

Министерство образования и науки Российской Федерации  
*Амурский государственный университет*

В.З. Григорьева

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

*Учебно-методическое пособие*

Благовещенск  
Издательство АмГУ

2011

ББК 65.050 я73

Г82

*Рекомендовано  
учебно-методическим советом университета*

*Рецензент:*

*Межяков В.З., заместитель начальника отдела природопользования  
по экономике ИГиП ДВО РАН, канд. экон. наук*

Г82 Григорьева В.З. Управленческое консультирование: Учебно-методическое пособие / Т.В. Иваныкина. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2011. – 76 с.

Учебно–методическое пособие предназначено для студентов специальностей 080507 «Менеджмент организации», 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)», для слушателей Президентской программы по направлению «Стратегический менеджмент». Содержит теоретический материал дисциплины, практические задания, может быть использовано при проведении аудиторных занятий и для самостоятельной работы студентов экономических специальностей очной, заочной и сокращенной форм обучения, изучающих учебный курс «Управленческое консультирование».

ББК 65.050 я 73

© Амурский государственный университет, 2011

## ***ВВЕДЕНИЕ***

Дисциплина «Управленческое консультирование» является дисциплиной специализации «Стратегический менеджмент» и направлена на расширение знаний и выработку компетенций по выявлению проблем организации, по совместной работе консультанта и клиента.

Данное учебно-методическое пособие включает краткое изложение лекционного материала и содержание практических занятий.

Практические занятия предполагают различные формы работы: семинарские занятия, деловые игры и работа в малых группах по выполнению группового конкретного задания, выполняемого по данным организаций Амурской области.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Экономика и управление на предприятии», по направлению «Менеджмент» (бакалавриат).

# **Тема 1. КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ БИЗНЕСА**

## **1.1 Предмет и метод управленческого консультирования**

Существуют следующие определения. Управленческое консультирование – это любая форма оказания помощи людям, занимающимся управлением (Фриц Стеле).

Лэрри Грейнер, Роберт Мерцгер: Управленческое консультирование – консультативная служба (профессиональная деятельность).

Управленческое консультирование – профессиональная служба или метод, обеспечивающий практические советы и помощь с целью совершенствования практики управления (используется в США)

FEACO – федерация европейских ассоциаций консультантов: Управленческое консультирование заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощи в их реализации.

Характерные черты управленческого консультирования:

- 1) профессиональная помощь руководящим работникам;
- 2) совещательная служба (консультанты дают только советы и ответственности за них не несут);
- 3) независимая служба:
  - финансовая независимость;
  - административная независимость (консультант не подчиняется клиенту);
  - экономическая независимость;
  - политическая независимость;
  - эмоциональная независимость (дружеские отношения не должны влиять на объективность оценки).

Существует два подхода к управленческому консультированию:

1) широкий взгляд: любая форма помощи клиенту. Консультант дает советы. Консультант – любой специалист, а управленческое консультирование – временная техническая услуга;

2) консультирование, как профессиональная деятельность, при которой консультант консультирует (обучает технологии решения проблемы, а потом передает ее заказчику. Управленческое консультирование - основное занятие.

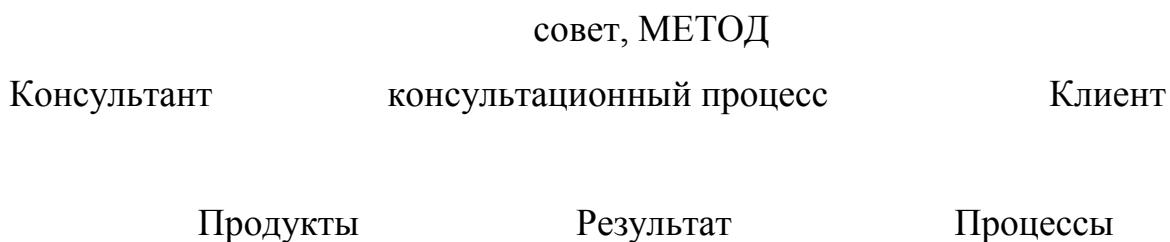
Консультация – продажа совета.

Консультирование – продажа метода, только после его освоения клиентом.

Консультант – лицо, которое постоянно или периодически выполняет консультационные функции по вопросам управления.

Клиент – любой, кто пользуется услугами консультанта.

Взаимодействие при управленческом консультировании изображено на рисунке 1.1.



**Рисунок 1.1 – Взаимодействие при управленческом консультировании**

Консультационный процесс – логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

Консультационный проект – одна из стадий консультационного процесса, а именно – контрактная (договор на разработку решения проблемы).

Перечень процессов и продуктов изображен на рисунке 1.2.

Продукты и процессы										
Экспертные заключения	Презентации	Поиск инвесторов	Выявление потребителей	Организационные мероприятия	Содействие	Обучение	Оборудование	Программное обеспечение	Планы	Советы

**Рисунок 1.2 – Перечень процессов и продуктов**

Продукты – конкретный вклад в деятельность предприятия (финансовая оценка операций компании, модернизация системы финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами, финансовое или бухгалтерское программное обеспечение, приобретение и установка новых технологий и оборудования, маркетинговое исследование или анализ рынка, управленческие информационные системы).

Процессы – внедрение и испытание новых внутренних систем (оценка и достижение внутреннего согласия по проблемам компании, разработка согласованной долговременной стратегии деятельности предприятия, демонстрация технологий, управленческое обучение персонала, обучение рабочих методам улучшения качества продукции).

Таким образом, управленческое консультирование выступает как элемент инфраструктуры рыночной экономики, позволяющий внедрять инновации в хозяйствующие субъекты. При этом возможны следующие изменения:

технические – касаются решения коммерческой проблемы, путей ее анализа и решения;

человеческие изменения.

Управленческое консультирование рассматривается и как наука, изучающая методологию внедрения экономических знаний в практику хозяйствующих структур.

Основные направления изучения данной науки:

методология консалтинга;

взаимодействие консультанта и клиента;

маркетинг консультационных услуг;

оценка результата и качества консультационных услуг;

управление и финансирование консультационной деятельности.

## **1.2 Сущность и содержание консультационной деятельности**

На сегодняшний день существует большой спектр деловых услуг (см. рисунок 1.3).

### **Рисунок 1.3 – Деловые услуги**

Инжиниринг – услуги по подготовке (обеспечению) производственного процесса.

Тренинг – проведение курсов, семинаров с отрывом и без отрыва от производства, направленно на повышение квалификации.

Рекрутмент – подбор и оценка кадров, планирование карьеры, анализ рынков труда, трудоустройство увольняемых специалистов, кадровое консультирование.

Инвестиционное обслуживание – аккумуляция денежных средств частных инвесторов и помещение их в ценные бумаги, консультирование в сфере рынка ценных бумаг, консультирование по вопросам общего и финансового управления.

Управленческое консультирование – определение управленческих проблем, их оценка, разработка рекомендаций и помощь в реализации рекомендаций.

Роль деловых услуг:

создают необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства;

способствуют формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса;

создают новые рабочие места.

Функции деловых услуг:

формирование компонентов систем управления (кадры, информация, техника управления);

осуществление технического обслуживания процессов управления (переподготовка, подбор, оценка кадров, постановка на учет, юридическая и информационная помощь);

оказание услуг по управленческому консультированию;

содействие, распространение и внедрение управленческих нововведений.

### **1.3 Консультационные услуги**

Особенности консультационных услуг:

материализуются в изменениях клиентной организации через определенный период времени;

консультационная услуга не однородна – качество услуг зависит от компетентности;

консультационную услугу клиент должен получить заранее;

она не может быть оказана впрок;

данные продукты имеют низкую капиталоемкость.



## Виды консультационных услуг

В Европейском справочнике указателе консультантов по менеджменту выделяют следующие виды услуг, которые объединены в восемь групп:

### 1) Общее управление:

оценка эффективности менеджмента;  
оценка бизнеса;  
управление нововведениями;  
конкурентоспособность и конъюнктура рынка;  
диверсификация и становление нового дела;  
аудит-управление;  
слияние и приобретение;  
международный бизнес;  
организационная структура;  
стратегическое планирование;  
приватизация;  
управление проектами;  
управление качеством;  
реорганизация инженерных служб;  
исследование и развития.

### 2) Администрирование:

планирование рабочих помещений и их оснащение;  
размещение и перемещение офисов;  
управление офисом;  
организация и методы менеджмента;  
регулирование риска и методы безопасности.

### 3) Финансовый менеджмент

система учета;  
оценка капитальных вложений;  
оборот фирмы;  
снижение себестоимости;

неплатежеспособность;  
прибыльность;  
доходы, налоги, финансовые резервы.

#### 4) Менеджмент персонала

оборот кадров;  
планирование рабочей силы;  
набор персонала;  
поиск кадров;  
равные возможности;  
здоровье и безопасность;  
внутренние связи;  
трудовые соглашения и занятость;  
обучение и повышение квалификации;  
система вознаграждения, поощрения и мотивация;  
пенсии;  
корпоративная культура;  
психологическая оценка и анализ функционирования.

#### 5) Маркетинг

реклама и сбыт;  
имидж фирмы и связи с общественностью;  
послепродажный сервис;  
дизайн;  
прямой маркетинг;  
международный маркетинг;  
исследование рынка;  
стратегия маркетинга;  
новая продукция;  
социально-экономические исследования и прогнозирование;  
розничная продажа и лидерство;  
управление сбытом;

обучение сбыту.

#### 6) Производство

автоматизация;

использование и обслуживание оборудования;

схема организации работ;

промышленный инжиниринг;

переработка материалов;

регулирование внутреннего распределения материалов;

упаковка;

конструирование и совершенствование продукции;

управление производством;

контроль качества;

контроль за поставками и закупки.

#### 7) Информационные технологии

САРП-АСУ;

компьютерный аудит;

электронные публикации;

информационно-поисковые системы;

информационно-управленческие системы;

проектирование и разработка систем;

выбор и установка систем.

#### 8) Специальные услуги

обучающее консультирование;

консультирование по управлению электроэнергетикой;

инженерное, экологическое, информационное, юридическое консультирование;

консультирование по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению;

консультирование по управлению в государственном секторе и по телекоммуникациям.

## 1.4 История развития и современное состояние консультационных услуг

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции. Родоначальник – Тейлор.

Таблица 1.1

### История развития управленческого консультирования (мировые тенденции)

Этапы	Представители	Характерные черты
с 1870	Тейлор, Гилберт, Гант, Эмерсон (выработали методологические подходы к упрощению рабочих процессов и понятию эффективности труда)	Управленческое консультирование в области организации производства - производительность и эффективность работы фабрик; - управленческое консультирование по рациональной организации труда - по изучению трудовых движений и затрат рабочего времени - устранение отходов и снижение издержек производства
с 1914	Эдвин Буз (основал первую консультационную фирму в Чикаго)	- захват новых областей
20-е гг.	Элтон Майо (внес вклад в консультирование в области взаимоотношений между членами коллектива) Мэри Паркер Фоллет (начало консультационной деятельности по управлению людскими ресурсами) Гарольд Уайтхед (внес вклад в консультирование по вопросам сбыта и маркетинга) Джеймс Ом МакКинси (консультирование по финансовым вопросам, в т.ч. финансовый контроль)	- расширение сфер деятельности - распространение в географическом пространстве - услугами пользовались только крупные промышленные корпорации

Этапы	Представители	Характерные черты
Вторая мировая война		<ul style="list-style-type: none"> <li>- консультирование для правительства и армии</li> <li>- применение метода исследования операций к управлению компаниями и обществом</li> </ul>
Послевоенные годы (золотые)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускоренные темпы роста управленческого консультирования</li> <li>- интернационализация</li> <li>- рост консультационных фирм</li> <li>- количественный и качественный рост</li> <li>- многообразие услуг</li> </ul>
70 – 80 гг. по наст.вр.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- расцвет внутреннего консультирования</li> </ul>

Профессиональный консалтинг развит в 42 странах мира. Большинство фирм – американские. Из 30 крупнейших консалтинговых фирм – 21 американского происхождения (70 %), 2 – Франция, 4 – Англия, 1 – Германия, 1 – Голландия, 1 – Канада.

В 1996 г. управленческое консультирование признали, как отдельную отрасль экономики на IV всемирном конгрессе консультантов в г. Йокагаме. Этому служат подтверждением следующие факты:

консалтинг вышел за рамки индивидуальной деятельности (это уже корпоративная деятельность);

рассматривается большая технологизация его методологии;

развивается стандартизация качества услуг;

Главный признак недостаточной развитости данной отрасли – отсутствие индустриальных методов обучения консультантов.

Наиболее развито управленческое консультирование в Северной Америке, Западной Европе, Японии, Австралии, Сингапуре и Новой Зеландии.

В Восточной и Центральной Европе, странах СНГ управленческое консультирование начало развиваться в конце 80-х гг. А в России – в 90-х гг., когда мы стали переходить на рыночные условия хозяйствования.

Можно выделить двух-секторную модель экономики консалтинговых услуг в России:

частные консалтинговые фирмы (имеют тенденцию к развитию);

госбюджетно финансируемые научные исследовательские структуры (имеют тенденцию к сокращению).

Основные тенденции развития рынка консультационных услуг в России:

рост объемов консультационной деятельности и увеличение численности занятых в консультировании;

появление новых видов и рынков консультационных услуг;

разнообразие организационных форм консультирования;

расширение числа и видов клиентных организаций;

повышение качества консультационных услуг;

развитие методического инструментария.

Ключевые сферы консультационных услуг в России

1997 г. – реструктуризация, управление финансами, маркетинг, управление производством, общее управление и стратегическое планирование, управление человеческими ресурсами.

1998 г. – аудит и управленческое консультирование по налогам.

2009 г. – консультирование в области информационных технологий).

Большим спросом пользуются услуги, связанные с консультированием по вопросам управления недвижимостью.

Существует четыре группы клиентов:

1) Крупные промышленные предприятия:

многовариантные концепции реструктуризации;

разработка программ реструктуризации;

разработка программ финансового оздоровления;

разработка стратегии развития предприятия;

разработка совершенствования структур управления и механизма взаимодействия структурных подразделений;

разработка интегрированных систем бухучета, финансового контроля и бюджетирования;

разработка программ снижения издержек производства;

разработка концепций построения и развития финансово-промышленных групп.

2) Организации оптово-розничной торговли:

распределение доли рынка между фирмами;

рыночное сегментирование;

емкость рынка;

эффективность рекламы;

рекламная стратегия;

товары конкурентов;

потребительская мотивация и поведение;

целевая аудитория потребителей.

3) Предприниматели, малый бизнес:

обучение желающих начать свое дело;

подбор и подготовка кадров;

услуги по формированию учредительных документов, регистрация предприятия;

оказание помощи по стратегическому и оперативному управлению.

4) Услуги органам государственного муниципального управления.

## ***Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КАРЬЕРА***

### **2.1 Консультант, как профессионал по оказанию услуг**

Консультант по управлению – лицо, предоставляющие независимые консультации и помощь в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции.

Дженералист – консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления, которые не зависят от того, что является объектом управления. Они консультируют на основе знаний о законах управления вообще, а специалисты – на основе знаний в какой-то конкретной области (см. рисунок 2.1).

### **Рисунок 2.1 – T-образный профиль консультанта**

В соответствии с профилем, методологическими основами деятельности профессиональных консультантов является владение знаниями о процессах управления, управления в целом и навыки взаимодействия с клиентом.

Консультант в ряде случаев выполняет функции объяснения, обучения, убеждения, реализации рекомендаций. В соответствии с этим выделяют консультантов универсалов (дженералистов) и специалистов.

#### **Функции консультантов-универсалов**

Готовят и координируют глобальные задания.

Осуществляют предварительную диагностику предприятия.

Ведут переговоры с клиентом.

Планируют и координируют выполнение проекта.

Вырабатывают заключение и предоставляют клиенту предложения по решению проблем.



Специалисты имеют знания и опыт в конкретной отрасли и области работ.

### Характерные черты консультантов

Имеют специфический статус (независим, дает советы, не принимает решения).

Использует интеллект, как товар.

Обладает методологическим инструментарием.

Работает с информацией.

Осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

Критерии профессионализма консультанта представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

### Критерии профессионализма консультанта

Требования к личности	Требования к профессиональной компетентности	
	Что должен знать	Что должен уметь
Творческое мышление	Проблемы теории и практики управления Методы управления Процедуры ведения отчетности Системы обработки информации Основы вычислительной техники Организационные основы консультирования Методические основы консультирования	Определять и решать проблемы Принимать нестандартные управленческие решения Обучать и передавать знания Побуждать работников к творческой деятельности Формировать и развивать эффективные рабочие группы Применять ранее накопленный опыт Непрерывно пополнять и обновлять знания
Развитые навыки делового общения		
Психологическая зрелость		
Хорошее физическое и духовное здоровье		
Стабильность в поведении, уверенность в себе		
Самосовершенствование, самодисциплина, самоорганизованность		
Самокритичность		
Профессиональная этика		
	Факторы, влияющие на результативность консультирования	Участвовать в разработке и реализации консультационной организации

## 2.2 Внешние и внутренние консультанты

По отношению к клиентной организации различают внешних и внутренних консультантов (см. рисунок 2.2, таблицу 2.2).

**Рисунок 2.2 – Взаимодействие внешних консультантов с внутренними консультантами**

*Таблица 2.2*

### Отличительные особенности внешних и внутренних консультантов

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внутренние консультанты</b>	
Полная информация и знание о своей организации	Зависит от руководства
Осведомленность о человеческих и профессиональных качествах персонала	Статус ограничивает в масштабах действий по решению проблем
Меньше времени на вхождение в организацию	Использует влияние различных групп и личностей в организации
Затраты на услуги гораздо меньше	
Непрерывность	
Конфиденциальность	
Высшей степень ответственности за результаты деятельности	
Доверие персонала	
<b>Внешние консультанты</b>	
Знание и опыт решения проблем в разных организациях и отраслях	Большие затраты времени на вхождение в организацию
Имидж	
Объективность	
Высокая квалификация	

Внутренних и внешних консультантов нужно использовать одновременно, когда:

масштабы проекта, сложность, важность решения проблем;

ограниченные сроки решения проблем;

существуют потребности в специальных знаниях и навыках, которых нет в клиентской организации.

В этом случае роль внутренних консультантов состоит в следующем:

оценивают обоснованность приглашения консультантов;

определяют объемы и характер работ;

координируют работу по проекту;

выполняют задачи, находящиеся в их компетенции;

занимаются внедрением рекомендаций.

Результаты сотрудничества:

повышается качество решения проблем;

снижаются проектные расходы;

повышается квалификация внутренних консультантов за счет обмена опытом.

Использование внутренних консультантов вызывает ряд вопросов у организации:

как совместить прямые должностные обязанности с консультированием;

как получить доступ к современным технологиям менеджмента и консультирования;

как уволить внутреннего консультанта.

### **2.3 Роли консультантов**

Консультанты в процессе своей работы выполняют различные роли. Различные роли представлены на рисунке 2.3. Как видно из рисунка 2.3 среди множества ролей выделяют консультантов по процессу и по ресурсам. Они существенно отличаются (см. таблицу 2.3). Чаще всего консультант выполняет несколько ролей одновременно.

### Различные роли консультанта

Рефлексия	Специалист по процессам	Диагностик или обнаружитель фактов	Нахождение альтернатив	Помощник в решении проблем	Инструктор и преподаватель	Технический эксперт	Пропагандист
Клиент							Консультант
Уровень активности консультанта в решении проблем							
Недирективный				-----директивный			
Поднимает вопросы для размышления	Наблюдает за процессами решения проблем и затрагивает вопросы, отражающие обратную связь	Собирает данные и стимулирует мышление	Выявляет альтернативы и ресурсы для клиентов и помогает оценивать последствия	Выявляет альтернативы и ресурсы для клиентов и помогает оценивать последствия, участвует в решении проблем	Обучает клиента и разрабатывает учебные программы	Дает информацию и предложения по вопросам политики и практики	Предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.

**Рисунок 2.3 – Различные роли консультанта**

### Особенности консультантов по процессу и ресурсам

Консультанты по процессу	Консультанты по ресурсам (эксперты)
Пытаются научить организацию решать проблемы, алгоритмов не дают. Отвечают на вопрос: как изменять.	Отвечают на вопрос: что изменять, помогают организации в сборе информации, диагностики, в оценке степени осуществяемости предложений, в разработке организационных и других изменений.

## 2.4 Организационная инфраструктура профессии

К инфраструктуре относятся:

ассоциации и другие виды объединений;

сертификация и лицензирование;

профессиональная этика.

Роль ассоциаций (вопросы, решаемые с их помощью):

координация и информационное обслуживание консультационной деятельности;

поддержание и распространение высших стандартов качества, оказываемых услуг и этики взаимоотношений;

аттестация и повышение квалификации консультантов;

выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультационных услугах;

разработка рекомендаций по организации и методов консультирования.

Членами могут быть консультационные фирмы, в т.ч. и из других сфер деятельности, услуг, индивидуальные консультанты.

Функции ассоциаций:

1) помогают консультационным фирмам в обучении, а также информационным и маркетинговом обслуживании;

2) защищают интересы клиентов от профессиональной некомпетентности в оказании услуг;

3) поиск консультационных фирм или консультантов.

Наиболее известные ассоциации:

Международная ассоциация ФИАКО – 30 фирм;

Ассоциация менеджмент консалтинговых фирм – АМКФ;

Ассоциация консультантов по экономике и управлению – АКЭУ (Россия), объединяет 220 фирм;

Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию – АКУОР (Россия).

Система гарантий качества услуг АКЭУ базируется на:

кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики;

двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультанта (сертификат действительного член и удостоверение);

реализации программ повышения квалификации консультанта с последующей выдачей сертификатов.

Международные требования по сертификации консультантов:

не менее, чем 3-летний опыт управленческого консультирования;

признаваемая степень, профессиональная квалификация или дополнительные 5 лет практического опыта;

не менее 1200 часов ежегодных активных работ в области управленческого консультирования;

прохождение письменного экзамена или структурированного интервью для проверки знания кодекса профессионального поведения;

рекомендации двух действительных членов;

письменное описание 5-ти выполненных заданий или 5-т отзывов клиентов.

Кодекс деловой этики для АКЭУ – это свод правил, на основе которых строится работа консультанта и клиента.

### **Тема 3. ПОТРЕБНОСТЬ В УСЛУГАХ КОНСУЛЬТАНТОВ**

#### **3.1 Причины и основания обращения к консультантам**

Потребность в консультантах может вытекать из внешних и внутренних условий (см. таблицу 3.1).

*Таблица 3.1*

#### **Внешние и внутренние условия потребности в консультантах**

<b>Внешние</b>	<b>Внутренние</b>
Отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения	Сопротивление переменам со стороны руководителей и рабочих
Структурный переход от командной к рыночной экономике	Устаревшая продукция или отсталая технология

Внешние факторы, неподдающиеся контролю со стороны предприятия:

- нестабильный характер налоговой системы;
- высокий уровень инфляции;
- коррупционные явления;
- слабая техническая инфраструктура;
- внутренняя и внешняя конкуренция;
- необработанность и противоречивость законодательства.

Внутренние факторы, которые поддаются воздействию со стороны предприятия:

- потребность в системах для управления затратами;
- необходимость оптимизации налогового планирования;
- потребность в разработке новых продуктов и установке нового оборудования;
- слабая работа на новых рынках и с новыми потребителями;
- потребность в привлечении капитала и технологий;
- отсутствие информационных систем;

потребность в экономическом и финансовом планировании для пополнения собственных оборотных средств и т.д.

Причины и основания для обращения к консультантам:

интенсивная помощь на временной основе;  
использование особых знаний и опыта консультанта;  
обучение через консультирование;  
беспристрастный взгляд со стороны;  
обоснование решений, принятых руководством.

Причины, сдерживающие российских менеджеров к привлечению консультантов:

отсутствие устоявшегося правила платить за неосязаемые советы;  
опасение критики со стороны;  
боязнь утраты конфиденциальности;  
отсутствие гарантий конкретных результатов;  
неспособность оценить возможности консультантов;  
убежденность в полноте знаний о предприятии;

Методы аргументации в пользу привлечения консультантов:

количественная оценка эффекта консультирования;  
доказать, что дополнительная прибыль значительно больше стоимости услуг консультанта;  
оперативное внедрение новых систем и технологий;  
приобретение недоступных внутри предприятия знаний и систем;  
объективность и конфиденциальность экспертных оценок.



### **3.2 Проблемы клиентной организации**

Проблема – это не только текущая неблагоприятная ситуация, но и тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем и поэтому требует принятия соответствующих мер в настоящем.

Ситуация – совокупность факторов и условий, вызвавших появление проблемы. Модель процесса решения проблем организации представлена на рисунке 3.1.

#### **Рисунок 3.1 – Модель процесса решения проблем организации**

Характеристика проблемы и ситуационных факторов как внешних, так и внутренних, приведших к появлению проблемы, позволяют описать проблемную ситуацию.

##### **Анализ ситуации и формулировка проблемы**

В данном случае анализ ситуации приравнивается к исследованию симптомов проблемы (см. рисунок 3.2).

## Описание проблемы

(1) Что представляет собой?	(2) Где и почему возникла?	(3) Когда появилась, как долго существует и периодичность повторений?	(4) Чем характери- зуется?	(5) Кто заинтере- сован в решении?	(6) Каковы перспек- тивы развития?
--------------------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------	--	--

(1) – пояснить, что есть проблема, ее сущность и содержание. Например, низкая эффективность производства, растущие издержки производства, нехватка квалифицированных кадров, отсутствие идей относительно вложения капитала.

(2) – это проблема для предприятия или только его конкретного подразделения

(3) – с какого времени существует, ее длительность, частота появления (например, носит сезонный характер)

(4) – количественные характеристики проблемы

(5) – кто заинтересован в решении проблемы: руководитель? Начальник цеха? Начальник отдела?

(6) – что получит организация от ее решения, экономический эффект от ее решения в реальных показателях (объем продаж, производительность труда и т.д.).

### Рисунок 3.2 – Описание проблемы

Типичные ошибки при определении проблем:

принятие симптомов за проблему;

предвзятое мнение о причинах проблемы;

определение проблемы с позиции власти;

сложно установить, что является причиной, а что следствием;

незавершенный диагноз проблем;

нет системного подхода к решению проблем;  
 не учитывается восприятие проблем в разных частях организации.

Примеры неправильного формулирования проблем:

нет оперативной информации;  
 не осуществляется контроль за перерасходом материалов в производстве;  
 отсутствие единой классификации материалов;  
 отсутствие отдела маркетинга.

Классификация проблем представлена в таблице 3.2.

*Таблица 3.2*

**Классификация проблем**

<b>Критерий</b>	<b>Группы проблем</b>
По месту возникновения	Внешние Внутренние
Локализация	В организации в целом Проблемы нескольких подразделений Для одного подразделения
Важность	В организации в целом Проблемы нескольких подразделений Для одного подразделения
По виду затрачиваемых ресурсов	Технико-технологические Информационные Финансовые Человеческие
По периодичности	Постоянные Периодические
По степени влияния на решение других проблем	Оказывающие очень сильное влияние Сильное Умеренное Слабое Не влияют

Критерий	Группы проблем
По приоритетности	Особо приоритетные Приоритетные Прочие
По степени формализации	Стандартные Хорошо структурированные Слабо структурированные Неструктурированные
По характеру проблем	Коррекция (исправление неблагоприятных ситуаций) Совершенствование (улучшение существующей ситуации) Творческое развитие (создание совершенно новой ситуации)

После определения проблем необходимо проанализировать возможность решения проблемы своими силами. Необходимость решения проблем определяется:

значимостью (степенью разрушительного влияния на результаты деятельности);

динамикой (изменением остроты проблемы во времени);

разрешающей способностью (степенью влияния на решение других проблем).

Для оценки этих факторов используется метод экспертных оценок. Например, для оценки значимости и разрешающей способности часто используется пятибалльная шкала, где:

5 – очень сильное влияние

4 – сильное влияние

3 – умеренное влияние

2 – слабое влияние

1 – не влияет

Для оценки динамики могут применяться следующие обозначения:

↑ - усиление во времени

↓ - ослабление действия

или

«+» - усиление во времени

0 – не изменяется

«—» - снижение влияния во времени

Для определения разрешающей способности строится таблица 3.3.

Таблица 3.3

### Определение разрешающей способности

Проблема	1	2	3	4	Итого
1	x				
2		x			
3			x		
4				x	
Итого					x

- 1) количество проблем в столбцах и в строках одинаково;
- 2) разрешающая способность по диагонали не заполняется;
- 3) таблица строится без принципа зеркального отражения;
- 4) чем выше балл «итого», тем больше разрешающая способность проблемы.

После оценки составляется итоговые таблицы 3.4 и 3.5 (отдельно для внешних и внутренних проблем).

Таблица 3.4

### Итоговая таблица внешних проблем

Внешняя проблема	Необходимость решения				
	Динамика	Значимость	Разрешающая способность	Общий балл	Ранг

Итоговая таблица внутренних проблем

Внутренняя проблема	Необходимость решения				
	Динамика	Значимость	Разрешающая способность	Общий балл	Ранг

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

Клиентная организация может решать их собственными силами или воспользоваться услугами консультантов. Возможность решения проблем собственными силами определяется следующими критериями:

статус людей;

наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения рекомендаций и преодоления сопротивлений;

степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если принимается решение об использовании собственных сил, то организация должна:

сформировать команду специалистов;

разработать план действий и процедуру его реализации;

оценить возможные трудности при реализации мероприятий и определить методы их устранения.

Процедура разработки и реализации решения проблем

1. Разработка программы.
2. Определение трудностей.
3. Механизм реализации программы.

При разработке программы мы должны ответить на вопрос что нужно сделать, чтобы решить проблему и достичь цели (см. рисунок 3.3).

### **Рисунок 3.3 – Уровни разработки программы**

Факторы, влияющие на принятие решения о приглашении консультантов:  
результаты оценки проблем с позиции необходимости и возможности  
решения собственными силами;  
готовность клиентской организации к сотрудничеству с консультантами.

## **Тема 4. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ ИЛИ КОНСУЛЬТАНТА**

### **4.1 Виды консультационных организаций**

Существуют различные виды консультационных организаций.

Зарубежная классификация консультационных организаций (по М. Кубру):

крупные многофункциональные консультантские фирмы;  
мелкие и средние консультантские фирмы;  
организации, оказывающие специальные технические услуги;  
одиночные консультанты;  
консультирующие профессора;  
нетрадиционные источники по консультированию.

Таблица 4.1

## Эволюция мировых лидеров консалтинга

<b>«Большая восьмерка» в начале 60-х гг.</b>	<b>Произошедшие изменения</b>	<b>«Большая шестерка» в конце 90-х гг.</b>	<b>Произошедшие изменения</b>	<b>«Большая четверка» на данный момент</b>
Arthur Andersen (1913 г.)	-	Arthur Andersen	Прекратила существование в 2002 г.	
Price Waterhouse (1849 г.)	-	Price Waterhouse	Слияние компаний в 1998 г.	Price Waterhouse Coopers
Coopers and Lybrand	-	Coopers and Lybrand		
Deloitte Haskings and Sells Touche Ross	Слияние компаний	Deloitte and Touche	-	Deloitte and Touche
Arthur Young Ernst and Whinney		Ernst and Young	-	Ernst and Young
Peat, Marwick, Mitchell (1870 г.)	Слияние с другими фирмами	KPMG	-	KPMG



Отечественная классификация консультационных организаций (по А.И. Пригожину):

многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании;

специализированные компании в какой-либо области управленческого консультирования;

лидерские организации;

группа консультантов (партнерство);

независимые индивидуальные консультанты.

С 1996 г. Всемирный банк стал доверять аудит российским фирмам, например, «Руф-аудит», Росэкспертиза, Юникон/Ме Консультационная группа, Баланс ЛТД, Деловой партнер, Интерком-аудит (московские); Петробалтаудит (Санкт-Петербург).

#### Преимущества иностранных консультантов

1. Независимость и беспристрастность.
2. Знание проблем управления в рыночной экономике.
3. Знание и применение на практике современных методов и методологий консультационной деятельности.
4. Известность торговой марки.
5. Оказание широкого спектра консультационных услуг.

#### Преимущества российских фирм

1. Наличие связей в деловых и властных структурах.
2. Лучшее понимание проблем российских предприятий.
3. Больше внимание к клиенту
4. Доверительные отношения с клиентами.

В настоящее время в России предприятия обращаются в НИИ и учебные заведения из-за цены.

Фирмы бывают различных организационно-правовых форм, специализаций, форм собственности и размеров. Наибольшую долю занимают

малые предприятия численностью до 25 человек, расположенные в центральной части России.

Таблица 4.2

**Области специализации крупных консалтинговых фирм**

<b>Компания</b>	<b>Области специализации</b>
Andersen Consulting	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами
Arthur D.Little	Стратегическое консультирование
Boston Consulting Group	Стратегическое консультирование
Deloitte and Touche	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами
Ernst & Young	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами, аудит
KPMG	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами, аудит
McKinsey & Co	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами
Price Waterhouse Coopers	Стратегическое консультирование, информационные технологии, управление кадрами, аудит

Индивидуальные консультанты:

консультирование на постоянной основе (Full Time);

параллельное занятие – сотрудники НИИ, вузов (Part time).

Современные тенденции развития консультационных фирм:

увеличение числа крупных и сложных заказов;

объединение различных консультационных фирм для выполнения отдельных заказов;

привлечение индивидуальных консультантов в работе по отдельным направлениям;

создание крупных многопрофильных консультационных компаний;

смещение деятельности в регионы.

Консультационные фирмы для презентации себя используют различные типы маркетинговых предложений.

Типы маркетинговых предложений:

меню (самая распространенная форма презентации на рынке) - перечень консультационных работ, которые авторы могут предложить;

пакет услуг - перечень услуг взаимосвязан и ориентирован на конкретную задачу;

основной продукт - консультант или фирма акцентирует ту услугу, которая сейчас пользуется наибольшим спросом или получается у них лучше всего;

личность консультанта - в буклете или ином рекламном материале представляются уникальные достижения, уровень квалификации, диапазон возможностей конкретного консультанта.

Структура рекламного предложения:

название, логотип;

членство в профессиональных объединениях, дипломы, сертификаты;

комплекс услуг, выгоды клиента от сотрудничества с данным консультантом или фирмой;

отличие от других;

вопросы клиенту, его проблематизация;

персоналии: фото лидера, сотрудников (индивидуальные и совместные), их специализации, достижения;

философия, принципы консультирования;

авансы клиенту;

источник знаний, квалификации;

ссылки на клиентов, отзывы;

метафоры, притчи, пословицы, элементы юмора.

Формы PR в управленческом консультировании:

интервью и статьи о консультантах;

публикации материалов консультанта;

выступления на профессиональных мероприятиях;

семинары и конференции;

преподавание в бизнес-школах и т.д.;

участие в отраслевых выставках;

событийный pr (дни города, профессиональные праздники);

записки в органы власти с предложениями по решению определенных проблем.

#### **4.2 Организация внутреннего консультирования**

Выделяют три модели организационного оформления внутреннего консультирования:

центр обслуживания;

центр затрат;

центр прибыли.

Центр обслуживания: разрабатывается положения работы службы внутреннего консультирования. Особенности:

положение определяется действующей системой оплаты труда и стимулирования на предприятии, т.е. данная служба имеет такой же статус, как и все остальные подразделения в данной организации;

деятельность этого подразделения оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ;

расходы на содержание являются частью общих расходов организации;

услуги бесплатны для своей организации;

эта модель эффективна лишь в период становления службы внутреннего консультирования.

Центр затрат:

эффективность работы оценивается не только по качеству услуг и срокам их выполнения, но и по затратам, связанным с его деятельностью;

существует внутренние трансферные цены, услуги платны.  
преимущество: существование внутренних цен приводит к большей ответственности других подразделений;

другие подразделения организаций имеют право выбора из внешних и внутренних консультантов.

Центр прибыли:

работа строится по принципу самокупаемости;

оказываются услуги и на сторону тоже;

эффективность деятельности оценивается по показателям прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения предложения консультантов.

Используется два критерия эффективности: норма прибыли и рентабельность инвестиций.

#### **4.3 Поиск и выбор консультационной фирмы**

Информацию по имеющимся фирмам можно взять из рекламы, Интернета, газет, журналов («Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Для акционеров»).

Существуют методики выбора, предусматривающие процедуру отбора и критерии выбора. Этапы процесса поиска и выбора консультационной фирмы изображены на рисунке 4.1.

Составляют объемный список тем и консультантов, специализирующихся в области решения проблем клиентной организации, на основе доступных данных. Полученную информацию систематизируют (плюс нужно знать какой опыт имеет консультационная фирма).

Опыт оценивается по критериям (см. таблицу 4.1).

**Рисунок 4.1 – Этапы процесса поиска и выбора консультационной  
фирмы**

*Таблица 4.1*

**Критерии выбора консультационной фирмы**

<b>Критерии</b>	<b>Оцениваемые показатели</b>
Имидж консультационной фирмы	- репутация в деловой среде - репутация среди консультантов - книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
<b>Критерии</b>	<b>Оцениваемые показатели</b>
Профессиональная компетентность	- компетентность консультантов и фирмы в требуемой области - глубокое знание отрасли клиента - знание и умение использовать на практике методы техники решения проблем, а также методы работы с людьми - творческий подход - понимание культуры и страны

<b>Критерии</b>	<b>Оцениваемые показатели</b>
Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отзывы предыдущих клиентов</li> <li>- кто является клиентом в настоящее время</li> <li>- впечатление клиента о профессиональных качествах</li> <li>- впечатление клиента о личных качествах консультанта</li> </ul>
Качество разработки предложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- идеи консультанта о путях и способах решения проблемы</li> <li>- видение консультантами роли клиентов в консультационном проекте</li> <li>- техническое предложение</li> </ul>
Способность консультантов выполнять задания в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие команды и обслуживающего персонала для выполнения задания</li> <li>- обеспеченность всеми видами ресурсов</li> </ul>
Способность консультантов найти партнеров, дополнительные ресурсы для себя и клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- связь среди консультантов</li> <li>- связи в деловой среде</li> <li>- умение вести переговоры</li> </ul>
Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- размер гонораров</li> <li>- формы оплаты труда</li> </ul>
Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- членство профессиональных ассоциаций</li> <li>- наличие сертификатов и удостоверений</li> </ul>

Механизм выбора:

1. в первичный список вносится 10-15 консультантов;
2. окончательный список формируется на основе анализа имеющейся информации по следующим критериям: имидж, профессионализм, клиенты, место расположения;

3. для крупных и сложных проектов окончательный список включает 10-12 фирм, для средних – 5-6, для небольших - 2-3.

Критерии оценки консультационных фирм:

соответствие предложения техническому заданию;

оценка технического предложения;

сравнение уровня цен и качества услуги;

презентация предложения;

определение сильных и слабых сторон;

заключение по фирме-консультанту.

Оценка производится методом экспертных оценок.

#### **4.4 Техническое задание консультационной фирме**

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

После составления короткого списка мы должны связаться с консультантами для определения их согласия участвовать в конкурсе.

Техническое задание для клиента:

формирование своего видения проблемы и ожидаемый результат его решения;

обеспечение согласования содержания договора с консультационной фирмой.

Техническое задание для консультантов:

1. понять проблемы и ожидания клиентов;

2. получить необходимую информацию для подготовки предложения, разработки детального плана работ и успешного выполнения проекта.

Цель технического задания получить ответы на вопросы:

почему именно эта консультационная организация может принести ощутимый результат;

как консультационная фирма подтвердит полученную пользу от своих услуг;



какие конкретно результаты будут получены;

когда результаты будут получены (сроки выполнения работ).

Информация, включаемая в техническое задание:

краткая информация о клиенте;

цели проекта;

услуги, которые требуются от консультационной организации;

сроки выполнения проекта;

перечень документов, необходимых к представлению, подтверждающий опыт и компетентность фирм;

распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;

требование информации о гонорарах (например конфиденциальность), о затратах на проект;

контактная персона;

пример структуры технического задания для реструктуризации предприятия;

введение: что будет представлять собой проект, цели технического задания, основные направления проекта;

информация о клиентской организации: отрасль, основные тенденции развития отрасли, характеристика предприятия (история, координаты, производственные мощности и т.д.), основные виды деятельности, продукция, внешняя и внутренняя среда предприятия;

цели: что требуется достичь (желаемый результат).

Объем работ: этапы реализации консультационного проекта (диагностика – 30 % объема работ, разработка рекомендаций – 10 %, реализация проекта – 60 %).

Требования к консультантам: требования к фирме, требования к команде консультантов.

Передача опыта: необходимость обучения.

Ожидаемые результаты проекта: документы (бизнес-план, инвестиционный план, разработанные процедуры, пособия, результаты исследования и анализа, различные методические рекомендации).

Отчетность и процедуры утверждения: контактное лицо, требования к отчетности, количество и содержание отчетов, сроки их предоставления, утверждения.

Участие персонала клиентной организации в проекте: функции конкретных сотрудников предприятия, ответственные лица.

#### **4.5 Предложение консультационных фирм**

Предложение – это выраженные в письменной форме желания и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентной организации.

Содержательную часть технического предложения составляет финансовое предложение – обоснование стоимости проекта.

Структура консультационного предложения

Введение – постановка задачи и что требуется достичь.

Подход консультационной фирмы – что будут делать консультанты, тип результата деятельности.

Команда – кто будет выполнять работы, роль клиента.

Сроки – когда работа будет выполнена.

Затраты – оплата труда консультантов, накладные расходы.

Выводы – почему именно эта фирма подходит для данной работы.

#### **4.6 Цена консультационной услуги**

Формы оплаты труда (установление цены на консалтинговых услуги):  
повременная;

фиксированная недифференцированная (поушальная);

процент от стоимости объема консультирования или результата;

комбинированная.

Повременная оплата осуществляется на основе расчета рабочего времени, которое необходимо затратить на реализацию консалтингового проекта (чел \*

час) и стоимости единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.

При поштальной форме оплаты труда оценка идет в твердой сумме, которая устанавливается на основе ранее сделанных аналогичных платежей.

В третьем случае цена рассчитывается как доля от объема сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультантов, либо как доля экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, увеличение прибыли). Применяется в оценке имущества (1-2 % от стоимости имущества), консультированию по заключению договоров (1-2 %), консультированию по привлечению инвестиций (1-2 % размера инвестиций).

Комбинированная оплата – включает несколько форм.

Факторы, влияющие на установление цены:

репутация консультантов;  
обещания консультантов;  
состояния клиентов;  
привлекательность клиентов.

Классификация цен

1) По форме вознаграждения:

денежный гонорар;  
акции;  
бартер;  
услуги.

2) По времени (см.таблицу 4.2):

### Классификация цен по времени

Время	Заработано на объекте		За проект в целом
	в командировках	по месту жительства	
За час			
За день			
За месяц			
В штате			

Валовая сумма платы, которая взимается с клиента за количество чел\*дней, обычно распределяется на три части:

1. зарплата консультантов (20 %);
2. налоги на обязательные платежи (45 %);
3. накладные расходы (35 %).

## Тема 5. ОРГАНИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА

### 5.1 Принципы организации взаимоотношений консультанта и клиента

В принципах организации взаимоотношений консультанта и клиента находят отражение:

- особенности предоставляемой услуги и требования к ней;
- нормы поведения консультанта и клиента;
- организация взаимодействия между клиентом и консультантом.

Среди норм поведения наибольшую значимость имеет:

- независимость;
- объективность;
- конфиденциальность;

установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

Пример, принципы работы фирмы «Эдвайзер»:

эффективность работы фирмы для клиента;

комплексный характер услуг;

знать клиента;

индивидуальный подход к каждому клиенту;

независимость.

10 заповедей клиента:

узнайте все об управленческом консультировании и о консультанте;

определите проблему;

определите цель;

выберите себе подходящего консультанта;

разработайте совместную программу действий;

активно участвуйте во всех стадиях консультирования;

привлекайте консультанта к внедрению предложения;

следите за ходом выполнения задания;

оцените полученные результаты и консультанта;

остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

## 5.2 Модели управленческого консультирования

Существует три модели управленческого консультирования (см. таблицы 5.1. 5.2): экспертное, проектное, процессное консультирование.

Таблица 5.1

### Модели управленческого консультирования

Этап	Модель	Узкая специализация		Консультант широкого профиля		
		Экспертная		Проектная		Процессная
		клиент	консультант	клиент	консультант	
1. Определение проблемы		+	-	-	+	+
2. Разработка рекомендаций		-	+	-	+	+
3. Организация внедрения рекомендаций		В зависимости от условий договора				

**Взаимные функции, выполняемые клиентом  
в разных моделях консультирования**

<b>Экспертная</b>	<b>Проектная</b>	<b>Процессная</b>
Самостоятельное определение проблемы	-	Совместное определение проблемы
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 консультантами
		Обучение персонала новым методам работы
		Участие в выработке рекомендаций
	Определение перспектив для дальнейшего сотрудничества	
Оценка рекомендаций и результатов управленческого консультирования		

**Краткая характеристика моделей**

Экспертное консультирование:

консультант – эксперт, узкой специализации (по оптимизации налогов, по созданию нового производства, по вопросам акционирования);

используется: 1) когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентной организации и следовательно не требуется глубоких

диагностических исследований. 2) когда требуются рекомендации по каким-либо стандартным процедурам и нормам.

Консультирование по проекту:

не возможно без предварительного исследования клиентной организации и развития у клиентов новых дополнительных навыков и умений внедрения изменений;

минусы: 1) ориентация на покупку готовых рецептов. 2) предложенные рекомендации часто остаются только предложениями;

примеры модели: реструктуризация предприятия, решение проблем банкротства предприятия.

Консультирование по процессу: самая эффективная модель, предусматривающая совместную работу консультанта и клиента на всех этапах.

Выбор модели осуществляется:

с учетом характера решаемых проблем;

с учетом специфики клиентной организации (размеры, отраслевая принадлежность, способность к совместной работе);

с учетом профессиональных и личных качеств консультанта.

### **5.3 Процесс управленческого консультирования**

Процесс управленческого консультирования представляет собой ряд стадий и этапов и может быть представлен в следующей модели (см. таблицу 5.3).

*Таблица 5.3*

#### **Модель процесса управленческого консультирования**

<b>Стадии, этапы</b>	<b>Процедуры</b>
Пред контрактная 1. Подготовка	1.1. Первый контакт (встреча) 1.2. Предварительный диагноз проблемы 1.3. Планирование задания 1.4. Предложение клиенту 1.5. Договор на консультирование

Стадии, этапы	Процедуры
<p>Контрактная</p> <p>2. Диагноз</p> <p>3. Планирование действий</p> <p>4. Внедрение</p>	<p>2.1. Выявление необходимых фактов</p> <p>2.2. Анализ и синтез фактов</p> <p>2.3. Установление обратной связи с клиентом</p> <p>2.4. Отчет по диагностике</p> <p>3.1. Выработка решений</p> <p>3.2. Оценка альтернатив</p> <p>3.3. Предложение по осуществлению изменений</p> <p>3.4. Планирование действий по реализации решений</p> <p>4.1. Оказание помощи в реализации решений</p> <p>4.2. Корректировка предложений</p> <p>4.3. Обучение персонала</p>
<p>После контрактная</p> <p>5. Завершение</p>	<p>5.1. Оценка резервов</p> <p>5.2. Конечный отчет</p> <p>5.3. Расчет по обязательствам</p> <p>5.4. Планы будущего сотрудничества</p> <p>5.5. Уход консультанта</p>

Структуру и содержание процесса определяет модель консультирования. Отличие данной модели от модели разработки управленческого решения состоит в совместной деятельности участников (консультанта и клиента). Помимо этого у каждого есть свои роли и она могут быть разными на разных этапах.

#### **5.4 Организация выполнения работ**

Для координации работ клиентской организации назначается специальный работник, который отвечает за формирование досье проекта:

техническое задание;

материалы по процедуре выбора консультационной организации;

договор;



план работ (см. таблицу 5.4);

результаты мониторинга и промежуточных оценок;

график платежей и копии платежных документов.

Для контроля над проектом и установления обратной связи используются:

1) рабочие планы и отчеты, куда входят:

промежуточные отчеты;

краткие отчеты по ключевым вопросам;

полный отчет по проекту;

отчет для публикации;

резюме для специалистов;

резюме для руководства;

анализ реализации рабочих планов.

2) проведение презентаций консультантами по результатам реализации этапов проекта.

*Таблица 5.4*

#### **Календарный план работ**

<b>Этап проекта</b>	<b>Продолжительность, дни</b>	<b>Состав работ</b>

Пример проекта внедрения японских методов производительности на АО «Первомайская заря» (г. Санкт-Петербург) представлен в таблице 5.4.

*Таблица 5.4*

#### **Проект внедрения японских методов производительности на АО «Первомайская заря», г. Санкт-Петербург**

<b>Этап</b>	<b>Продолжительность</b>	<b>Состав работ</b>
Подготовка	2-4 дня	1. Встреча 2. Постановка проблемы 3. Заключение договора

<b>Этап</b>	<b>Продолжительность</b>	<b>Состав работ</b>
Диагностика	2-3 недели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспресс-анализ</li> <li>2. Выявление проблем</li> <li>3. Отчет</li> </ol>
Выбор проблем и формирование орг. структуры	1,5-2 недели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выбор совместно с клиентом приоритетной проблемы</li> <li>2. Формирование структуры для разработки и реализации программ</li> </ol>
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программ и детальных графиков</li> <li>2. Обучение</li> <li>3. Реализация программ и графиков</li> <li>4. Контроль за ходом реализации</li> <li>5. Корректировка</li> </ol>
Завершение	1 месяц	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимная оценка результатов</li> <li>2. Итоговый отчет</li> <li>3. Уход консультантов или заключение нового договора</li> </ol>

## **Тема 6. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭТАПОВ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **6.1 Подготовка**

В этап подготовки входят:

первоначальные контакты;

предварительный диагноз проблем;

план задания (техническое задание);

предложение клиенту (техническое предложение);

заключение договора.

Первоначальные контакты включают следующие действия:

завязывание контакта;

первые встречи;

согласие по вопросу как действовать дальше.

Завязывание контакта может происходить двумя путями: либо консультанта завязывает контакт (чаще), либо клиент. Это зависит от маркетинга консультационных услуг.

На первых встречах очень важно поведение консультанта, направленное на расположение к себе клиента. К первой встрече необходима большая подготовительная работа. Консультант должен изучить до встречи характер и расположение рынков клиентской организации, типы сырьевых материалов и их источники, особенности отрасли, технологические процессы и оборудование, законы, правила, традиции, историю развития данной организации.

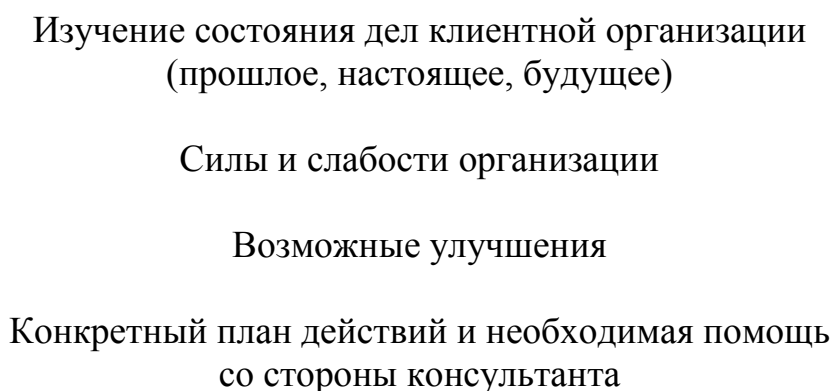
Если клиент и консультант приходят к выводу о совместной работе, то следует ответить на дополнительные вопросы: согласовать условия последующей работы, обсудить оплату труда.

Предварительный диагноз проблемы (продолжительность до 10 дней).

Схема исследования включает 10 этапов (по М. Кубру):

1. общие характеристики организации клиента;
2. факторы окружающей среды;
3. задачи и стратегии организации;
4. финансы;
5. маркетинг;
6. производство;
7. исследования и разработки;
8. человеческие ресурсы;
9. управленческие системы и практическая деятельность;
10. общая эффективность организации.

Общий методический подход для проведения диагностики представлен на рисунке 6.1.



**Рисунок 6.1 – Общий методический подход для проведения  
диагностики**

При проведении диагноза очень важно обратить внимание на:  
пропорции между основными функциями и областями деятельности;  
связь между затратами и выпуском;  
взаимосвязь между показателями производительности, эффективности и  
результативности;

взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и  
факторами, влияющими на них;

Помимо основных приемов и методов проведения диагностики  
организации, применяются и альтернативные подходы:

проведение семинаров с работниками предприятия по выявлению  
проблем;

самодиагностика руководителем организации.

Действия консультантов на этом этапе сводятся к следующему:

выслушать и изложить каким образом клиент воспринимает свои  
проблемы;

постараться понять внутреннюю политику компании;

заручиться поддержкой руководства;

выявить и сформулировать проблемы предприятия;

развивать командный подход к работе (консультанты должны настаивать на назначение со-консультантов, которые должны вырабатывать конкретный конечный результат своей работы);

информировать персонал.

## **6.2 Диагноз**

Диагноз включает выявление основных фактов, анализ и синтез фактов, использование обратной связи.

Факты должны позволить изучить процессы, отношения, причины, взаимосвязи.

При сборе данных необходимо определить объем, содержание данных, степень их детализации, уровень охвата, критерии классификации факторов, период времени.

Данные можно сгруппировать по:

событиям: времени возникновения, частоте, скорости, тенденциям, причинам, следствиям;

людям: возрасту, полу, роду занятий, стажу, заработку, национальности;

продукции и материалам: размер, стоимость, технологические характеристики, источники;

ресурсам, затратам, доходам.

Источники фактов:

отчеты;

публикации в периодической печати;

события;

специальные наблюдения;

память (анкетирование, беседы, встречи, опросы).

Интервью является самым распространенным методом сбора и обработки данных по вопросам управления, т.к.:

обеспечивает получение текущей информации:

вовлекает консультантов в дела предприятия на многих уровнях:

позволяет поддерживать обратную связь и проводить быструю корректировку в плане работ:

выстраивает взаимоотношения с клиентом.

Интервью могут быть целевыми и открытыми. Целевое интервью использует целенаправленный сценарий, имеет четко обозначенные и поддающиеся количественному определению цели, предполагает краткие и конкретные вопросы, включает сравнение ответов ряда опрашиваемых лиц.

Открытое интервью – более свободно по форме, ориентировано на сбор суждений, восприятий и мнений, исследует отношение и ощущение и предполагает понимание динамики ситуации.

Шаги к подготовке проведения интервью:

1. формулирование задач;
2. разработка сценария (плана);
3. определение целей;
4. сбор данных;
5. организация интервью.

Этапы проведения интервью:

1. первая серия опросов;
2. оценка и корректировка сценария;
3. проведение следующей серий опросов;
4. подведение итогов и обработка результатов.

#### Анализ и синтез фактов

Все данные необходимо систематизировать по критериям:

место;

время;

ответственность;

структура;

взаимодействующие факторы.

Анализ производится следующими методами:

1) методы обработки информации:

анализ проблем;

сравнение;

анализ взаимного влияния;

анализ сил воздействия;

мозговая атака проблем и их причин.

2) методы определения проблем:

дерево целей с использованием экспертных оценок;

методы оценки приоритетов проблем;

метод построения графа проблем.

Рассмотрим все вышеперечисленные методы более подробно.

Анализ проблем используется в тех случаях, когда трудно выявить причины проблем. Сущность метода – по разным аспектам (что, кто, где, когда, в какой степени) выясняют разницу между объектом, где проблема есть с другим очень похожим объектом, где такой проблемы нет. Пример, на заводе три цеха. В одном из них за последние два года появилась большая текучесть инженеров-технологов. Они меняются в среднем за 0,5 года. Опрос ситуации не прояснил (см. таблицу 6.1, 6.2, рисунок 6.2).

*Таблица 6.1*

#### Данные опроса

<b>Уточняющий вопрос</b>	<b>Проблема есть</b>	<b>Проблемы нет</b>	<b>Анализ</b>	<b>Что изменилось</b>
Что, кто, объект	Текучесть инженеров 1 цеха	2, 3 цеха и другие работники 1 цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	-
Где	Вне основной территории завода	Находятся на основной территории завода	Отдаленность заводоуправления	-
Когда: время	Текучесть в последние два года	Раньше текучести не было	Назначен новый начальник цеха	Изменились функции инженеров-технологов
В какой степени (интенсивность)	4 случая	1 раз в 8 лет	Влияет должность и частота	

**Руководитель не желает обучаться на курсах повышения  
квалификации**

Отрицательное воздействие	Положительное воздействие
<p>Полученные знания нельзя будет применять в связи с малыми правами.</p> <p>Потребуются дополнительные усилия для обучения.</p> <p>Общее негативное отношение к повышению квалификации.</p> <p>Большие затраты времени.</p> <p>Отсутствие стимулов.</p> <p>Уменьшение доходов и невыплаты премий за время обучения.</p>	<p>Повышение компетентности.</p> <p>Расширение кругозора.</p> <p>Появление новых знакомств.</p> <p>Отдых от повседневной роли.</p>

## Анализ взаимного влияния

Используется корреляционно-регрессионный анализ, аддитивные и мультипликативные модели, детерминированные модели. Пример, резкое снижение коэффициента оборачиваемости активов:

$$K = \frac{\text{Объем...продаж}}{\text{Активы}} \quad (1)$$

✓ проставляются экспертные оценки для определения приоритетов

**Рисунок 6.2 – Дерево целей**



Пример, см. рисунок 6.3.

### Рисунок 6.3 – Методы оценки приоритетных проблем

Строится матрица проблем, позволяющая оценить причинно–следственные связи и выявить разрешающую способность проблем. Пример см. таблицу 6.3.

Таблица 6.3

#### Оценка причинно–следственных связей

Пробле мы	1	2	3	4	5	6	7	Сумма причин
1	-	-	4	3	-	3	4	14
2	-	-	-	-	1	-	1	2
3	1	-	-	2	-	1	2	6
4	2	2	3	-	4	-	3	14
5	1	2	-	-	-	-	-	3
6	1	-	3	-	-	-	-	4
7	1	3	-	-	-	-	-	4
Сумма следст- вий	6	7	10	5	5	4	10	-

- 1 – противоречие между линейными и финансовыми подразделениями.
- 2 – рост производства не позволяет развивать инфраструктуру.
- 3 – недостаточная информированность руководителей.
- 4 – недостатки в работе группы разработки стратегии.
- 5 – несоответствие плана производственным мощностям.
- 6 – недостатки в подготовке и проведении совещаний.
- 7 – оторванность этапа разработки от этапа реализации стратегии.

После определения разрешающей способности проблема изучается с точки зрения динамики и значимости.

#### Метод построения графа проблем

Граф строится на основе таблицы разрешающей способности. Диаметр кружочков зависит от суммы причин (см. рисунок 6.4).

### Рисунок 6.3 – Граф проблем

Использование обратной связи – консультанты должны информировать коллектив о результатах своей работы (промежуточные отчеты, презентации, конференции).

#### **6.3 Планирование действий**

На стадии планирования действий осуществляется:

выработка решений;

оценка альтернатив;

предложения по осуществлению изменений;

планирование действий по реализации решений.

## Выработка решений

Рекомендуется использовать контрольный список для рассмотрения:

чего следует добиться с помощью новых мер, т.е. какого уровня производительности, качества продукции, новых изделий, видов деятельности, видов услуг;

чем новая ситуация будет отличаться от прежней (видами изделий или услуг, или деятельности, методом, видом оборудования, местонахождением);

будут ли результаты носить долгосрочный характер;

какие трудности возникнут (сопротивления со стороны служащих, перепроизводство, нехватка материалов);

кого затронут изменения (готовы ли служащие их принять, что следует сделать, чтобы их подготовить);

каково наилучшее время для осуществления изменений (в конце сезона, во время отпусков, в конце финансового периода, в любое время).

Для поиска идей применяется процесс творческого мышления:

мозговая атака (минус – рассматривать приходится все идеи, многие из которых не относятся к рассматриваемой проблеме);

синектика;

метод разложения по частям (структуризация проблемы, см. таблицу 6.4);

принудительные взаимосвязи (берутся объекты или идеи и задается вопрос сколько возможно различных комбинаций для получения нового объекта или идеи);

морфологический анализ (рассматриваются различные переменные, составляется матрица; чаще всего используется при проектировании нового изделия);

опросные листы.

## Метод структуризации проблем

Структуризация проблемы	Возможные варианты решения	Анализ / Необходимая информация
1. 1.1. .... 1.2. 2. 2.1. 2.2. .....		

## Оценка альтернативных вариантов

Необходимо ответить на три вопроса:

1. В какой степени тот или иной вариант решения помогает достичь поставленной цели.
2. Какова эффективность того или иного варианта решения с точки зрения затрат.
3. Какова степень риска при использовании того или иного варианта решения.

Критерии могут быть:

- Экономические;
- Социальные;
- Экологические;
- технико-технологические;
- другие.

Разработка матриц принятия решений возможна в двух вариантах с учетом и без учета вероятного будущего.

Пример, матрица принятия решения о реконструкции цеха без учета вероятности (см. таблицу 6.5).

**Матрица принятия решения о реконструкции цеха  
без учета вероятности**

Критерии	Вес	Варианты решения			
		1	2	3	4
Стоимость реконструкции	5	4/20	5/25	5/25	3/15
Продолжительность	7	5/35	3/21	2/14	5/35
Возможность повышения в цехе эффективности производства	10	5/50	3/30	-	4/40
Трудности в приобретении материалов	4	3/12	4/16	-	5/20
Сложность проведения реконструкции	8	3/24	4/32	-	3/24
Трудности, связанные с необходимостью изменения организации производства	6	4/24	4/24	-	3/18
Условия труда после реконструкции	4	3/12	4/16	-	5/20
<b>ИТОГО</b>		177	164	-	172

Пример принятия решения с учетом вероятности. Необходимо разработать три варианта производственной стратегии.

Вариант 1 – Расширить номенклатуру и ассортимент продукции до такой степени, чтобы получить статус экспериментального предприятия.

Варианта 2 – Продолжить серийное производство, стараясь несколько расширить круг потребителей

Вариант 3 – Ограничить номенклатуру и организовать массовое производство, в 3 раза расширить круг потребителей

Возможные ситуации в будущем:

Ситуация 1 – Требования потребителей к продукции несколько повышаются, круг потребителей не расширяется

Ситуация 2 - Требования потребителей к продукции несколько повышаются, круг потребителей расширяется

Ситуация 3 - Требования потребителей к продукции существенно повышаются, круг потребителей не расширяется

Ситуация 4 - Требования потребителей к продукции существенно повышаются, круг потребителей расширяется

Матрица принятия решения с учетом возможной ситуации в будущем изображена в таблице 6.6.

Таблица 6.6

**Матрица принятия решения с учетом возможной ситуации в будущем**

Варианты	Ситуации и вероятности				Сумма баллов
	1 (p=0,2)	2 (p=0,1)	3 (p=0,5)	4 (p=0,2)	
1	6 (1,2)	5 (0,5)	10 (5)	6 (1,2)	7,9
2	5 (1)	7 (0,7)	4 (2)	6 (1,2)	4,9
3	4 (0,8)	9 (0,9)	2 (1)	5 (1)	3,7

**Метод дерева решений**

Используется для оценки альтернатив. В нем также используются экспертные оценки.

Предложения по осуществлению решения реализуется в разработке технического предложения.

Планирование действий по реализации решения. Методика представлена в таблицах 6.7, 6.8.

Таблица 6.7

**Разработка рекомендаций по составным частям проблемы, приоритетности и срочности их внедрения**

Структуризация проблемы	Возможные варианты	Затраты времени на реализацию, дни	Приоритетность рекомендаций	Ответственные за реализацию

В – высокая

С – средняя

Н – низкая

Таблица 6.8

**Распределение работ между клиентом и консультантом по этапам и срокам**

Этапы	Процедуры	Содержание работ			Сроки
		Клиент	Консультант	Вместе	

**Тема 7. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЯ**

**7.1 Характер изменений**

По характеру изменения делятся:

- 1) в окружающей среде;
- 2) организационные изменения (следствия первых) – могут касаться

любого аспекта:

А) изменения в основной структуре:

когда меняется уровень и характер деловой активности;

изменения в правовой структуре;

изменения в собственности;

изменения в источниках финансирования;

слияние, поглощение, образование совместных предприятий.

Б) изменения в задачах деятельности:

изменения в ассортименте продукции и услугах;

выход на новые рынки;

смена клиентов, поставщиков.

В) изменения в применяемой технологии:

замена оборудования;

замена орудий труда;

замена материалов;  
замена энергии;  
замена технологических процессов.

Г) изменения в управленческих структурах и процессах:

изменения внутренней организации;  
изменение трудовых процессов;  
изменение процесса принятия управленческих решений.

Д) изменения в эффективности работы организации.

3) изменения в людях. Курт Левин выделил три стадии изменения в людях:

размораживание (тревожная ситуация, люди начинают понимать, что происходят изменения);

изменение (руководство и служащие начинают практиковать новые формы поведения);

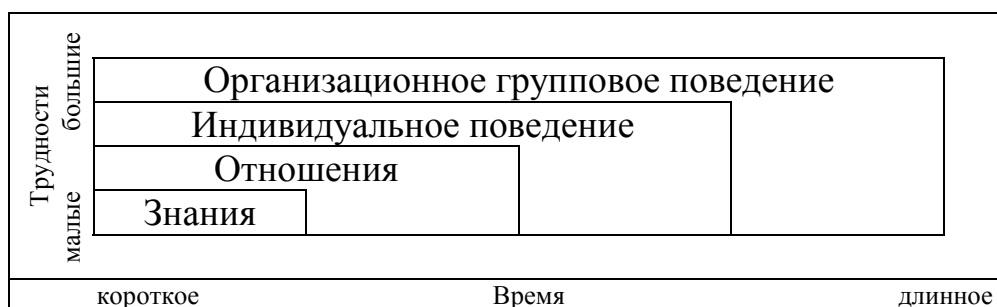
повторное замораживание (меняющееся лицо опробует изменения на опыте).

#### Уровни изменения в человеке (рисунок 7.1)

1. На уровне знания (получает информацию об изменениях, осознает их необходимость).

2. Изменения на уровне отношений (принимает необходимость изменений как рационально, так и эмоционально).

3. Изменения на поведенческом уровне (когда осуществляются действия в поддержку эффективного осуществления изменений).



**Рисунок 7.1 – Взаимосвязь между изменениями в людях и в организации**



Как правило, люди сопротивляются изменениям. Причины:  
отсутствует убежденность в необходимости изменений;  
недовольство переменами, насаждаемыми сверху;  
недовольство неожиданностью;  
страх перед неизвестностью;  
страх перед неспособностью выполнить что-либо и неудачей;  
нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений;  
отсутствие уважения и доверия к лицу, инициирующему данные изменения.

Изменения в организации помогают повысить эффективность работы и производительность труда.

## 7.2 Методы изменений в организациях

Подходы к осуществлению изменений в организации:

1) Незапланированные изменения (эволюционные) – замена оборудования. Многие изменения, которые происходят под воздействием внешней среды, носят незапланированный характер.

2) Планируемая перестройка.

3) Навязанные изменения (неэволюционные).

4) Изменения с участием (предпочитают в большинстве зарубежных стран) – в изменения вовлекаются работники. Это процесс более длительный.

Существуют уровни участия в перестройке:

руководитель информирует работников о переменах и необходимых мерах;

проводятся консультации по вопросам связанным с перестройкой;

активное участие сотрудников в планировании и осуществлении перемен.

5) Изменения с использованием переговоров – при изменении в оплате труда, когда требуются изменения с помощью профсоюзов.

Для того, чтобы осуществлять изменения необходимо продумать методы поддержки и методы вмешательства. Методы поддержки связаны с необходимостью найти людей, которые бы помогли инициатору изменений,

поверили бы в него. Методы вмешательства - это методы воздействия на людей, для осуществления изменений.

## **Тема 8. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **8.1 Классификация методов управленческого консультирования**

Классификация методов управленческого консультирования:

#### **1. Методы решения содержательной части проблем (технические):**

##### **1.1. Методы диагностики**

##### **1.1.1. Методы сбора информации:**

опросы;  
интервью;  
анкетирование;  
экспертные оценки;  
анализ документов;  
социально-психометрическое наблюдение групповой работы;  
деловые игры.

##### **1.1.2. Методы обработки информации:**

классификация данных;  
анализ проблем;  
сравнение;  
анализ взаимовлияния;  
экспертный анализ групповой работы;  
деловые игры.

##### **1.2. Методы решения проблем**

##### **1.2.1. Методы определения проблем:**

дерево целей с использованием экспертных оценок;  
методы оценки приоритетов проблем;  
метод построения графа проблем.

### 1.2.2. Методы разработки и оценки решений:

- методы выработки альтернативных решений;
- методы выбора альтернативных решений;
- методы анализа качества принимаемых решений;
- методы анализа потенциальных проблем;
- методы деловых игр;
- методы групповой работы.

### 1.3. Методы реализации решений

#### 1.3.1. Методы экспериментальной проверки:

- групповая работа;
- деловые игры.

#### 1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия:

- методы формирования рабочих групп;
- методы проведения проблемных совещаний.

## 2. Методы работы с клиентом (человеческие):

### 2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента

### 2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений

#### 2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентной организации

#### 2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентной организации

#### 2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям:

- методы убеждения;
- методы использования чувства напряжения и тревоги;
- методы поощрения и наказания;
- методы участия и доверия.

## **8.2 Методы решения управленческих проблем**

Внимание клиентных организаций сконцентрировано на повышении производительности труда, эффективности производства путем оптимизации структуры затрат, снижения численности занятых, интенсивного

переворужения, продуктовой диверсификации и слома старых бюрократических структур.

Стандартный набор чрезвычайных мер, которые обычно предлагают западные консультанты для решения вышеперечисленных проблем, сводится к следующему:

- уволить плохих руководителей;
- сократить рабочую силу;
- сократить запасы;
- продать ненужные основные производственные фонды;
- пересмотреть график уплаты долгов;
- ужесточить финансовый контроль;
- четко определить направления инвестирования;
- усилить работы по маркетингу и сбыту;
- переориентироваться на новые продукты и рынки;
- закрыть убыточные производства;
- осуществить организационную перестройку;
- сократить долю бартерных сделок.

В России предлагают еще и меры оперативного характера:

- постановка управленческого учета;
- переход на международные принципы ведения бухучета;
- снижение себестоимости;
- пересмотр номенклатуры продукции;
- улучшение планировки производственных помещений;
- создание подразделений, отвечающих за работу и осуществление маркетинговой политики;
- создание подразделений по сбыту.

#### Комплексные меры, предлагаемые консультантами для оздоровления предприятий

1. Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов компании для достижения резких

улучшений показателей деятельности компании (себестоимость, качество, сервис, темпы развития). Среди методов, используемых в процессе реинжиниринга, выделяют:

менеджмент-аудит (анализ внешней и внутренней среды, построение матрицы SWOT-анализа);

сравнительная оценка эффективности системы управления (benchmarking) – непрерывный процесс сравнения и оценки по отношению к конкурентам или фирмам промышленным лидерам продуктов, услуг, практического опыта;

передача функций контрагенту (например, когда одна из стадий технологического процесса переходит к другой фирме) – позволяет снизить издержки производства.

2. Внедрение системы TQM (комплексное управление качеством) – направлено на выявление и удовлетворение потребностей клиента через вовлечение в совершенствование качества всего персонала и управление качеством на всех этапах, начиная с НИОКР и заканчивая реализацией продукции или услуг.

3. Внедрение системы АККОРД – автоматизированный контроль качества организации деятельности (подробнее можно посмотреть в журнале «Эко», № 8 за 1997г., авторы Власова и Вейщиков).

4. Внедрение системы «прорыв».

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ И СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ**

*Занятия 1, 2, 3.*

Семинар на тему: Особенности консультирования в различных областях менеджмента.

Консультирование по вопросам общего управления предприятием.

Консультирование по вопросам финансовой деятельности предприятия.

Консультирование по вопросам маркетинга и сбыта.

Консультирование по вопросам управления персоналом.

Консультирование по вопросам организации производства.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Приведите определение управленческого консалтинга Европейской федерацией ассоциацией консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО).
2. По каким группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
3. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?
4. Опишите основные виды профессиональных услуг.
5. В чём особенности управленческого консалтинга в области общего управления организациями?
6. В чём особенности управленческого консалтинга в области маркетинга?
7. В чём особенности управленческого консалтинга в области производства?
8. В чём особенности управленческого консалтинга в области управления персоналом и других направлений?

*Занятие 4.*

Семинар на тему: Развитие рынка консалтинговых услуг в мире и России.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выявите особенности развития рынка консалтинговых услуг в России?
2. Когда зародился управленческий консалтинг?
3. Что такое “золотые годы” консалтинга?
4. Опишите основные характеристики второго “золотого периода” в развитии управленческого консалтинга.

5. Опишите структуру услуг, представляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.

6. Расскажите о перспективах мировой индустрии управленческого консалтинга.

### *Занятие 5.*

Деловая игра – «Профессиональная деятельность консультанта».

Инструктаж участников деловой игры.

Распределение участников игры на малые группы.

Группа разбивается на 3 подгруппы. Каждая подгруппа готовит опросник по своему заданию и опрашивает всех остальных. Полученную информацию обрабатывает и готовит презентацию.

Задания для подгрупп:

1. Компетенции консультанта.
2. Типы консультантов и причины обращений к ним.
3. Выгоды от привлечения консультанта.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Назовите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.

2. Перечислите факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.

3. Опишите основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.

4. Перечислите основные профессиональные объединения консультантов.

5. Назовите основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.

6. Какие международные объединения консультантов существуют?

7. Назовите основные объединения профессиональных консультантов в России.

8. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д.Майстеру)?

*Занятие 6, 7.*

Ролевая игра на тему: Выбор консультационной фирмы..

Выбирается генеральный директор и два заместителя. Формируется три команды – консультационные фирмы.

Генеральный директор и заместители разрабатывают техническое задание и отправляют его консультационным фирмам.

Консалтинговые фирмы готовят техническое предложение. Все команды делают презентацию технических предложений.

Генеральный директор и заместители отбирают одну консультационную фирму для дальнейшего сотрудничества по разработанным ими критериям.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Опишите стандартную процедуру поиска и отбора консультантов.
2. Что такое тендер, техническое задание?
3. Что такое техническое предложение?
4. Кому необходимо техническое задание?
5. Перечислите возможные критерии выбора консультационной фирмы.

*Занятие 8, 9.*

Семинар на тему: «Принципы и модели управленческого консультирования»

Вопросы для обсуждения и задания:



1. Покажите важность создания и поддержания отношений сотрудничества клиента и консультанта для успеха консалтинговой деятельности.

2. Что такое «система клиента» по М.Кубру?

3. Опишите основные роли консультанта в процессе консультирования.

4. В чем особенности экспертной модели консультирования?

5. В чем особенности проектной модели консультирования?

6. Назовите особенности и преимущества процессной модели консультирования.

*Занятие 10, 11, 12, 13, 14.*

Практическое занятие на тему: «Анализ проблем организации».

Работа в малых группах по конкретным предприятиям, организациям с целью выявления внешних проблем, внутренних проблем, причин их возникновения, выявления приоритетной проблемы, формулирования приоритетной проблемы. Презентация результатов работы в группах.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Выделите стадии процесса консультирования.

2. Охарактеризуйте консалтинговый процесс и консалтинговый проект.

3. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.

4. Какие приемы применяют консультанты Мак-Кинзи для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса.

5. Опишите достоинства и недостатки основных методов генерирования данных: интервью, дискуссии, анкетирования.

6. Расскажите о технике интервьюирования, разработанной в компании Мак-Кинзи.

*Занятие 15, 16, 17, 18 .*

Практическое занятие на тему: «Методы управленческого консультирования».

Продолжение работы в малых группах по конкретным предприятиям и организациям с целью разработки альтернативных вариантов решения приоритетной проблемы. Выбор методического инструментария.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Назовите существующие методики разработки решения проблемы организации.
2. Какова методика разработки решения проблемы компанией Мак-Кинзи?
3. Охарактеризуйте сущность метода структуризации проблемы.
4. Назовите комплексные методы решения проблем организации.
5. В чем сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
6. В чем заключаются основные ошибки руководства при проведении реинжиниринга?
7. Опишите суть бенчмаркинга.
8. Охарактеризуйте сущность и формы аутсорсинга.

*Занятие 19, 20, 21.*

Практическое занятие на тему: «Оценка результатов консультирования».

Продолжение работы в малых группах. Презентация результатов работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 240 с.
2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.; ИНФРА-М, 2002. – 192 с. – (Серия «Высшее образование»).
3. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) – 2-е изд. стереотип. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 245 с.
4. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
5. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
6. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 160 с.
7. Кросман Ф.М. Как заработать на консалтинге. – СПб.: Питер, 2000. – 240 с.
8. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
9. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
10. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
12. Румянцева З.Л., Алешникова В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». – М.: ГУУ, 1998. – 48 с.
13. Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988. – 240 с.
14. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра: в 2 т. – М.: Интерэксперт, 1992.
15. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». ЭКМОС, 1998. – 256 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>ВВЕДЕНИЕ</i> .....	3
Тема 1. Консалтинг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.....	4
Тема 2. Управленческое консультирование как профессиональная карьера ...	15
Тема 3. Потребность в услугах консультантов .....	23
Тема 4. Выбор консультационной фирмы или консультанта.....	31
Тема 5. Организация совместной работы консультанта и клиента .....	44
Тема 6. Характеристика этапов консультационного проекта.....	50
Тема 7. Консультационные изменения .....	63
Тема 8. Методологический инструментарий консультирования.....	66
Практические и семинарские занятия, их содержание .....	69
<i>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</i> .....	75

**Вера Захаровна Григорьева,**

*зав. кафедрой экономики и менеджмента организации АмГУ, канд. техн. наук*

**Управленческое консультирование. Учебно-методическое пособие.**

---

Изд-во АмГУ. Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 4,42. Тираж 50. Заказ 211.