных взаимодействий между различными уровнями системы.

**Имидж** – образ, изображение. В широком смысле распространенное представление о характере того или иного объекта; в более узком – целенаправленно сформированный образ, представление, которое с помощью ассоциации наделяет объект (явление, личность, товар и т. п.) дополнительными ценностями (социальными, политическими, социально-психологическими, эстетическими и т. д.) и благодаря этому способствует более целенаправленному и эмоциональному его восприятию. И. формируется результатами деятельности, а также средствами рекламы, массовой коммуникации и т. п. И. составляет целую отрасль в управлении общественным мнением, используется в бизнесе, политике.

**Менеджер** – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах (структурах) управления предприятия, фирмы, учреждения (любой формы собственности), наделенный субъектом собственности (нанимателем) определенными полномочиями, в том числе правом принимать решения в пределах своей компетенции. Первоначально так называли человека, умеющего обьезжать лошадей и править ими; слово происходит от латинского слова «manus» – рука. К числу М. относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. Как правило, М. имеет высшее образование и специальную управленческую подготовку. Отличительная его особенность: руководство деятельностью других людей в процессе выполнения ими работы по изготовлению товаров, оказанию услуг или переработке информации. Принято различать М. трех уровней: высшего, среднего, низшего. Логика развития западных концепций управления включает три наиболее заметных этапа.

Первый этап относится к началу XIX в., когда М. Вебер возвеличил значение бюрократии как главной управляющей силы общества, его отдельных структур.

Второй этап (его идеолог Т. Веблен) связан с изменением субъекта управления, когда на смену бюрократии приходит инженерно-техническая интеллигенция.

Третий этап связан с «революцией управляющих»: субъектом управления вместо инженера, относительно узкого специалиста, становится М., умеющий охватить все аспекты управления, особо выделив «человеческие отношения».

Менеджеризм, широко распространенный в западных странах и впервые обоснованный американским ученым Д. Бернхеймом в книге «Революция управляющих» (1941 г.), построен на универсальных основах управления. При этом универсальность достигается и скрепляется конечной социальной ориентированностью управления.

**Менеджмент** – тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики. Менеджмент – синоним термина «управление», однако не в полной мере. Термин «management» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством), органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях). Термин «М.» американского происхождения и переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он

употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для иных значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления – термины «government administration» или «public administration», что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Термин «М.» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации (фирмы) в рыночных условиях и имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм М. объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм М. состоит из трех блоков: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом. Успехи и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи М. А если исходить из утверждения, что предприятие – это прежде всего люди, то М. – это организация деятельности работников. Персонал – важнейший элемент производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов. Найти же компетентных работников, профессионалов намного сложнее. М. означает организацию работы коллектива с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Главное в М. – ставить перед собой цели, отвечающие интересам. В этом заключается принципиальное отличие менеджеров от руководителей старого стиля. М. как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому М. объединяет работников различных специальностей – инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделом или фирмой в целом.

**Методы психологического поощрения персонала** – удовлетворение от работы, большая ответственность, общественное признание и т. д. не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению. Люди редко устают от похвалы, внимания и признания. Психологическое поощрение осуществляется через признание заслуг, которое может быть осуществлено следующим образом: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов; демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация результатов труда отдельных работников, получивших признание. Психологические методы поощрения обеспечивают рекламу работников внутри организации и за ее пределами и мотивируют сотрудников к эффективному труду. Необходимо поощрение работников посредством повышения их ответственности и самостоятельности. Работа, дающая возможность более свободно принимать решения и организовывать свой труд, ценится работником высоко.

**Методы управления персоналом** – совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства. М. у. п. делятся на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические. Все виды методов органично связаны между собой.

К организационно-распорядительным (административным) методам относятся формирование организационных структур органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением.

Экономические методы включают в себя технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговую систему, утверждение экономических норм и нормативов.

В состав социально-психологических методов входят социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Административные меры ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т. п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для этих методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Экономические методы основаны на использовании экономического механизма, социально-психологические – на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

**Мотивы трудовой деятельности** – причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т. д.). Выделяют следующие функции мотивов в сфере труда: ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения; смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника; мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека; опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве; мобилизующая, состоящая в том, что мотив «заставляет» работника собраться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности; оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

**Нормативная культура управления** – совокупность принципов, ценностей, норм управленческой деятельности. Н. к. у. может влиять на неформальные нормы, традиции, принятие решений в процессе управления. Совокупность указанных типов норм и ценностей определяет содержание нормативного управления, которое расчленяется на три уровня: оперативное управление; руководствуется вопросами «как» и «с помощью чего» можно управлять; стратегическое управление; руководствуется вопросами «что» и «когда»; собственно нормативное управление; руководствуется вопросами «зачем» и «для чего».

**Организационная культура** – 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. О. к. показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

**Профессиональная подготовка** – это организация обучения профессиональных кадров посредством различных форм получения профессионального образования. П. п. имеет своей целью ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ, и может быть получена в учреждениях начального профессионального образования, учебных центрах службы занятости,

образовательных подразделениях предприятий, учреждений, организаций, имеющих соответствующую лицензию.

**Психология управления** – отрасль науки, изучающая личность и группы в социальной системе управления. Объект П. у. – совместная деятельность людей по созданию материальных и духовных ценностей, нуждающаяся в организации и управлении, коллективы и группы людей, субъекты руководители и другие носители тех или иных социальных функций. Особую группу проблем П. у. представляют психологические аспекты деятельности руководителя, его функциональные и личностные характеристики, социально-психологические вопросы отношения руководителя и подчиненных, взаимосвязи социально-психологических факторов и стиля деятельности руководителя; вторая группа проблем связана с социально-психологическими факторами стимулирования труда, развитием трудовой и общественной активности; третья группа проблем связана с психологией организации совместной деятельности, выработкой оптимальных форм общения в процессе коллективной работы. Как прикладная отрасль науки, П. у. разрабатывает рекомендации, направленные на практическое использование достижений социальной психологии для оптимизации управленческих функций, деятельности институтов управления, учета социально-психологического фактора управления, предвидения социально-психологических последствий управленческих решений и действий.

**Теории управления** – исследуют комплексные взаимосвязи между руководителем, его подчиненными, организационными требованиями и успехом управления. Среди наиболее известных теоретических концепций выделяют ситуационные теории, теории ожиданий, теории обмена и т. д.

**Ценностные ориентации** – социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений. В форме Ц. о. в процессе социализации фиксируется существенное, наиболее важное для человека. Выделение Ц. о. личности в качестве самостоятельного предмета исследования наряду с ценностной системой общества обусловлено относительной самостоятельностью изменения их содержания и особенностями воздействия на человека. Ц. о. – это устойчивые, инвариантные образования сознания, смысловые компоненты мировоззрения. Содержание Ц. о. подвижно, в них отражаются изменяющиеся условия, улавливаются и закрепляются исторические тенденции. Изменения в ценностной структуре сознания – это изменения в мировоззрении, смысловой картине мира в целом и смысловой характеристике отдельных его элементов. Динамика развития содержания Ц. о. обуславливает изменения в их субординации, а соответственно, и их функции в социальной регуляции. Ценностное отношение к действительности является сложным, многоуровневым отношением. Система Ц. о. выступает наиболее высоким уровнем саморегуляции. Сложившаяся система, совокупность Ц. о., внутренне организуя содержание сознания, обеспечивает относительно устойчивую направленность потребностей и интересов, последовательность линии поведения. Ц. о. могут быть реализованы в поведении, но могут в силу каких-либо условий оставаться и нереализованными.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управленческое консультирование является особой сферой услуг. Консультирование – это важная профессиональная служба, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями проблемы, а также перенимать чужой опыт.

Одной из составляющих эффективной работы консультанта является богатство и разнообразие находящегося в его распоряжении инструментария. Поэтому консультант знает, что делать и как делать. Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента. Консультационные услуги на коммерческих основах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации – университеты, академии, научные институты и т. д. В этой связи изучение управленческого консультирования является актуальным, так как приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. / В. И. Алешникова. – М. : «ИНФРА– М», 1999.
2. Волкова, Е. А. Управленческое консультирование: учебное пособие / Е. А. Волкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2003.
3. Управленческое консультирование : В 2 т. / пер. с англ.; под ред. М. Кубра. – М. : СП «Интерэксперт», 1992.
4. Фомишен, С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. – Ростов н /Д. : Феникс, 2006.
5. Храброва, И. А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффи-лированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва – М. : АЛЬПИНА, 2000.

### Дополнительная литература

1. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М., 2002.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление. / О. С. Виханский – М. : Гардарика, 1998.
3. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала./ В. В. Гончаров. – М., 1999.
4. Грибов, В. Д. Менеджмент в малом бизнесе / В. Д. Грибов. – М., 1999.
5. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 1998.
6. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности .....	4
1.1. Исторический обзор управленческого консультирования .....	4
1.2. Деловые услуги .....	8
1.3. Понятие консультационной деятельности.....	10
1.4. Особенности консультационной услуги.....	11
1.5. Виды консультационных услуг .....	11
Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам.....	13
2.1. Критерии профессионализма консультанта.....	13
2.2. Внешние и внутренние консультанты .....	13
2.3. Анализ проблем клиентной организации .....	14
2.4. Принятие решения о приглашении консультантов .....	16
Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта) .....	18
3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта .....	18
3.2. Организация внутреннего консультанта .....	18
3.3. Ассоциация консультантов .....	19
Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта) .....	21
4.1 . Источники информации .....	21
4.2. Определение потенциальных консультационных фирм.....	22
4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта.....	23
Тема 5. Техническое задание консультационной фирме .....	25
5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе .....	25
5.2. Технические и финансовые критерии отбора.....	25
5.3. Назначение технического задания.....	25
5.4. Структура и содержание технического задания.....	27
Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм .....	31
6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений.....	31
6.2. Оценка предложений .....	33

6.3. Цена консультационной услуги.....	35
6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов .....	35
Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом .....	37
7.1. Формы соглашений .....	37
7.2. Структура и содержание контракта .....	38
7.3. Модели консультирования.....	39
7.4. Экспертное консультирование .....	40
7.5. Консультирование по проекту .....	40
7.6. Консультирование по процессу .....	41
Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ.....	43
8.1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению .....	43
Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта .....	47
9.1. Модель процесса контроля.....	47
9.2. Основные направления контроля .....	48
Тема 10. Результативность и эффективность консультирования .....	50
10.1. Оценка выгод, полученных клиентом.....	50
10.2. Прямые и косвенные результаты.....	50
10.3. Оценка процесса консультирования .....	51
10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом .....	51
10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации .....	51
Глоссарий .....	55
Заключение.....	60
Библиографический список .....	61

Учебное издание

ЦЫЦАРОВА Татьяна Евгеньевна

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Текст лекций

Редактор М. В. Теленкова

ЛР № 020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 22.05.2009. Формат 60×84/16.

Усл. печ. 3,66. Тираж 100 экз. Заказ 638.

Ульяновский государственный технический университет,

432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.

Типография УлГТУ, 432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.