

*Международный консорциум «Электронный университет»*

*Московский государственный университет экономики,  
статистики и информатики*

*Евразийский открытый институт*

---

**Н.О. Токмакова, М.В. Андриянова**

# **Менеджмент-консалтинг**

*Учебно-методический комплекс*

**Москва 2009**

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Т 515

Т 515 **Токмакова Н.О., Андриянова М.В.**  
**МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ /** учебно-методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 271 с.  
ISBN 978-5-374-00290-4

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

© Токмакова Н.О., Андриянова М.В., 2009  
© Оформление. АНО «Евразийский открытый институт», 2009

ISBN 978-5-374-00290-4

## Оглавление

Предисловие .....	6
<b>Глава 1. Особенности консалтинга как бизнеса .....</b>	<b>8</b>
1.1. Общие сведения .....	8
1.2. Экономическая основа бизнеса консалтинговых фирм .....	11
1.3. Клиент и консалтинговая фирма .....	20
1.4. Консультант и консалтинговая фирма .....	21
1.5. Клиент и консультант .....	24
<b>Глава 2. Тенденции и перспективы развития менеджмента-консалтинга .....</b>	<b>27</b>
<b>Тема 3. Основные принципы управления консалтинговой деятельностью .....</b>	<b>33</b>
3.1. Общие понятия .....	33
3.2. Определение продукции .....	35
3.3. Определение базовых клиентов .....	37
3.4. Новая продукция и исследования .....	37
3.5. Размер и темп роста организации .....	38
3.6. Сотрудничество с коллегами .....	39
<b>Глава 4. Маркетинг консалтинговых услуг .....</b>	<b>41</b>
4.1. Маркетинговая программа .....	41
4.2. Тактические приемы маркетинга .....	43
<b>Глава 5. Финансовые основы менеджмента-консалтинга .....</b>	<b>47</b>
5.1. Факторы прибыльности консалтинговой компании .....	47
5.2. Себестоимость консалтинговых услуг .....	52
5.3. Ценовая политика .....	56
5.4. Формы оплаты консалтинговых услуг .....	59
<b>Глава 6. Управление консалтинговыми проектами .....</b>	<b>65</b>
6.1. Подготовка к выполнению проекта .....	65
6.2. Основы консультирования .....	68
<b>Глава 7. Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности .....</b>	<b>73</b>

7.1. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта .....	73
7.2. Контроль выполнения договорных обязательств и оценка эффективности консалтинговой деятельности.....	76
<b>Глава 8. Структурирование консалтинговых организаций .....</b>	<b>85</b>
8.1. Правовые формы консалтингового бизнеса.....	85
8.2. Организационные структуры менеджмента-консалтинга и их характеристика.....	90
8.3. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы.....	94
<b>Глава 9. Основные понятия и определения управленческого консультирования .....</b>	<b>99</b>
<b>Глава 10. Предмет и метод управленческого консультирования.....</b>	<b>109</b>
10.1. Общие положения.....	109
10.2. Классификация методов консультирования.....	111
10.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.....	115
<b>Глава 11. Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования.....</b>	<b>124</b>
11.1. Субъекты и объекты консультирования .....	124
11.2. Экспертное консультирование .....	131
11.3. Процессное консультирование (консультирование по процессу).....	133
11.4. Обучающее консультирование.....	138
11.5. Типология управленческого консультирования..	140
<b>Глава 12. Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования. ....</b>	<b>145</b>
12.1. История управленческого консультирования.....	145
12.2. Управленческое консультирование в России.....	150
12.2.1. Становление рынка консультирования в России .....	150

12.2.2. Специфика консультационной деятельности в России .....	153
12.3. Классификация консультационных услуг .....	175
<b>Глава 13. Ролевая природа консультирования.....</b>	<b>192</b>
13.1. Типы поведения при консультировании .....	192
13.2. Роли консультанта .....	193
<b>Глава 14. Выбор консультанта .....</b>	<b>201</b>
14.1. Консультант-помощник в решении управленческих проблем.....	201
14.2. Отбор и окончательный выбор консультанта .....	204
<b>Глава 15. Процесс консультирования.....</b>	<b>219</b>
15.1. Подходы в консультировании .....	219
15.2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования .....	224
<b>Глава 16. Оценка результатов консультирования .....</b>	<b>232</b>
16.1. Направления консультирования.....	232
16.2. Эффективность и качество консультирования ....	235
<b>Приложения .....</b>	<b>243</b>
1. Краткая характеристика деловых услуг.....	243
2. Результаты пилотных исследований рынка консультационных услуг .....	252
<b>Вопросы к зачету .....</b>	<b>258</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>261</b>
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>269</b>

## Предисловие

Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование – особая сфера услуг и составная часть инфраструктуры рыночной экономики. Это важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. Последние 10 лет характерны тем, что консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает большое значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки, и становится весьма актуальным.

Цель данного труда заключается в оказании помощи всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний по управленческому консультированию, выражающееся в ознакомлении с положением дел в этой области, с проблемами и перспективами эффективного использования услуг профессиональных консультантов. Выработке практических навыков по организации и осуществлению управленческого консультирования, необходимых для правильной ориентации в оказании консультационных услуг, подборе консалтинговых организаций и заключении консультационных договоров.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с сущностью и содержанием консультационной деятельности;
- обучение теории и практике проведения управленческого консультирования с использованием профессиональных консультантов;

- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

Для изучения данной дисциплины студент должен:

- знать дисциплины, изучающие информационные ресурсы и рынки, основы бизнеса, менеджмент организаций, основы психологии и социологии;

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

## **Глава 1.**

---

### **Особенности консалтинга как бизнеса**

#### **1.1. Общие сведения**

Консалтинг сегодня – это один из наиболее развивающихся видов бизнеса. Сегодня среднемировые темпы роста услуг управленческого консалтинга составляют около 16,2% в г.

Развитие и совершенствование менеджмент-консалтинга явилось ответом на требования современности, возникшие из-за постоянного усложнения управления в обстановке динамичной внешней среды, усиления конкуренции, невозможности для бизнеса выжить и успешно развиваться дальше без привлечения со стороны специалистов-консультантов, помогающих всесторонне анализировать различные ситуации, выявлять постоянно возникающие проблемы.

Менеджмент-консалтинг, как правило, призван выполнять следующие функции:

- содействие в решении управленческих задач;
- повышение квалификации менеджеров;
- помощь в практическом использовании последних управленческих достижений;
- повышение качества управления.

Консалтинговый бизнес основывается на возникающих и развивающихся консультант-клиентских отношениях.

В качестве клиентов консалтинговых организаций могут выступать различные юридические и физические лица, бюджетные и внебюджетные организации, российские и зарубежные фирмы.

В качестве консультантов работают отдельные компании, коллективы специализированных компаний, отдельные

специалисты. И хотя консалтинг – это по определению не профессия, но всё чаще и в нашей стране и за рубежом его называют профессией.

Фактическая работа консультанта осуществляется в самых различных областях деятельности. По классификации Европейской федерации ассоциаций консультантов FEACO выделяют следующие услуги:

1) консультирование по общему управлению (за рубежом их называют «дженералистами» от англ. слова «general» – общий): оценка состояния дел в организации и внешней среде; определение общих целей и ценностей организации; разработка стратегии развития; составление прогнозов; рекомендации по изменению форм собственности и состава собственников; приобретению имущества, акций; совершенствованию организационных структур и др.;

2) консультирование по административному управлению (администрированию): формирование и регистрация компаний; организация работы офиса; обработка данных; система административного контроля;

3) консультирование по финансовому управлению: поиск источников и использование финансовых ресурсов; оценка и повышение текущей эффективности финансовой деятельности организации; укрепление финансового положения на перспективу;

4) консультирование по управлению кадрами: разработка решений по вопросам подбора сотрудников; контроля качества кадрового состава; разработка системы мотивации персонала; повышения квалификации и управления кадрами; охраны труда и психологического климата в коллективе.

5) консультирование по маркетингу: исследование рынка и обеспечение принятия решений в области сбыта; ценообразование; реклама; разработка новой продукции; послепродажное обслуживание;

6) консультирование по вопросам производства: использование оборудования и его техническое обслуживание,

планирование производства и контроль за ним; контроль качества;

7) консультирование по информационным технологиям – разработка рекомендаций по внедрению автоматизированных систем управления, информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности организации;

8) специализированные консалтинговые услуги т.е. те виды услуг, которые не относятся ни к одной из семи перечисленных групп. Например, консалтинг по вопросам логистики – один из видов таких специализированных услуг.

Другие профессиональные услуги предполагают выполнение внешними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных менеджеров. К ним относят: аудит; бухгалтерское обслуживание; юридические услуги; инжиниринг; рекрутмент; реклама и отношения с общественностью; деловая информация; тренинги.

Известно четыре основных способа вхождения в консалтинговый бизнес.

- *В качестве наемного работника.* В этом случае существуют многочисленные возможности занятости в этой сфере. Можно наняться в крупную национальную консалтинговую фирму. Работа в такой компании имеет преимущества, но будет требовать и напряжения, соответствующего ее громкому имени. Можно также устроиться и в небольшую фирму, где вы будете находиться под меньшим давлением, иметь более разнообразную работу и большую вовлеченность во все стороны консалтинговой деятельности фирмы.

- *В качестве субподрядчика.* Прежде чем наняться на работу в фирму, можно поработать с ней на условиях подряда. Многие бизнесмены и консалтинговые фирмы рассматривают подрядчиков в качестве резерва для выполнения работ, которые не могут быть выполнены штатным персоналом при быстром расширении масштабов деятельности фирмы или запуске новых проектов. Субподрядчик имеет менее защищенную позицию, но обладает большей гибкостью, приобретает и

обогащает опыт работы, развивает свое понимание специфики рынка.

- *Частичная занятость.* Можно осуществлять консультирование в таких объемах, насколько это позволяет имеющаяся другая постоянная работа, использовать свободное время и выходные для реализации небольших проектов. Консультирование – вполне естественная область деятельности для преподавателей университетов и колледжей.

- *Индивидуальное предпринимательство.* Можно начать свою собственную консалтинговую деятельность.

Консалтинг, как бизнес имеет принципиальную основу. Известны такие *основные принципы* консалтингового бизнеса:

- проектный подход, предполагающий умение эффективно управлять проектом и реализовывать консультант-клиентские отношения;
- коммерческий императив, предполагающий прибыльность консалтинговой деятельности, влияющую и на организацию работы и на размер гонораров.

Существует следующие важные способности *консультанта*, которыми он должен обладать:

- способность находить нужную информацию, оценивая внутреннюю систему и внешнюю среду клиента. При этом важно помнить три основных правила: информация для анализа должна быть достоверной, полной, релевантной;
- инновационный подход, позволяющий использовать все необходимые изменения, неизбежно возникающие при реализации консалтингового проекта на благо клиента;
- способность аналитически мыслить и грамотно излагать свои идеи как в устной, так и в письменной форме.

## 1.2. Экономическая основа бизнеса консалтинговых фирм

Консультирование как бизнес подчиняется трем основным правилам (рис. 1.2):



Рис. 1.1. Основные правила консультирования как бизнеса

Первое правило требует поддерживать коэффициент полезного действия, под которым понимается процент общего времени потраченного консультантом на работу, приносящую гонорар.

Консультанты оказывают услуги, не связанные с созданием продукта в материально-вещественной форме, а значит их доходы определяются прежде всего исходя из количества дней, необходимых для выполнения работы, умноженного на среднедневную расценку. Таким образом, доход консультантов зависит от этих двух основных составляющих:

*количество оплачиваемых дней работы × дневная расценка.*

Количество оплачиваемых дней работы зависит:

- от общего числа дней в году;
- количества установленных законом праздников;
- продолжительности ежегодного отпуска консультанта;
- продолжительности потери трудоспособности (болезни);
- посещения курсов, семинаров, повышения квалификации;

- распределения работы между консультантами в рамках фирмы.

Следует отметить, что как правило в среднем оплачивается примерно 60% всего рабочего времени консультанта, в зависимости

- от конкурентно-паритетного принципа;
- сложности работы;
- квалификации консультанта;
- обеспечения безубыточности фирмы.

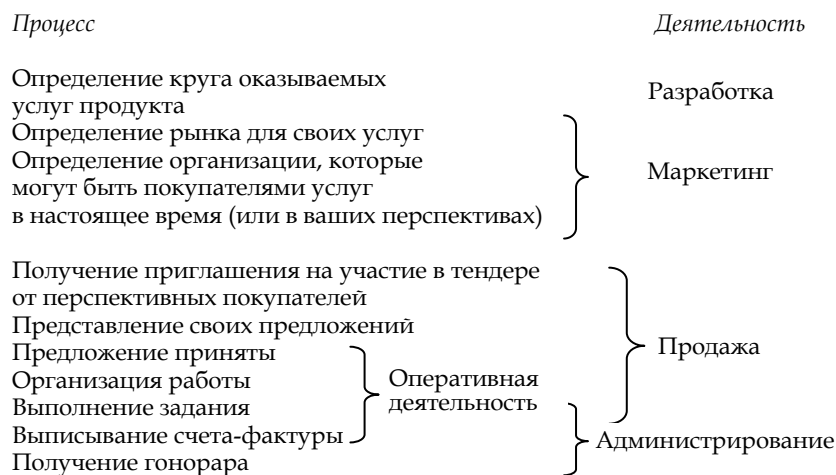
Коэффициент полезного действия консультанта – ключевой фактор, который подлежит контролю в любой консалтинговой фирме, так как от него зависит в первую очередь доход фирмы.

Неоплачиваемое время в соответствии со *вторым правилом* должно контролироваться и планироваться столь же тщательно.

Как правило, оно расходуется на:

- на маркетинг;
- организацию продаж;
- развитие новых услуг;
- административную деятельность.

Эти виды деятельности взаимодействуют в консалтинговом процессе, следующим образом:



Контролируя денежную наличность в соответствии с третьим правилом, следует помнить, что контролю могут препятствовать:

1) сложность увеличения оборотного капитала фирмы путем отсрочки платежей кредиторам поскольку большая часть издержек относится к оплате труда;

2) накопление большого объема незавершенной работы в связи со значительным временным промежутком между заключением консалтингового договора и моментом получения оплаты по нему.

На практике три перечисленных правила сводятся к следующему:

Правило 1: *Его соблюдение заставляет консультантов:*

- вести учет затрат своего времени;
- соблюдать пропорцию времени, затрачиваемого на оплачиваемую работу;
- обеспечивать выполнение проекта в рамках выделенного на него бюджетом рабочего времени;
- контролировать свое расписание на перспективу, чтобы обеспечить поддержание надлежащего коэффициента полезного действия.

Правило 2. Время, которое должно быть потрачено на отличающиеся от оплачиваемых виды деятельности, требует, следующего:

- инвестируемое время контролировалось так же строго и с соблюдением такой же дисциплины, как и время, затрачиваемое на выполнение оплачиваемой работы;
- времени такой работе придавалось адекватное значение. Оплачиваемая работа всегда имеет более высокий приоритет по сравнению с неоплачиваемой работой в краткосрочных проектах, но в долгосрочных это может иметь негативный эффект.

Правило 3: Контроль денежной наличности – неприятная для консультанта работа, и лучше установить систему выставления счетов и сбора денег, которая требует от консультанта небольших или никаких усилий. Если ее не существует, то следует:

- согласовывать условия оплаты с клиентом в самом начале проекта. Если он достаточно крупный и длительный, настаивайте на поэтапной оплате;
- постарайтесь строго соблюдать это соглашение со своей стороны – не допускайте выставления счета в спешке;
- контролируйте объем работ, находящихся в производстве, по каждому проекту, чтобы он не становился слишком большим.

Основные трудности для специалистов при переходе к коммерческому консалтингу заключается именно в коммерческой стороне этого дела. Сформулированные правила должны строго соблюдаться.

Любая консалтинговая фирма должна рассматриваться как бизнес, поскольку:

- она оказывает услуги клиентам;
- она получает вознаграждение за оказываемые услуги;
- она финансирует своё развитие из собственных доходов.

Профессиональная консалтинговая услуга должна найти покупателя или клиента, желающего получить ее за соответствующую цену.

Как любое коммерческое предприятие, профессиональная консалтинговая фирма должна быть прибыльной. Ее прибыль зависит от многих факторов, на одни из которых фирма влиять не может (например, общий спрос на профессиональные услуги), в то время, как другие может контролировать (например, уникальность и качество предоставляемых услуг, репутация фирмы, навыки маркетинга и эффективность операций). Планирование и распределение прибыли – очень важные аспекты деятельности любой консалтинговой фирмы, которая хочет иметь прочное финансовое положение, правильно мотивировать и оплачивать усилия работников и располагать достаточными ресурсами для дальнейшего развития.

Традиционно, все, что нужно было начинающему свое дело консультанту, – это его талант и небольшой оборотный капитал, который мог бы обеспечить существование и покрывать издержки до тех пор, пока гонорары не начнут поступать

на регулярной основе. Он мог даже занять деньги и работать дома, не тратя средств на аренду офиса. Многие индивидуально практикующие консультанты смогли самостоятельно достичь высокого профессионального уровня, хотя кому-то из них пришлось чем-то пожертвовать в начале своей карьеры.

Менеджмент-консалтинг сейчас становится более капиталоемким. Консультанты вынуждены тратить намного больше средств на информационные и коммуникационные технологии, компьютерные системы, веб-сайты, информационное обеспечение, базы данных, лицензии, рекламу, исследования, публикации и др. Консалтинговым фирмам необходимы средства для роста путем слияния и поглощения, сотрудничества с другими фирмами, для выхода на международный уровень, а также для разработки новых линий продуктов и услуг, включая патентованные и коммодитизированные методологии, системы и программное обеспечение. В экономике консалтинга становятся актуальными более фундаментальные вопросы: привлечение капитала, стоимость капитала, инвестиции и отдача на вложенный капитал, а также сокращение доли прямых затрат на персонал в общей структуре издержек фирмы.

Стоимость человеческого капитала фирмы, т.е. людей, благодаря опыту и таланту которых создаются продукты и услуги, побуждающие клиентов обращаться именно в эту фирму, а не к конкурентам, все чаще рассматривается как капиталовложение, несмотря на то что фирма не владеет человеческим капиталом и он не имеет финансовой стоимости с точки зрения бухгалтерского учета.

Экономическая основа модели бизнеса для консалтинговых фирм отражена в *модели прибыли*, разработанной Дэвидом Мейстером, общая формула которой выглядит следующим образом [8]:

$$\frac{\text{Прибыли}}{\text{Партнеры}} = \frac{\text{Прибыли}}{\text{Гонорары}} \times \frac{\text{Гонорары}}{\text{Консультанты}} \times \frac{\text{Консультанты}}{\text{Партнеры}}$$

(Прибыльность)    (Норма прибыли)    (Производительность)    (Лeverидж)

Понимание формулы позволяет руководителям фирмы сосредоточиться на факторах, влияющих на эффективность бизнеса, и управлять соотношениями между этими факторами.

**Лeverидж (рычаг)** – отношения числа младших консультантов (менее опытных и низкооплачиваемых) к числу главных консультантов (более опытных и высокооплачиваемых). Во многих случаях главные консультанты – это совладельцы (партнеры) фирмы, в то время, как младшие – это наемные работники. Поддержание оптимального лeverиджа позволяет достичь рационального и эффективного разделения задач: главные консультанты отвечают, главным образом, за поиск работы и координируют ее выполнение, в то время, как младшие отвечают за выполнение заданий клиента под руководством и контролем главных.

Принцип рычага применяют в зависимости от предоставляемых услуг, потребностей и предпочтений клиентов, а также принятого в фирме планирования карьеры и других факторов. При выполнении очень важной или ответственной работы не допускается использование такого же числа младших консультантов на одного главного, как при выполнении, повторяющихся, стандартизированных и технически простых услуг.

Лeverидж сильно воздействует на прибыльность – величину прибыли на одного партнера. Фирмы с более низкими гонорарами и доходами на консультанта, но более высоким лeverиджем, могут получать более высокую прибыль на партнера, чем фирмы с более высокими доходами на консультанта, но с низким лeverиджем.

**Производительность** – отношение общего дохода фирмы к общему числу консультантов. Есть два способа увеличения производительности. Первый способ – это усиленно использовать рабочее время – важная цель всех консультационных фирм. Но возможности маневра здесь ограничены законодательством, пределами человеческих возможностей и тем, что непомерно долгий рабочий день выливается в снижении качества и падение эффективности.

Второй способ – это назначить более высокие гонорары на единицу времени, затрачиваемую на выполнение работы

для клиентов. Это решение не может быть произвольным в условиях конкуренции и существования рыночных цен. Более высокие гонорары можно получать, продавая новые и более качественные услуги, созданные благодаря инновациям, обучению, самообразованию и лучшему использованию ноу-хау и опыта фирмы.

**Норма прибыли**, достигнутая консалтинговой фирмой, отражает уровни производительности и левериджа. Более высокая производительность консультантов и более высокий леверидж ведут к более высокой норме прибыли. Однако норму прибыли можно также увеличить за счет сокращения затрат, административных расходов, расходов на покупку информации, обучение и развитие. Руководители фирмы должны решить, что разумно и выгодно, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Экономия на обучении и административных расходах увеличит маржу, но может снизить эффективность использования времени консультанта (в результате слабого руководства) и размеры гонораров (если пренебрегать обучением, компетентность консультантов расти не будет).

**Рост.** Как уже было сказано, увеличение доходов на партнера и прибыльности связаны с ростом фирмы. Есть примеры, когда рост фирмы не только не приводит к увеличению прибыльности, но даже сокращает ее. С другой стороны, расширение бизнеса может быть вызвано преследованием других целей:

- усиление положения на рынке и завоевание новых рынков;
- формирование более полного портфеля услуг и команды консультантов, способной выполнять более сложные или объемные задания;
- обеспечение возможности для новой работы, карьерного роста и мотивации кадров.

**Другие критерии и инструменты.** Описанная модель прибыли помогает понять и управлять отношениями в фирмах, построенных и работающих на основе партнерства, и где соотношение наемных работников и партнеров – решающие. Если консалтинговая фирма организована как корпорация,

владелец большинства акций которой не являются действующими партнерами, то для измерения рентабельности применимы классические коэффициенты.

Инвестиционный анализ становится важен для консалтинговых фирм, которые вкладывают капитал в исследования и разработку новых продуктов и услуг. Эти фирмы все больше и больше контролируют статьи расходов, идущие не на заработную плату, а на оборудование, программное обеспечение, лицензии, рекламу и др., а также сравнивают данные по сотрудникам, занятым непосредственной, оплачиваемой клиентом работой, и сотрудникам, занимающимся исследованиями и разработкой.

Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса может быть представлена и в виде следующей схемы (рис. 1.2).

Можно рассматривать консалтинг как некоторый процесс обмена ценностями, в терминах операций, совершаемых отдельным консультантом, консалтинговой фирмой, в которой он работает, и клиентом.

Схема показывает трехсторонний процесс обмена ценностями, который более подробно описан далее.



Рис. 1.2. Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса

### 1.3. Клиент и консалтинговая фирма

Выполнение каждого проекта не влечет за собой автоматического использования услуг внешней консалтинговой фирмы: клиент может справиться как своими собственными силами, так и прибегнуть к помощи со стороны. Причины, по которым клиент обращается в консалтинговую фирму, сводятся к следующему:

- консультанты могут выполнить проект лучше. «Лучше» в данном случае необязательно относится только к качеству результата, но также может относиться к временному масштабу, риску, объективности и множеству других факторов;
- ориентация на проблему. Консалтинговая фирма должна обладать большим количеством ресурсов, чтобы обеспечить консультантов с необходимыми способностями и опытом. Ресурсы клиента для этого, как правило, ограничены, и существует риск того, что проблема может быть подогнана под имеющиеся в наличии решения;
- консалтинговая фирма может иметь свой собственный подход, который оказывается весьма эффективным, но доступен только для клиентов этой фирмы. Кроме того, у консалтинговой фирмы может быть хорошая репутация в соответствующей профессиональной области, в которой клиенту, может быть, и нужна помощь. И в том, и в другом случае, работая с консалтинговой фирмой, клиент получит не только выполненный проект, но и изучит новые подходы. Задача консультанта будет заключаться в создании условий для передачи технологии. То, что делает консалтинговая фирма, – это берет новую технологию (т.е. новые знания или ноу-хау, которые ограничены в доступности или вообще недоступны для организации клиента) и применяет ее к проблеме клиента. Консалтинговая фирма, следовательно, должна планировать свои технологические приобретения: происходит ли это через приобретение необходимых людей (путем рекрутинга), знаний (путем обучения и контактов в научных кругах) или опыта (возникающего из предыдущих работ).

От отношений клиент/консультант консалтинговая фирма получает:

- доход в виде гонорара – плату за услуги;
- известность корпорации и ее доверие. Консалтинговая фирма накапливает корпоративный опыт от выполнения проектов, осуществленных в прошлом, и, сообщая об этом в дальнейшем перспективным клиентам, подчеркивает свою компетентность. Компетентность может относиться как к определенному сегменту рынка, так и к отдельным профессиональным сферам;
- широкие возможности для развития ее новых продуктов и услуг. Консалтинг не должен сводиться к бездумному применению стандартных подходов; для выполнения большинства проектов требуются какие-то нововведения и профессиональное чутье. Подходы, первоначально испытанные на одном проекте, могут впоследствии оказаться полезными при применении где-нибудь еще.

Обмен между консалтинговой фирмой и клиентом дает новые идеи для управления персоналом клиента и направление развития для консалтинговой фирмы. Консультант – это посредник, с помощью которого ценность передается от консалтинговой фирмы клиенту; проще говоря, консультант – это продукт. Как и любой продукт, отдельные консалтинговые специализации имеют свой жизненный цикл. Например, то, что предлагает консалтинг сегодня, лишь отдаленно похоже на то, что предлагалось 30 лет назад. Это предполагает необходимость поддержания современного уровня и специальных навыков, привлекательных для текущей конъюнктуры рынка, у которого есть средства их купить. Консалтинг – это профессия, где может иметь место индивидуальное устаревание.

#### 1.4. Консультант и консалтинговая фирма

Все консультанты в какой-то момент решают, стоит ли им работать самостоятельно или лучше присоединиться к консалтинговой фирме. Пролить свет на это решение можно

путем рассмотрения процесса обмена ценностями между консультантом и консалтинговой фирмой.

Присоединяясь к консалтинговой фирме, отдельный консультант получает гораздо больше, чем просто оплату своего труда. Многие становятся консультантами, чтобы на практике повысить свою квалификацию в бизнесе, и таким образом увеличить свою ценность и привлекательность для будущих работодателей.

Работая в качестве консультанта в фирме, *индивидуум* получает преимущество, развивая следующее:

- *консалтинговые навыки*;
- *техническую компетентность*: более крупные консалтинговые фирмы могут принимать людей с незначительными профессиональными знаниями и опытом, но с большим потенциалом и развивать их. Во всех фирмах индивидуум должен ставить своей целью развитие своих профессиональных возможностей. Консалтинг позволяет развивать профессиональные навыки за счет концентрации опыта. Преимущество работы в группе консультантов заключается в том, что консультант сталкивается с другими специальностями. Благодаря этому, на фирме возможно работать над проектами, близкими к сфере своей компетенции и в то же время расширяющими ее;
- *отраслевой опыт*: консультант будет работать со множеством клиентов; таким образом, он приобретет большее представление и опыт в различных производственно-коммерческих секторах, чем он мог бы приобрести, работая в качестве руководителя на одном определенном предприятии за тот же самый период.

Стоит отметить, что характер консалтинга за последние годы изменился; это относится, прежде всего, к продолжительности времени, которое консультант может потратить, работая с каким-нибудь одним клиентом. Крупные консалтинговые фирмы придерживаются стратегии долгосрочных проектов, которые требуют от консультантов многолетней работы с одним клиентом. Это не обеспечивает того разнообразия опыта, который, возможно, привлечет консультанта в его профессию.

То, что получает **консалтинговая фирма** от индивидуального консультанта, сводится к следующему:

- *доход в виде гонорара*, полученный от работы с клиентами;
- его *знания*: они могут быть переданы другим консультантам посредством обучения, обмена опытом и др.;
- *пространство для развития бизнеса*: консультанты с опытом будут, вероятно, иметь свою собственную сеть контактов, которая может стать дополнительным пространством для расширения практики консалтинговой фирмы.

Для **новичков** в консалтинге существуют, по крайней мере, три этапа в развитии их карьеры в рамках фирмы.

*Выполнение текущей работы.* В самом начале консультанты будут не слишком разборчивы относительно работы, которую они делают, – они будут рады набраться опыта и изучить ремесло консультанта.

*Выполнение интересной текущей работы.* По мере увеличения опыта и роста уверенности консультанты будут стараться быть более разборчивыми относительно заданий, которые они выполняют.

*Выполнение функций, отличных от сферы деятельности текущего консультанта.* Консалтинговой фирме необходимо, чтобы люди работали на развитие ее бизнеса и совершенствование ее деятельности, и эти задачи могут отнять достаточно много времени у опытных консультантов.

У консультанта-одиночки есть преимущество свободы действий и (потенциального) зарабатывания гораздо большего количества денег по сравнению с его коллегой, работающим по найму на фирму. Однако **преимущества консультантов**, работающих на фирме, заключаются в следующем:

- чувство локтя, работая в одной команде с другими специалистами; иногда испытываешь острое чувство одиночества, когда работаешь как независимый консультант;
- возможность обучения для новичка в консалтинговом бизнесе механизм бизнеса лучше всего можно понять в среде насыщенной консалтинговыми знаниями;
- избегание административной работы (как независимый консультант должен сам выполнять всю административную работу);

- избегание чувства пресыщения или голода. Консультант-одиночка должен сам заключить свои контракты и затем выполнить их. При этом часто возникают периоды, когда либо много работы, либо ее нет;
- возможности профессионального роста. Клиент платит как за репутацию консалтинговой фирмы, так и за репутацию отдельного консультанта. Как было отмечено ранее, это дает гораздо больше возможностей отдельным консультантам работать в пределах своей компетенции или в новых секторах бизнеса.

### 1.5. Клиент и консультант

Несмотря на то, что договор на выполнение работ заключается консалтинговой фирмой, заниматься им будет отдельный консультант. Клиент будет формировать мнение о консалтинговой фирме на основе работы над проектом именно этого консультанта, и именно этот консультант добавляет стоимость к продукции клиента в обмен на гонорар, уплачиваемый им фирме. Клиент будет ждать от своего консультанта профессиональных знаний опыта и ноу-хау, относящихся определенным проблемам. Клиент будет полагаться на консалтинговую фирму, что она предоставит ему консультанта (или команду консультантов), обладающего всеми необходимыми способностями.

Отсюда следует, чтобы быть консультантом, необходимо обладать способностями, которые могут быть проданы. Человеку с общими знаниями может быть очень трудно найти себя в сфере консалтинга.

Ценность консультанта возрастает по мере выполнения им различных проектов. Это дает ему возможность практиковаться и расширять свои знания в различных областях.

Даже в самых удачных консалтинговых организациях существуют периоды, когда консультант время от времени «отдыхает» между проектами. Это может быть очень мучительно для консультантов-новичков и иллюстрирует важность

замечания, сделанного ранее, – несмотря на все внутренние достоинства консалтинговой фирмы, самую большую пользу консультанты извлекают из работы, которую они выполняют для клиентов.

Идея обмена ценностями, таким образом, очень помогает понять консалтинговый бизнес и роли консультанта в нем.

#### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные особенности консалтинга как бизнеса.
2. Какие тенденции развития менеджмент-консалтинга Вам известны? Охарактеризуйте их.
3. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиента?
4. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для консультанта?
5. Охарактеризуйте известные Вам модели консалтингового бизнеса.

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Консалтинг как вид бизнеса.
2. Современные тенденции развития менеджмент-консалтинга.

### Тесты

1. *Войти в консалтинговый бизнес можно:*
  - а) в качестве мигранта;
  - б) в качестве наемного работника;
  - в) в качестве индивидуального предпринимателя;
  - г) в качестве субподрядчика.
  
2. *Доход консультантов непосредственно зависит от:*
  - а) количества оплачиваемых дней работы;
  - б) количества не оплачиваемых дней работы;
  - в) дневной расценки;
  - г) прибыли консалтинговой фирмы.
  
3. *Консультирование как бизнес подчиняется ...основным правилам*
  - а) 2;
  - б) 3;
  - в) 4;
  - г) 5.
  
4. *Отношение числа младших консультантов к числу главных консультантов – это:*
  - а) производительность;
  - б) прибыльность;
  - в) леверидж;
  - г) оптимум.
  
5. *Консультант-клиентская модель консалтингового бизнеса – это... процесс:*
  - а) двухсторонний;
  - б) трехсторонний;
  - в) четырехсторонний;
  - г) односторонний.

## Глава 2.

---

### Тенденции и перспективы развития менеджмента-консалтинга

На консалтинг большое влияние оказали две общемировых тенденции в развитии бизнеса.

1. Переход на аутсорсинг все большего количества услуг. Корпоративные клиенты будут продолжать использовать все большее количество временных наемных работников, привлекая их к работе по мере возникновения в этом необходимости в противовес содержанию высокооплачиваемого постоянного штата сотрудников. Консультанты могут обеспечить предоставление услуг для выполнения сложных проектов.

2. Быстрые изменения, происходящие в мире, делают почти невозможным для управленческой команды компании поддержание на нужном уровне знаний об отрасли, потребителях ее продукции или услуг, конкурентах. Консультанты предлагают информацию, знания, данные и методы для решения проблем взаимодействия клиентов с внешней средой.

Следует учитывать также, что использование консультантов представляет собой часто более эффективное вложение средств для компании, оплачивающей тот опыт и знания, которые ей необходимы и по мере возникновения в них необходимости, в то время как раньше она должна была обучать и повышать квалификацию людям, знания которых могли ей понадобиться когда-нибудь снова. Консультанты же, как правило, выполняют проекты быстрее и лучше.

Развитие менеджмента-консалтинга перспективно как для клиентов, так и для консультантов.

Можно выделить следующие *перспективы для клиентов*:

- *возможность экспертизы.* Знания и навыки, необходимые для обеспечения роста или каких-либо серьезных изменений в деятельности компании, часто не могут быть получены от ее сотрудников. Поэтому организация обращается к консультантам для выполнения таких проектов или решения возникающих проблем;
- *экономия времени.* Даже в тех случаях, когда такие возможности доступны внутри организации, штатные работники могут просто не иметь времени для выполнения специальных проектов или исследований. Консультант может стать частью организации на тот период времени, пока не будет выполнено то, что необходимо;
- *компенсация недостатка опыта.* В компании может не хватать некоторых квалифицированных специалистов. Консультанты могут заполнить эти ниши, пока осуществляется обучение штатных работников или наем новых постоянных сотрудников;
- *гибкость штатной структуры.* Консультанты могут быть наняты на короткий период времени для осуществления проекта. Когда работа выполнена, организация может легко и быстро прекратить взаимоотношения с ними;
- *получение объективного мнения со стороны.* Консультанты обычно привносят свежий взгляд на рассматриваемую проблему. Специалисты со стороны могут предложить новое, непредубежденное мнение о путях решения задачи;
- *получение новых идей.* Консультанты приходят со своими идеями, полученными в результате работы в других фирмах и отраслях. Они напитываются идеями, знаниями и образцами успешных решений из многих источников. Штатные же сотрудники могут быть слишком тесно связаны с данной проблемой, чтобы увидеть новое решение;
- *скорость и эффективность.* Привлечение к работе консультанта, имеющего опыт реализации необходимого компании типа проектов в прошлом, может оказаться для нее более быстрым и эффективным способом решения проблемы, чем попытки заставить работать быстрее штатных сотрудников;

- *оценка ситуации.* Консультант может обеспечить проведение объективной оценки ситуации, определить проблему и представить рекомендации по ее разрешению;
- *независимость.* В случае осуществления операций по слиянию или поглощению, другим изменениям организационной структуры внешний консультант может действовать как независимый посредник при разрешении противоречий и разногласий;
- *проявление доброй воли.* Организация может не иметь достаточно времени, а также по ряду других причин не исполнить какие-то законные требования. Нанимая консультанта, она показывает, что прилагает усилия для разрешения данной проблемы.

Можно выделить следующие *перспективы для консультантов*:

- *сам себе хозяин.* Я хочу быть своим собственным боссом. Это всегда было моей мечтой. Я не буду больше никогда получать приказы от кого-то еще;
- *нет установленного графика работы.* Я хочу избавиться от ежедневной рутины. Мне надоела корпоративная жизнь. Я работал всю жизнь. Я был хорошим наемным работником. Возможно, прошло уже полжизни, но я чувствую, что смогу обеспечить свою финансовую безопасность, и я хочу больше, чем просто получать зарплату. Я хочу чего-то не похожего на рутинную работу;
- *большие возможности.* Я вижу больше возможностей, чем раньше. Кажется, что к росту стремится каждая компания. Я вижу консультантов в нашей компании каждую неделю;
- *делать свое собственное «дело».* Я обладаю такими навыками и умениями, за которые, я верю, другие мне будут платить. Я имею большой опыт и буду определять свой собственный план действий, прежде чем это сделает кто-то другой;
- *использование технологий.* Современные технологии делают более легким быстрое создание полностью действующего офиса;
- *легкое начало бизнеса.* Я думаю, что это тот бизнес, который я в состоянии начать. У меня уже есть компьютер, и я мо-

гу работать в моем домашнем офисе. Относительно низкие издержки начала данной деятельности делают возможным для меня ведение собственного бизнеса;

- *свобода*. Я хочу иметь возможность работать свободно. Это хорошая причина, как и все остальные;

- *большие денег*. Консультанты, кажется, получают большие деньги, и я хочу этого;

- *создание работы*. У меня нет выбора, я давно нахожусь без работы. Я начинаю думать, что я ни на что не способен. Я не думаю, что буду продвигаться к созданию собственного реального бизнеса. Я думаю, что могу достичь чего-то хорошего в жизни только как консультант;

- *большее благо*. Я хочу выделить различие. Я равнодушно отношусь к тому, что могу не получить те же деньги, что зарабатываю сейчас. Однако для меня иногда больше значит другое. Я хочу сделать мир более гармоничным и работать с некоммерческими организациями, которые оценят то, что я могу предложить;

- *безопасность*. Корпоративная работа не всегда безопасна. Я хочу финансовой безопасности и думаю, что лучшим способом ее обеспечить будет взять дело в собственные руки;

- *творчество*. Я хочу иметь возможность творить. Я всегда стремился к чему-то новому, но при моей работе часто слышал, что этого сделать нельзя. Я хочу найти себя в своей работе;

- *путешествия*. Это может рассматриваться как несерьезная причина, но я всегда хотел путешествовать. Я знаю, что через некоторое время это желание может пройти, но когда такое время наступит, тогда я и буду думать, как поступить в дальнейшем;

- *получение вызова*. Мне необходим серьезный вызов, но я не могу получить его там, где сейчас работаю. Здесь фактически нет возможности для продвижения, и я обречен делать всю ту же работу на протяжении последующих шести лет с очень незначительным профессиональным или карьерным ростом;

- *самосохранение*. Я работаю в отрасли, в которой развернулись операции по слиянию и поглощению компаний. Я должен поберечь себя и найти другие возможности в жизни;

- *выбор места жительства.* Я хочу жить там, где я сам выберу. Для контактов с моими клиентами нужна лишь близость транспорта.

Из перечисленного видно, что по целому ряду причин консалтинг является сферой бизнеса привлекательной и перспективной как для клиента, так и для консультанта.

### Контрольные вопросы

1. Какие тенденции в развитии бизнеса оказывают наибольшее влияние на менеджмент-консалтинг?
2. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиентов?
3. Проранжируйте перспективы развития менеджмент-консалтинга для клиентов по степени важности.
4. Каковы перспективы развития менеджмент-консалтинга для консультантов?
5. Какие причины обуславливают целесообразность использования консалтинговых услуг в современном бизнесе?

### Темы практических и семинарских занятий

1. Факторы, способствующие развитию менеджмент-консалтинга в РФ
2. Факторы, препятствующие развитию менеджмент-консалтинга в РФ

### Тесты

1. Перевод на аутсорсинг все большего количества операций:
  - а) способствует развитию менеджмент-консалтинга;
  - б) препятствует развитию менеджмент-консалтинга.
  
2. Клиенты обращаются к консультанту для:
  - а) экономии времени;
  - б) компенсации недостатка опыта;
  - в) получения объективного мнения со стороны;
  - г) все вышеперечисленное верно;
  - д) правильного варианта ответа не предложено.
  
3. Преимуществом использования услуг профессиональных консультантов является:
  - а) возможность экспертизы;
  - б) получение новых идей;
  - в) ускорение решения проблем;
  - г) все вышеперечисленное верно;
  - д) правильного варианта ответа не предложено.
  
4. Какими преимуществами обладает консалтинг как профессия?
  - а) автономность и независимость;
  - б) гибкое управление рабочим временем;
  - в) предпринимательская свобода и креативность;
  - г) все вышеперечисленное верно;
  - д) правильного варианта ответа не предложено.
  
5. Консалтинг как бизнес характеризуется:
  - а) низкими входными барьерами;
  - б) высокими входными барьерами.

## **Глава 3.**

---

### **Основные принципы управления консалтинговой деятельностью**

#### **3.1. Общие понятия**

Миссия консультанта состоит в том, чтобы профессиональными методами управленческого консультирования способствовать решению проблем клиентной организации и ее развитию. В консультационном сообществе существует немало различий в подходах, предпочтениях, стилях работы; неизменными при этом остаются правила поведения консультантов по отношению друг к другу. Эти правила можно свести к двум основным положениям.

1. Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях.

2. Консультант обязан не вступать в недобросовестную конкуренцию с коллегами; заключая контракт с клиентом, он должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента.

Консалтинг – это одна из наиболее быстро развивающихся профессиональных областей деятельности в экономике. Бурное развитие консалтинга обусловлено двумя ранее упомянутыми общемировыми тенденциями (гл. 2). Часто возникает вопрос, как поступать в тех случаях, когда обстоятельства складываются неблагоприятным образом. Консультанты предлагают знания, информацию и методы для решения этих проблем.

Ярко выраженная ориентация на людей и на работу, необходимая в консалтинговом бизнесе, является идеальной с точки зрения результатов исследований, проведенных еще в 1960-х гг. в Мичиганском университете и университет штата Огайо (США). На основании этих исследований Робертом Блейком и Джейн Моутон была разработана так называемая «управленческая решетка» (рис. 3.1). По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали – степень заботы о производственном процессе. Всего получается 81 стиль управления.

При реализации новых и сложных проектов наиболее эффективен стиль управления, ориентированный на выполнение заданий. В то же время консалтинговый бизнес связан с частыми контактами с клиентами, поэтому необходимо использовать стиль, ориентированный на человека. Как видно из матрицы, стиль управления 9.9 (высокий интерес к сотрудничеству и заданиям) универсален для консалтинга и положительно отражается на различных показателях производительности рабочих групп.

З а б о т а	о  л ю д я  м	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
		1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
		1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
		1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
		1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5	7.5	8.5	9.5
		1.3	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
		1.4	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
		1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
		1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
Забота о процессе производства										

Рис. 3.1. Матрица стилей руководства Блейка-Моутон

Фундаментальный вопрос в выборе стратегии консультирующей организации – это определение конкурентных преимуществ. Ими могут быть:

- особая техническая квалификация;
- уникальная продукция;
- широкая междисциплинарная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем;
- глубокое знание промышленного сектора;
- скорость и надежность предоставления услуг;
- низкие цены;
- хорошая репутация;
- прочные контакты с государственным сектором.

Стратегия должна отражать изменения в технологиях, рыночной конъюнктуре, финансовом положении, национальной и международной политике. Консультирующие организации могут менять и совершенствовать свою стратегию более гибко, чем промышленные предприятия, где выбор продукции и технологии подразумевает инвестиции в основной капитал и использование специалистов, которых трудно переориентировать на другие виды деятельности. В консультировании образование, опыт и выработанная методология позволяют консультантам решать новые задачи и проникать в новые технические области. Использование консультантов с различным техническим образованием и профилями деятельности также увеличивает мобильность фирмы.

### 3.2. Определение продукции

Это реакция на развитие потребности в услугах консультирования, где нарастает значение четко определенной и проверенной квалификации для решения специфических проблем клиентов. Определение продукции позволяет точно понять сущность консультирующей фирмы и фокусировать развитие возможностей фирмы и ее ресурсов на стратегически приоритетных областях по различным альтернативам.

Альтернатива 1 – функциональные или предметные области вмешательства (финансы, маркетинг, управление производством). Определение может быть широким или суженным до подобластей, например, производственное планирование и контроль, контроль запасов, контроль качества вместо управления производством. Такое определение не имеет конкретного фокуса, не уточняет, какое качество является особенностью данного консультанта, каковы его сильные стороны и чем он отличается от других, ничего не говорит о методах его работы.

Альтернатива 2 – определение услуг по типичным проблемам бизнеса и управления (экономия энергии, рационализация информационных потоков, соглашения о передаче технических достижений). Данная альтернатива подразумевает сочетание подходов универсала и специалиста. Предполагается, что консультант проанализирует данные и предложит решение проблемы клиента, попутно осуществив необходимые финансовые, коммерческие, технологические, организационные, юридические и кадровые изменения.

Альтернатива 3 – специальные методы и системы. В этом случае консультант предлагает подход к решению проблемы, который выражается в виде специальных методов, модели или системы управления (системы оценки сложности работ, системы управления запасами, модели изучения рынка).

Альтернатива 4 – методология консультирования. В этом случае значение имеет не содержание или конечный результат процесса консультирования, а сам метод. Консультант предоставляет клиенту описание своего методологического подхода к идентификации проблем, планированию и внедрению изменений.

Альтернативы не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться. В настоящее время принято дополнять консультирование смежными услугами вроде повышения квалификации руководящих кадров, производства обучающих материалов, проектирования и испытания изделий, управления предприятиями, обработки данных.

### 3.3. Определение базовых клиентов

Необходимо решить, каких клиентов обслуживает консультирующая организация. Критерии выбора:

- размер – малые, средние, крупные;
- отрасль – одна или несколько (транспорт, банковское дело, энергетика);
- форма владения – частные, государственные, смешанного владения;
- географическая область – ограниченная географическая область, по всей стране, в других странах, транснациональные.

Малые предприятия обычно обслуживают локальные консультирующие организации, однако многие крупные консалтинговые фирмы вводят у себя филиалы или департаменты, ориентированные на малый бизнес.

Частные консультанты заинтересованы в получении государственных контрактов, но оптимальная доля работы с государственным сектором составляет 20...30%.

### 3.4. Новая продукция и исследования

Как любой другой продукт, профессиональные услуги имеют жизненный цикл. Они проходят через стадии проектирования и разработок, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости, насыщения и упадка. Этот процесс имеет временное измерение; некоторые услуги устаревают, и их следует заменять быстрее, чем другие. Консультирующие организации классифицируют услуги по группам с использованием таких критериев, как вклад в доход фирмы, темп роста, затраты на разработку и маркетинг. Анализ показывает, какие услуги обладают определенными чертами:

- больше не растут, но продолжают составлять существенную часть общего дохода;
- быстро растут, хотя их доля в общем доходе фирмы невелика;

- на некоторых рынках находятся в фазе насыщения или упадка, а на других пользуются высоким спросом;
- предъявляют высокие требования к маркетингу и поддержке;
- их можно легко адаптировать к требованиям новых рынков (групп клиентов, отраслей, стран).

Каждая консультирующая организация должна решить, проводить или не проводить исследования по разработке новой продукции, и если нет, то как получить новые знания и квалификацию, без которых невозможно обновлять продукцию. Одиночные консультанты и малые фирмы не могут реализовывать крупные исследовательские проекты из-за нехватки ресурсов. Как правило, они подключаются к текущим исследованиям в университетах, специализирующихся на вопросах управления. Крупные и средние фирмы сами проводят исследования, направленные главным образом на разработку новых услуг. Довольно часто эти исследования приостанавливаются из-за чрезмерной загруженности персонала оперативной работой. Поэтому некоторые ученые-теоретики успешно конкурируют с профессиональными консультантами: они способны выйти на рынок с новыми продуктами, подкрепляя свои советы фундаментальными исследованиями.

### 3.5. Размер и темп роста организации

Размер фирмы и темп ее роста должны соответствовать спектру предлагаемых услуг, отраслевой и географической специализации, рыночной конъюнктуре, существующей и потенциальной конкуренции, ресурсам консультирующей организации и способности фирмы к непрерывному росту при сохранении и повышении качества услуг.

Некоторые консультирующие организации сознательно ограничивают свои размеры и не пытаются расти дальше. Это объясняется желанием сохранить согласованно действующую профессиональную группу, которая позволяет использовать простую структуру управления. При стратегии быстрого рос-

та консультирующие организации сталкиваются с проблемами набора персонала, его обучения, выработки согласованности действий и единства.

Консультирующая фирма, которая отказывается от расширения, сталкивается с другими проблемами. Ее персонал стареет, приобретает опыт, претендует на руководящие посты и увеличение доходов – соответственно будет расти стоимость услуг фирмы.

### 3.6. Сотрудничество с коллегами

Соглашения о сотрудничестве становятся все более популярными. Например, в рамках одного проекта могут работать вместе консультант по вопросам стратегии деловой активности, специалисты по изучению рынка, управлению качеством, передаче технологии и торговому праву. Некоторые консультанты предпочитают оставаться независимыми, но при этом развивают сеть технических контактов с другими профессионалами, что позволяет им реализовывать самые сложные проекты. Даже крупные фирмы пользуются услугами субподрядчиков или специалистов, включая и непрофессиональных консультантов со специальной квалификацией, которых фирма не может себе позволить нанять на постоянную работу.

#### Контрольные вопросы

1. Назовите правила поведения консультантов по отношению друг к другу.
2. Каким образом связаны между собой менеджмент-консалтинг и аутсорсинг?
3. Какой стиль управления характерен для консалтинговых фирм?
4. Перечислите элементы стратегии консультирующей организации.
5. Назовите критерии выбора базовых клиентов консалтинговой фирмы.

### Темы практических и семинарских занятий

1. Консалтинг как сфера деловой активности.
2. Разработка и реализация стратегии консалтинговой фирмы.

### Тесты

1. Оптимальная доля работы консалтинговой фирмы с государственным сектором составляет:
  - а) 10...20%;
  - б) 20...30%;
  - в) 30...40%;
  - г) 40...50%.
2. Для консалтинга характерна ориентация на:
  - а) выполнение проекта;
  - б) людей;
  - в) выполнение проекта и людей.
3. Мелкие консалтинговые фирмы:
  - а) самостоятельно ведут разработки новых услуг;
  - б) подключаются к исследованиям в вузах;
  - в) покупают новые управленческие технологии;
  - г) не обновляют свои услуги.
4. Консалтинговые фирмы:
  - а) могут изменять свою стратегию более гибко, чем промышленные предприятия;
  - б) должны придерживаться консервативного подхода к стратегии;
  - в) не используют принципы стратегического управления.
5. Крупные консалтинговые фирмы:
  - а) всегда реализуют проекты самостоятельно;
  - б) при необходимости прибегают к услугам субподрядчиков;
  - в) стремятся реализовывать проекты в сотрудничестве с другими крупными фирмами.

## Глава 4.

---

### Маркетинг консалтинговых услуг

#### 4.1. Маркетинговая программа

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

Маркетингу в консалтинговом бизнесе уделяется гораздо больше внимания, чем какому-либо другому вопросу. Консалтинговая услуга как товар обладает рядом специфических свойств, которые имеют определяющее значение при выборе и формировании маркетинговой стратегии. К числу таких свойств относятся следующие:

- неосвязаемость консалтинговой услуги (ее невозможно изучить до покупки);
- неотделимость от источника (консультант является составной частью консультационной услуги);
- несохраняемость и увеличение риска (консалтинговая услуга не заготавливается в полном объеме и не может подвергаться хранению);
- непостоянство качества (качество услуги зависит от квалификации консультанта и качества потребителя и определяется не в момент производства, а в момент потребления).

Специфика консалтинговой услуги как товара обуславливает качественно иной подход к маркетингу по сравнению с маркетингом потребительских товаров. Профессиональные

услуги (и консалтинговые в частности) – это не массовый бизнес: клиенты завоевываются по одному, и любая маркетинговая программа должна отражать это.

Маркетинговая программа должна включать восемь принципиально важных разделов.

1. *Анализ текущей ситуации.* Необходимо оценить, соответствует ли имидж консультирующей организации, ее конкурентоспособность, финансовые результаты, репутация желаемым позициям. Целевой анализ легко провести, если бизнес существует более 1 г.; если консалтинговая фирма только начинает свою деятельность, следует представить желаемое состояние бизнеса в будущем.

2. *Определение стратегии.* Выбор стратегии четко определить потенциальных потребителей.

3. *Постановка 6 и 12-месячных целей.* Формулировка целей должна соответствовать так называемой SMART-характеристике: цели должны быть четкими, определенными, измеримыми, достижимыми, срочными и соответствующими интересам как организации, так и исполнителей.

4. *Выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей.* Тактики – это любые действия, которые способны донести информацию о консалтинговой фирме до потенциального потребителя.

5. *Выявление ресурсов.* В первую очередь, следует определить затраты на маркетинг. Любые маркетинговые действия повлекут за собой определенные расходы. Необходимо сопоставить эти расходы и полученные в результате маркетинговых усилий дополнительные доходы, чтобы выяснить, имеет ли смысл осуществление определенных маркетинговых тактик. Но ресурсы означают нечто большее, чем деньги. Они могут включать в себя людей, которые предоставляют информацию или оказывают помощь.

6. *Разработка маркетингового плана на год.* Маркетинговый календарь позволяет отслеживать сроки и ожидаемые расходы по каждому мероприятию и в целом по месяцам. С помощью календаря можно сразу определить, какие месяцы

будут наиболее тяжелыми или легкими в сфере маркетинговой деятельности.

**7. Реализация плана.**

**8. Мониторинг результатов работы и корректировка плана.** Несмотря на то, что в план включаются маркетинговые тактики, оптимальные для текущего момента, с течением времени ситуация может измениться и потребовать несколько или даже кардинально иных способов действий.

## 4.2. Тактические приемы маркетинга

Тактические приемы маркетинга представлены в табл. 4.1. Есть несколько простых принципов выбора маркетинговых приемов.

Первый принцип. Он наиболее важный – «Правило малинового варенья»: – чем шире размазываете варенье, тем тоньше становится его слой; чем шире аудитория, которую хочешь охватить, тем слабее воздействие на нее.

Таблица 4.1

**Тактические приемы маркетинга  
(в порядке убывания степени эффективности)**

Группа	Тактики маркетинга
«Первый ряд»	Небольшие семинары. Выступления на отраслевых встречах клиентов Статьи в деловой прессе, ориентированной на клиентов. Собственные исследования.
«Второй эшелон»	Общественная активность. Взаимодействие с источниками рекомендаций. Информационные бюллетени.
«Холодные контакты»	Брошюры. Семинары (в больших аудиториях). Прямая рассылка. «Холодные» звонки. Спонсорство культурных и спортивных мероприятий. Реклама.

Второй принцип. Маркетинг работает тогда, когда он демонстрирует, а не утверждает. Маркетинговые приемы, иллюстрирующие чью-либо компетентность (семинары, выступления, статьи), действуют сильнее, чем те, которые только утверждают ее (брошюры, прямая рассылка, «холодные» звонки в предложением: «Позвольте мне рассказать Вам о моей фирме»).

Третий принцип. Он гласит, что личные маркетинговые тактические приемы имеют преимущество перед попытками письменных коммуникаций.

Четвертому принципу. Он наконец-то утверждает, что маркетинг – это привлечение клиентов, а не их штурм. Клиенту необходимо предоставить определенное доказательство, почему ему стоит узнать больше о консультанте, т.е. подготовить ситуацию, когда клиент сам захочет сделать следующий шаг (например, рассказать консультанту о своих проблемах). Поскольку все клиенты скептически, у них должна быть веская причина, чтобы обсудить свои проблемы.

Маркетинг не обязательно требует значительных затрат; он может быть низкобюджетным, но от этого не менее эффективным. В качестве недорогих маркетинговых тактик можно предложить следующие:

1. участвуйте в профессиональных конференциях для налаживания связей;
2. участвуйте в конференциях, проводимых отраслями, которые обслуживает Ваша консультационная фирма;
3. устраивайте мини-презентации для потенциальных клиентов, чтобы создать у них представление о Ваших возможностях;
4. пройдите сертификацию в Вашей профессиональной области, чтобы повысить доверие к себе;
5. каждый раз, встречаясь с потенциальным клиентом, демонстрируйте личное отношение к нему;
6. просматривайте прессу, чтобы увидеть, кто из бизнесменов получил какую-либо награду, и посылайте ему поздравления;
7. даже если Вы не получили проект, выразите благодарность за рассмотрение Вашей кандидатуры;

8. посылайте личные, вручную написанные благодарности и поздравления тем, кого Вы считаете нужным выделить особо;
9. начинайте все письма со слова «Вы» с последующим комплиментом;
10. предлагайте ту работу, которую не можете выполнить сами, – коллегам это расположит их к Вам;
11. пишите и предлагайте для публикации статьи, чтобы сделать свое имя известным;
12. спрашивайте своих клиентов о возможности предоставления Вам рекомендаций;
13. собирайте различные аттестаты, свидетельства, сертификаты, награды.
14. делайте что-нибудь иногда бесплатно;
15. возьмитесь обучать группу студентов в вузе;
16. заводите знакомство с секретарями и офис-менеджерами;
17. давайте клиенту минимум 101% того, что он от Вас ожидает.

#### **Контрольные вопросы**

1. Назовите специфические свойства консалтинговой услуги.
2. Перечислите разделы маркетинговой программы консалтинговой фирмы.
3. Раскройте сущность SMART-характеристики.
4. Какие тактические приемы маркетинга консалтинговых услуг Вы знаете?
5. В чем суть правила «малинового варенья» Д. Уайнберга?

#### **Темы практических и семинарских занятий**

1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
2. Разработка маркетинговой программы консалтинговой фирмы.

### Тесты

1. К специфическим свойствам консалтинговой услуги относятся:

- а) неосвязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) непостоянство качества;
- г) все вышеперечисленное.

2. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:

- а) определение стратегии;
- б) постановка шести- и двенадцатимесячных целей;
- в) выбор маркетинговых тактик для достижения поставленных целей;
- г) анализ текущей ситуации.

3. Восстановите последовательность разделов маркетинговой программы консалтинговой фирмы:

- а) выявление ресурсов;
- б) реализация плана;
- в) мониторинг результатов работы и корректировка плана;
- г) разработка маркетингового плана на год.

4. Какие приемы маркетинга консалтинговых услуг являются наиболее эффективными?

- а) выступления на отраслевых встречах клиентов;
- б) общественная активность;
- в) прямая рассылка;
- г) реклама.

5. В консалтинге более эффективны маркетинговые приемы, которые предполагают:

- а) письменные коммуникации;
- б) личные коммуникации.

## Глава 5.

---

### **Финансовые основы менеджмента-консалтинга**

#### 5.1. Факторы прибыльности консалтинговой компании

Бизнес от остальных видов экономической активности отличает особое отношение к прибыли. Бизнесмен более чем другие субъекты рынка заинтересован в ее максимизации. Динамика прибыли полностью определяет организацию и производственную деятельность фирмы. Она показывает степень успешности бизнеса. Рост прибыли заставляет предпринимателя активизировать инвестиции, наращивать объемы производства, снижение прибыли заставляет предпринимателя искать новые виды, формы ведения и организации бизнеса. Прибыль для предпринимателя выступает в качестве цели и индикатора его деятельности. Поэтому какое бы определение бизнеса не давали, в нем присутствует формулировка «ориентация на прибыль». Однако она не является единственной целью бизнеса. По словам Марвина Боуэра, консультанта по менеджменту: «Прибыль действительно является показателем конкурентной ценности вклада компании в благосостояние пользователей, дистрибьюторов и всего населения. И только путем максимального увеличения данного вклада в компании может максимально повысить свою прибыль. Другими словами, необходимо сосредоточить усилия на факторах, которые производят прибыль, а не на самой прибыли.

Определяющее влияние на прибыльность фирмы оказывает ее доходность. Так или иначе конечным критерием дея-

тельности консалтинговой компании является прибыль, приходящаяся на одного партнера. Она определяется тремя основными факторами: доходность, производительность и рычаг».

**Доходность консалтинговой фирмы** (рис. 1) по отношению к организациям, оказывающим профессиональные услуги, означает «прибыль, приходящаяся на одного партнера» должна рассматриваться по аналогии с показателем «возврат на капитал», характерным для обычных компаний. Время и усилия, затраченные партнерами (которые претендуют на участие в прибыли), могут рассматриваться как капитальные вложения (называемые часто «трудовой вклад»). Совокупные активы, используемые в бизнесе, – это сумма инвестиций, осуществляемых непосредственно партнерами и непартнерским персоналом, чьи зарплаты можно сравнить с активами, финансируемыми в долг при неизменном проценте.

Формула Дюпона для промышленных компаний:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Капитал}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Продажи}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{капитал}} = \\ = \text{Доходность} \times \text{Продуктивность} \times \text{Рычаг}$$

Формула для организация, оказывающих профессиональные услуги:

$$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Партнер}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Гонорар}} \times \frac{\text{Гонорар}}{\text{Персонал}} \times \frac{\text{Персонал}}{\text{Партнеры}}$$

Рис. 5.1. Формулы прибыльности

В процессе управления организацией, оказывающей профессиональные услуги, как, впрочем, и любой другой, было бы ошибкой акцентировать все внимание только на одном из трех указанных факторов. Организации могут достигать и достигают высоких показателей прибыли, приходящейся на одного партнера, различными способами. Некоторые подразделения, даже с весьма скромным соотношением исполнителей и руководства, добиваются хороших результатов, имея высокую доходность. Другие отделения, департаменты или

партнеры могут достигать не менее высоких прибылей, имея низкую доходность и производительность, но большой рычаг.

К сожалению, в отчетности большинства организаций нет должной объективности по отношению к различным способам получения прибыли. Например, отчетность, отражающая стоимость оказываемых услуг и объем их продаж, встречается гораздо чаще, чем отчетность, показывающая, как партнеры используют рычаг. Следовательно, у партнера, не способного грамотно подобрать команду исполнителей, но показывающего высокие показатели прибыльности (т.е. хорошую производительность), отчетность будет выглядеть более привлекательно, чем у его коллеги, имеющего в подчинении пятерых исполнителей, работающих на условиях полной занятости, но более низкие показатели прибыльности. Однако на деле партнер, имеющий грамотно подобранную команду, может принести организации больше прибыли, чем его коллега, не имеющий такой команды.

Но сегодня организации, оказывающие консалтинговые услуги, редко следуют этому простому рецепту. Лишь немногие используют показатель чистой прибыли, приходящейся на одного партнера в качестве основного индикатора регулярной оценки своей экономики. Только через понимание сущности этого показателя в разрезе различных услуг (или даже в ходе выполнения отдельного проекта) организация может эффективно управлять своими «капитальными инвестициями» (временем партнеров).

Все приемы по увеличению прибыльности консалтинговой фирмы можно разбить на пять категорий, которые отражают базовые подходы к увеличению доходности консалтингового бизнеса.

Категория 1: Увеличение стоимости услуг:

- установление более высокого уровня ставок с помощью специализации, введения инноваций и увеличения ценности оказываемых услуг;
- применение маркетинга для получения «лучшей» работы;
- ускорение выработки навыков персонала.
- инвестирование в новые услуги с большей ценностью;

Категория 2: Снижение переменных затрат (стоимость оказания услуг для каждого отдельного проекта):

- улучшение процесса оказания услуги;
- увеличение рычага при оказании услуги;
- эффективное использование возможностей молодых специалистов;
- разработка методологии, позволяющей избегать дублирования усилий при оказании услуги.

Категория 3: Устранение низкой производительности:

- отказ от работы с не приносящими пользу сотрудниками;
- отказ от неприбыльных услуг;
- отказ от неприбыльных клиентов;

Категория 4. Увеличение объема оказываемых услуг в результате увеличения загрузки (оплачиваемых чел.-ч).

Категория 5. Снижение накладных расходов:

- увеличение скорости выставления счетов;
- увеличение скорости сбора гонораров;
- уменьшение используемого рабочего пространства и стоимости оборудования;
- уменьшение расходов на обслуживающий персонал.

*Производительность консалтинговой организации* – это произведение загрузки на среднюю часовую ставку:

$$\begin{aligned}\text{Производительность} &= \frac{\text{Гонорар}}{\text{Персонал}} = \frac{\text{Гонорар}}{\text{Часы}} \times \frac{\text{Часы}}{\text{Персонал}} = \\ &= \text{Средняя часовая ставка} \times \text{Загрузка}.\end{aligned}$$

Средняя ставка и загрузка – это два показателя, за которыми большинство фирм следят особенно тщательно. Они являются вопросами кратковременной стратегии, хотя и должны пересматриваться каждый год. А если эти ставки находятся ниже «разумного» предела, то отпадает смысл говорить о какой-то долгосрочной стратегии.

Однако, как только «целевая» доходность достигнута, вряд ли можно увеличить долгосрочную прибыль на одного партнера только лишь посредством ежегодного увеличения загрузки персонала.

Если организация стремится достичь высокой производительности, она должна увеличить почасовую ставку оплаты своих услуг. Разумеется, имеется в виду не просто увеличение цен на услуги. Здесь подразумевается улучшение всех показателей, сопутствующих этому (формирование соответствующих навыков работы, углубление специализации, продвижение новшеств, более ценные услуги). Совокупность данных факторов приведет к тому, что клиенты будут готовы платить больше.

Еще одним элементом, влияющим на прибыльность фирмы, является *рычаг*.

Подходящий рычаг для любого направления определяется только одним фактором — природой оказываемых услуг. Если организация специализируется на оказании услуг высокого риска, требующих самых современных знаний и технологий, она неизбежно будет придерживаться такого кадрового соотношения, с одной стороны, при котором отношение общего числа партнеров к числу исполнителей младшего звена будет максимальным. При меньшем числе партнеров организация не будет способна оказывать такие услуги. С другой стороны, направления деятельности, не требующие высокого профессионализма исполнителей, но с множеством «процедурных» моментов будут иметь гораздо больший рычаг. Ведь для выполнения рутинной работы требуется уже большее число исполнителей младшего звена.

Управление рычагом означает только одно: соответствие реального соотношения исполнителей различных звеньев на отдельно взятом проекте необходимому соотношению.

Хотя в формуле доходности не фигурируют показатели роста и размера консалтинговой организации, они также оказывают влияние на ее прибыльность.

Безусловно, рост необходим хотя бы для того, чтобы мотивировать и удерживать лучших сотрудников. Без роста утрачивается динамизм фирмы.

Консультационная фирма должна получать адекватное вознаграждение за оказанные услуги и иметь здоровые финан-

совые отношения с клиентами. Клиент ожидает, во-первых, что гонорар консультанта будет соответствовать реальной ценности, вложенной в его бизнес консультантом. Клиенты не ожидают получить превосходную профессиональную услугу за низкую цену, но они не хотят и переплачивать. Во-вторых, консультанты добиваются справедливого вознаграждения, отражающего затраченное время, результаты, а также затраты и расходы консультационной фирмы на приобретение и развитие интеллектуального капитала, на маркетинг услуг, на управление практикой и администрирование и др.

Однако «справедливое вознаграждение» и «ценность для клиента» в профессиональных услугах – сложные и запутанные понятия, которые легче обсуждать, чем применять к широкому спектру клиентов и заданий. Традиционно консультанты и другие лица свободных профессий решали эти проблемы, применяя повременные гонорары и используя более высокие ставки гонораров и другие организационные мероприятия, чтобы отразить более интеллектуальное содержание и специальный вклад, внесенный в выполнение некоторых заданий. Эта практика периодически оспаривалась по разным причинам.

## 5.2. Себестоимость консалтинговых услуг

Существуют различные принципы калькуляции стоимости времени консультанта и формирования гонораров.

Для правильного определения себестоимости консалтинговых услуг необходимо вначале точно определить состав оплачиваемых клиентом услуг поскольку только они приносят доход и позволяют консалтинговой фирме финансировать все неоплачиваемые услуги и другую деятельность.

**Оплачиваемая услуга** – это услуга, непосредственно выполняемая для определенного клиента на контрактной основе. Консультант может работать в офисе клиента, вести переговоры от его имени, искать информацию в публичной библиотеке или готовить бизнес-план в собственном офисе. Однако все эти действия являются частью данного проекта и

их результаты будут представлены только клиенту, который их заказал и оплачивает.

Одна и та же деятельность может рассматриваться как оплачиваемая или неоплачиваемая. Например, поездки. Большинство консультантов просят полностью оплатить время, потраченное на поездки к клиенту и обратно и время, затраченное на другие поездки, необходимые в ходе проекта. Другие оценивают это время по более низкому тарифу, а кто-то и вовсе не учитывает это время (например, если консультанты работают для местных клиентов и время, затрачиваемое на поездки, незначительно).

Надзор, техническое руководство и контроль выполнения проекта также могут оплачиваться по-разному. Одни консультанты предпочитают давать клиентам точную информацию о затратах времени контролера, необходимых для выполнения задания, другие считают это ненужным усложнением.

В целом при повременном подходе формирования гонораров с клиента взимается плата за все услуги, оказанные ему по контракту за исключением услуг, за которые невозможно прямо назначить цену.

Помимо основной деятельности – оказания услуг клиентам, каждая консультационная фирма затрачивает время на управление и администрирование, маркетинговую деятельность, исследования и разработки, а также обучение. Определенные потери времени возникают и из-за ежегодных отпусков, больничных, а также простоев по причине временного отсутствия клиентов или неграмотного управления. Стоимость этого времени распределяется на всех клиентов как накладные расходы или эта стоимость может вычитаться из дохода консультанта.

Встречаются и бесплатные услуги клиентам, хотя, строго говоря, в консалтинговой практике их быть не должно. Консультант может работать бесплатно, только если он решил выполнить работу в свободное время или допускает сокращение дохода, или услуга субсидируется. Ясно, что услуга бесплатно оказываемая одному клиенту обычно оплачивается

другими клиентами. К бесплатным услугам как правило относятся семинары по управлению, публикация информации на веб-странице и др.

Выполнение любого задания требует определенного количества времени (чел.-дней, часов или недель). Важно правильно спланировать бюджет времени каждого консультанта и контролировать реальное распределение времени.

**Пример 5.1.** В табл. 5.1 приведено оплачиваемое время. Определите коэффициент использования времени

Таблица 5.1

Оплачиваемое время		
Статья	Недели	Дни
Общее количество времени	52	260
Ежегодный отпуск	4	20
Государственные праздники	2	10
Резерв времени на случай болезни	1	5
Имеющееся в распоряжении фирмы время	45	225
Резерв времени на обучение и совещания	2	10
Резерв времени на маркетинг и исследования	5	25
Оплачиваемое время	38	190

Решение. На одного консультанта приходится 190 оплачиваемых дней, исходя из этого планируется бюджет времени консультационной фирмы. Таким образом, коэффициент использования времени составит:

$$\frac{\text{Оплачиваемое время}}{\text{Общее количество времени}} = \frac{190}{260} \times 100\% = 73\% .$$

Альтернативным способом он определяется отношением количества оплачиваемого времени с имеющимся:

$$\frac{\text{Оплачиваемое время}}{\text{Имеющееся в распоряжении фирмы время}} = \frac{190}{225} \times 100\% = 84\% .$$

Консультационные фирмы часто применяют второе соотношение из этого примера и используют при планировании

времени поправочные коэффициенты, зависящие от категорий консультантов. Коэффициент использования времени составляет 80...90% для операционных консультантов, 60...80% для наблюдателей и руководителей групп и 15...50% для высшего управленческого персонала (партнеров, старших партнеров, директоров). Операционные (младшие) консультанты посвящают все свое время непосредственной работе над проектами, в то время как главные консультанты затрачивают часть своего времени на планирование и координацию проектов, маркетинговые усилия и развитие практики. Согласно статистике, индивидуально практикующие консультанты достигают коэффициента использования времени на уровне 55...65%, поскольку вынуждены тратить 20...25% своего рабочего времени на маркетинг и 10...25% на администрирование.

Калькуляция себестоимости оплачиваемых консалтинговых услуг может осуществляться путем расчета двух основополагающих показателей:

- гонорар на единицу времени (за единицу времени можно принять и 1 ч и 1 неделю, но в консалтинге наиболее часто используется 1 рабочий день).

$$\Gamma = \frac{\text{Общий доход}}{\text{Оплачиваемые дни}} ;$$

- отношение гонорара к зарплате

$$M = \frac{\text{Общая сумма заработанных гонораров}}{\text{Суммарная заработанная плата}} .$$

При этом соблюдаются следующие условия:

- 1) дифференциация ставок гонорара в зависимости от опыта и должности консультантов;
- 2) влияние на гонорары маркетинговой политики: учет того, какой гонорар подходит для данного рынка и сколько клиентов захотят платить за данную услугу;
- 3) поддержание нормального уровня гонораров, определенного ассоциацией консультантов, либо статистически, либо на основе неформальных рекомендаций;

- 4) соблюдение паритетного принципа при определении гонораров, требующего учета того, как рассчитывают гонорары конкуренты;
- 5) использование различных гонораров для различных сегментов рынка (более низкие гонорары для малых предприятий, более высокие – для крупных);
- 6) применение стимулирующих гонораров при запуске нового вида услуги для возбуждения интереса к ней клиентов.
- 7) наличие субсидируемых гонораров при участии консалтинговых фирм в правительственных программах;
- 8) возможность нормирования гонораров со стороны клиентов, определяющих, например, максимальный уровень, который гонорары не должны превышать;
- 9) соответствие гонораров имиджу консультанта.

### 5.3. Ценовая политика

Ценовая политика различных консалтинговых организаций зависит от того, есть ли у них стандартизированный подход к решению возникающих у клиентов задач. Если есть, можно разработать прейскурант на услуги. Если нет, необходимо всякий раз определять цену услуги, исходя из анализа следующих внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы:

- политическая ситуация вокруг задания;
- ситуация с конкурентами и государственными органами, связанная с поручаемым заданием;
- отношения между акционерами/участниками заказчика, либо компании-объекта задания;
- наличие практики по решению данной проблемы;
- цена услуг субподрядчиков при выполнении международных, междугородних, а также иных поручений;
- коммерческая ценность предлагаемых решений;
- местонахождение объекта задания;
- иные объективные возможные трудности при выполнении задания.

Внутренние факторы:

- количество специалистов компании, которых необходимо привлекать для выполнения порученного задания;
- время, которое потребуется специалистам для выполнения задания;
- возможные коммуникационные сложности (объект-нерезидент, удаленность объекта, языковой барьер и др.);
- желаемые сроки выполнения задания и, связанная с этим, необходимость пересмотра графика занятости специалистов компании;
- экономическое положение заказчика/клиента;
- содержание взаимоотношений клиента с выбранной компанией.

После анализа всех внутренних и внешних факторов, влияющих на цену консалтинговых услуг, осуществляется формирование цены и условий выполнения работы, которые наиболее реальны и осуществимы.

После достижения договоренностей с клиентом, компания старается соблюдать и не отклоняться от достигнутых договоренностей по срокам, цене и условиям работы и считает эту задачу одной из наиболее важных.

Известны следующие *правила ценообразования* на рынке консалтинговых услуг.

1) для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли после чего устанавливается окончательная цена. Правильный подход предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязи цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом;

2) Никогда не нужно спешить называть стоимость консалтингового проекта при первой встрече. Для назначения оптимальной цены необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сро-

ками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом любое изменение цены должно быть обосновано, например, работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента;

3) если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант разделит свою работу на этапы, а гонорар – на части, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги;

4) следует избегать «круглых» цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает, чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится;

5) для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

При переговорах о стоимости работы можно использовать «индекс успешности проектов». Этот искусственно рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний-

клиентов – на 50%, то «индекс успешности» равен 2. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями, и работа приносит ощутимую пользу. В том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП;

б) никогда не надо пытаться демпинговать, так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж «дешевого консультанта» и навсегда останемся с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

#### 5.4. Формы оплаты консалтинговых услуг

В мировой практике применяются четыре основные формы оплаты консалтинговых услуг:

- повременная оплата;
- фиксированная недифференцированная оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

*Повременная оплата* представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. По данным Американской ассоциации консультантов (АСМЕ), в 1992 г. уровень почасовой оплаты составлял в зависимости от квалификации консультантов и размера консалтинговых фирм от 60 (для ассистента-исследователя) до 250 (для старшего персонала консалтинговых фирм) долл. США

в ч, т.е. соответственно от 480 до 2 тыс. долл. США за 1 чел.-день. Близкие величины используются и в других развитых странах. Вместе с тем международные организации, приглашающие консультантов для работы в рамках оказания консультационно-технической помощи предприятиям различных стран, обычно сами устанавливают предельные расценки на оплату консультантов. Так, в Европейском союзе эта величина не должна превышать 500 евро за 1 чел.-день.

Почасовые ставки у компаний, имеющих чисто российское происхождение, колеблются от средней ставки (20 крупнейших российских компаний по рейтингу журнала «Эксперт») 32 долл. США в ч до 18 долл. США в ч (по всем участвовавшим в рейтинге компаниям).

При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость 1 чел.-ч консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50...100 долл. США за 1 ч работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

При *фиксированной недифференцированной оплате* консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования. Как правило, при этом ссылаются на цены аналогичных проектов, а также (что характерно для процессного и обучающего консультирования) на существующие расценки за обучение в школах бизнеса и на курсах менеджмента.

При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам и

консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например в случае с реструктуризацией предприятия.

Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например, как *процент от полученной прибыли*. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

- консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;
- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например, аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;
- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т.е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);
- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;
- перед началом проекта невозможно точно количественно оценить будущую прибыль или другую выгоду клиента.

*Комбинированная оплата* – это комбинация трех перечисленных методов. Данный метод применяется в России весьма активно, причем как в явном, так и в неявном виде. Например, консультант может выдвинуть требование достаточно высоких повременных ставок, зная, что результаты проекта очень важны для клиента, а ожидаемый экономический эффект многократно перекрывает все затраты на консалтинг. Или, как уже упоминалось, консультант может составлять калькуляцию затрат рабочего времени для своей внутренней оценки стоимости проекта, а клиенту сообщать фиксированную цену, ссылаясь на аналоги и другие аргументы.

Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты – при консультировании по определенной проблеме.

Наиболее распространенным является соглашение, по которому консультант периодически присылает клиенту счет на оплату (это может быть 1 раз в месяц, 1 раз в неделю) за работу, которую он проделал за этот срок. Иногда клиенты авансируют работы. Этот подход довольно часто встречается в отечественной практике: в условиях кризиса неплатежей и невысоких этических норм бизнеса договор на консалтинговые услуги часто включает в себя, так называемую, частичную предоплату. Обычно она оформляется в виде платы за организацию работ и составляет 30...50% всей цены консалтингового проекта. Оставшуюся часть клиенты выплачивают с большими задержками, а иногда и вообще не выплачивают. Поэтому размер предварительного платежа должен быть таким, чтобы хотя бы минимально заинтересовать консультантов в работе.

#### Контрольные вопросы

1. Что является основным критерием доходности консалтинговой компании?
2. Каковы основные подходы к увеличению доходности фирмы?
3. Как определяется себестоимость консалтинговых услуг?
4. Каковы правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг.
5. Какие формы оплаты консалтинговых услуг Вам известны?

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Расчет себестоимости консалтинговой услуги.
2. Методы и формы оплаты консалтинговой услуги.

### Тесты

1. Конечным критерием доходности консалтинговой организации является:

- а) количество обслуженных клиентов;
- б) количество выполненных договоров;
- в) выручка консалтинговой компании;
- г) прибыль, приходящаяся на одного партнера.

2. Прибыльность консалтинговых организаций зависит от:

- а) доходности;
- б) производительности;
- в) рычага;
- г) финансовой отчетности.

3. Влияют ли рост и размер консалтинговой организации на ее доходность?

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

4. Услуга, непосредственно выполняемая для конкретного клиента на контрактной основе, это:

- а) непосредственно неоплачиваемая услуга;
- б) неоплачиваемая услуга;
- в) оплачиваемая услуга;
- г) безвозмездная услуга.

5. Отношение общего дохода консультанта к оплачиваемым дням – это:

- а) зарплата консультанта;
- б) прибыль консалтинговой организации;
- в) гонорар консультанта на единицу времени;
- г) стоимость консалтинговой услуги.

6. Известны ... формы оплаты консалтинговых услуг:

- а) 1;
- б) 2;

- в) 3;
- г) 4.

7. Цена консалтинговой услуги может определяться:

- а) исходя из прейскуранта на услуги;
- б) с учетом внешних факторов;
- в) с учетом внутренних факторов;
- г) спонтанно.

8. Возможна ли выплата гонорара консультанта по частям?

- а) да, если можно разделить его работу на этапы;
- б) да;
- в) нет.

9. На ставки гонорара консультанта оказывают влияние:

- а) его опыт и должность;
- б) рекомендованный уровень гонораров;
- в) местонахождение консалтинговой организации;
- г) сложность консалтингового проекта.

10. К методам начисления гонорара относятся:

- а) аккордный гонорар;
- б) процентный гонорар;
- в) гонорар по абонентскому соглашению;
- г) завышенный гонорар.

## **Глава 6.**

---

### **Управление консалтинговыми проектами**

#### **6.1. Подготовка к выполнению проекта**

Объем задания (проекта) обычно определяется в контракте на оказание консультационных услуг. В спецификации проекта обычно оговариваются даты его начала и завершения, цели, предполагаемый подход, рабочую программу, состав команды консультантов, необходимые ресурсы, степень и формы участия клиента, обязательства по контролю за ходом проекта и гонорар.

В идеале консультант не должен терять ни одного рабочего дня – закончив один проект, он должен немедленно начинать выполнение следующего. Поэтому так важно планировать дату начала и сроки выполнения задания. На практике, тем не менее, приходится учитывать самые разные факторы.

Прежде всего перед стартом проекта следует убедиться в том, что назначенные консультанты будут свободны в указанное время. Технический профиль рабочей группы должен соответствовать техническому профилю проекта. Крупные консалтинговые фирмы просто формируют команду из сотрудников, обладающих необходимой квалификацией и опытом. Для небольших фирм кадровое обеспечение проекта является более серьезным ограничивающим фактором; иногда им приходится даже нанимать экспертов со стороны.

Также следует обеспечивать соответствие членов команды со стороны консультационной фирмы и со стороны кли-

ента. Консультант, который проводил переговоры, должен составить конфиденциальную справку о личных характеристиках, привычках, интересах и общем образе жизни сотрудников клиента. Члены команды проекта со стороны консультанта должны отбираться в соответствии с этой справкой.

Довольно часто первоначальная структура рабочей группы требует модификации. Как правило, это происходит из-за задержек между подачей предложения, его одобрения клиентом и фактическим началом работы над проектом. Если начало работы над проектом запланировано через два месяца, а согласованный руководитель проекта и необходимые специалисты свободны, то клиент может согласиться начать работу над проектом раньше запланированного срока. В противном случае консультанты будут заняты другой работой, выполнение которой может потребовать больше времени, чем предполагалось, и клиенту придется ждать, тем более если он хочет получить нужного консультанта для своего проекта.

В полном плане проекта указываются работы, которые должны быть выполнены, даты их начала и завершения, календарная продолжительность (в неделях или днях), объем работ (в консультанто-неделях или консультанто-днях), а также сроки предоставления промежуточных и заключительных отчетов по выполнению задания и даты контроля хода проекта.

Оценку времени, необходимого для выполнения проекта, можно провести:

- сверху вниз, когда консультант знает, что он имеет определенное количество доступных рабочих недель и старается распределить их по различным работам;
- снизу вверх, когда консультант оценивает время, необходимое для выполнения каждой определенной работы.

Детальный план и его регулярный контроль служат основой для выполнения проекта, позволяют сосредоточиться на достижении целей проекта и избежать решения непрофильных задач и срыва сроков. Хорошо просчитанный общий план должен быть достаточно гибким и максимально учиты-

вать возможные осложнения. План можно представить в виде гистограммы, таблицы, сетевой диаграммы или их комбинации. Полезно вводить в план проекта ресурсы клиента – это обеспечивает возможность постоянного контроля за их использованием. Как консультант, так и клиент должны иметь возможность отслеживать и контролировать выполнение проекта на основе составленного плана.

При подготовке к выполнению проекта необходимо обеспечить:

- 1) куратора проекта со стороны клиента. Его основная функция – поддержание тесной и постоянной связи с консультантами;
- 2) набор сотрудников и обучение персонала клиента. Предварительная диагностика может выявить дефицит компетентных работников в компании. Клиент может набрать дополнительный персонал или обучить уже имеющихся сотрудников;
- 3) служебные помещения. Консультантам должно быть выделено место для работы – проведение интервью, обсуждений, встреч, хранения и изучения документов и подготовка письменных материалов;
- 4) инструктивное совещание консультантов. Во время инструктажа рабочей группе передается накопленная в ходе предварительного исследования документация и обсуждаются вопросы, связанные с началом выполнения проекта;
- 5) информационное совещание для клиента. Необходимо убедиться, что взгляды и потребности клиента соответствуют определению задания и условиям контракта, а также что клиент адекватно объяснил цель задания всем руководителям и служащим, которые так или иначе будут задействованы в проекте;
- 6) представление консультантов. Консультанты должны быть представлены руководителям и сотрудникам организации-клиента. Представление может быть совмещено с обходом предприятия. Важно, чтобы во время пред-

ставления члены команды консультантов продемонстрировали свою заинтересованность и возбудили интерес к проекту.

## 6.2. Основы консультирования

Консультирование предполагает значительную децентрализацию оперативного принятия решений и контроля. Каждый консультационный проект относительно независим – большинство вопросов решается консультантом на месте по согласованию с клиентом.

С первого дня выполнения проекта консультант должен начать вести дневник проекта, который будет основным средством регистрации действий, событий и данных. В дневник каждый вечер заносятся основные события, случившиеся за день (или отсутствие запланированных событий) и достигнутые результаты. Любой документ или запись, сделанная рабочей группой, должна быть зарегистрирована в дневнике и датирована.

Клиентская организация тоже должна контролировать выполнение проекта. Клиент должен изучать промежуточные отчеты, собирать мнения сотрудников, работающих с консультантами, постоянно наблюдать за методами работы консультантов.

Регулярные проверки выполнения проекта должны проводиться высшим руководством. В процессе проверки анализируются отчеты, представленные руководителями рабочих групп, и полученная от клиентов информация (жалобы, изменения, просьбы). Особого внимания заслуживают проблемные проекты, которые выбиваются из графика или при выполнении которых команда консультантов столкнулась со значительными техническими трудностями. Полезно рассматривать проекты, которые близки к завершению, – возможно, требуется визит высшего руководства к клиенту для формулирования выводов и обсуждения перспектив дальнейшего сотрудничества.

Финансовая сторона выполнения проекта интересует и клиента, и консультанта. Клиент оценивает не только динамику изменений, но и сравнивает достигнутые результаты с потраченными на это средствами. Консультанты в свою очередь должны тщательно отслеживать соответствие проделанной работы затраченному времени и ресурсам. Иногда случается, что слишком много времени тратится на диагностику, а потом приходится завершать проект в условиях нехватки времени и бюджета. Превышение бюджета может повлечь за собой разрыв отношений с клиентом, а это может негативно отразиться на репутации консультанта.

В консалтинговой фирме должна быть надежная система регистрации и отчетности, позволяющая своевременно и правильно выставлять счета клиентам, корректно рассчитывать и выплачивать вознаграждение консультантам. Перед началом каждого проекта руководитель рабочей группы должен подготовить извещение о проекте (табл. 6.1) для информирования всех отделов консультационной фирмы. Если кадровый состав меняется в ходе выполнения проекта, необходимо составить дополнительное извещение.

На основе данных по учету рабочего времени консультантов выставляются счета клиентам и контролируется выполнение проектов. Руководитель рабочей группы еженедельно или ежемесячно заполняет определенную форму отчетности и передает ее в офис. В отчете необходимо указать: фамилию консультанта; отчетный период; проекты, над которыми работал консультант в отчетный период; ставки вознаграждения за выполняемую работу; количество оплачиваемых дней по каждому проекту; количество неоплачиваемых дней, потраченных на посещение публичных мероприятий, обучение, отпуск, болезнь, работу без назначения.

С каждым проектом связан определенный перечень расходов, возмещаемых клиентом. Стандартными статьями возмещаемых расходов являются командировочные расходы, расходы на связь, представительские расходы, оплата специальных услуг (печать, переводы, поиск информации). В кон-

тракте может быть предусмотрено возмещение других текущих расходов. Все расходы, понесенные как отдельными консультантами, так и фирмой в целом, должны подтверждаться соответствующими квитанциями. Если статья расходов не может быть подтверждена квитанцией, консалтинговая фирма должна вести специальную форму внутреннего контроля, доказывающую, что расходы были оправданы и действительно состоялись.

Таблица 6.1

**Структура извещения о проекте**

ИЗВЕЩЕНИЕ О ПРОЕКТЕ		Номер проекта
Клиент		Отрасль экономики
Адрес		Телефон\факс\email
Контактное лицо		
Кому выставять счет		
Тип проекта	<input type="checkbox"/> Предварительное исследование <input type="checkbox"/> Оплачиваемое исследование	<input type="checkbox"/> Плановые работы <input type="checkbox"/> Обучение <input type="checkbox"/> Сопровождение <input type="checkbox"/> Другое
Ставка вознаграждения		Особые инструкции по выставлению счета
Расходы, компенсируемые клиентом		
Рабочий режим		
Консультант(ы)		
Ответственный консультант (руководитель группы)		
Другие (стажеры и др.)		
Дата начала	Планируемая продолжительность	Дата завершения
Инструктаж и особые условия		Комментарии
Дата	Кем составлено	Подпись

По окончании проекта составляется резюме проекта. Ориентировочная структура резюме включает в себя следующие данные:

- название клиентской компании и ее адрес;
- фамилия, имя, отчество контактного лица;
- характер и размеры клиентской организации;

- цели проекта;
- фамилии и инициалы членов консультационной команды;
- даты начала и завершения проекта;
- краткая сводка задач и результатов;
- ссылки на все отчеты и документы, детально описывающие проект;
- отклик клиента на качество и результаты выполнения проекта;
- оценка консультационной фирмой качества выполнения задания;
- оценка ценности проекта;
- согласие клиента предоставить рекомендации;
- перспективы сотрудничества с клиентом.

Успешное завершение проекта может стать поводом для вечеринки или другого неофициального мероприятия, организуемого совместно клиентом и консультантом.

#### Контрольные вопросы

1. В каких единицах в консалтинге измеряется объем задания?
2. Какую основную функцию выполняет куратор проекта со стороны клиента?
3. С какой целью проводится инструктивное совещание консультантов?
4. Что такое извещение о проекте?
5. Какие данные включаются в резюме проекта?

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Календарное планирование задания.
2. Документационное обеспечение консалтингового проекта.

## Тесты

1. Для регистрации действий консультанта, событий и данных используется:

- а) дневник проекта;
- б) резюме проекта;
- в) извещение о проекте;
- г) отчет по проекту.

2. По окончании проекта составляется:

- а) дневник проекта;
- б) резюме проекта;
- в) извещение о проекте;
- г) отчет по проекту.

3. Для информирования всех отделов консультационной фирмы о проекте используется:

- а) дневник проекта;
- б) резюме проекта;
- в) извещение о проекте;
- г) отчет по проекту.

4. Какие расходы консультанта обязан возмещать клиент?

- а) текущие;
- б) постоянные;
- в) переменные;
- г) предусмотренные договором.

5. План проекта может быть представлен в виде:

- а) диаграммы;
- б) гистограммы;
- в) таблицы;
- г) в любом виде.

## Глава 7.

---

### **Оперативный и финансовый контроль консалтинговой деятельности**

#### 7.1. Операционный рабочий план и бюджет консалтингового проекта

Наряду со стратегическим долгосрочным планированием консалтинговой деятельности необходимо также осуществлять краткосрочное оперативное планирование и контроль за её результатами.

Основой для текущего управления консалтинговой деятельностью являются операционный рабочий план и финансовый план (бюджет) консалтинговой фирмы, составляемые ежегодно. При подготовке планов обычно учитываются сезонные и иные колебания свойственные как внешней среде, так и внутренней системе фирмы, такие например, как уменьшение нагрузки, приходящееся на время отпускного периода.

Операционный план работы, ориентируясь на специфику реализуемого фирмой процесса менеджмента, должен отражать стратегические альтернативы, выбранные фирмой и указывать, как они будут реализовываться в предстоящем году.

Операционный план, как правило, учитывает:

- предполагаемый объем консультационных и смежных с ними услуг;
- изменение в перечне услуг (свертывание старых услуг и внедрение новых);
- найм персонала в ходе профессионального отбора и его необходимое обучение;

- текучесть кадров консультантов;
- объем и направление деятельности по продвижению услуг и их маркетингу;
- ведение журнала новых заданий и их состояния;
- способы эффективного использования времени консультантов, не занятых работой с клиентами.

Подготовка операционного плана начинается с прогнозирования развития ситуации, анализа тенденций в бизнесе, текущих возможностей и сложностей функционирования консалтинговой фирмы.

Операционный бюджет – основное средство для контроля финансовой деятельности консалтинговой фирмы.

При подготовке бюджета фирма должна включать в него все ожидаемые в течение бюджетного периода расходы, а также зафиксировать планируемый доход на уровне, который необходим для покрытия расходов и обеспечения запланированной прибыли. Если в процессе подготовки бюджета выявится невозможность положительного баланса, следует пересмотреть план работы, планируемые расходы, калькуляцию затрат, ценообразование и другие аспекты, лежащие в основе доходной и расходной частей бюджета.

Если планирование бюджета покажет, что расходы консалтинговой фирмы очень высоки, а риски чрезмерны и прибыль незначительна, следует рассмотреть различные методы повышения эффективности и увеличения прибыли, например, систематизированные следующим образом.

- В области эффективности работы:
  - использование персонала в соответствии с его способностями;
  - эффективная организация выполнения консалтинговых проектов;
  - экономия на накладных расходах;
  - своевременное выставление счетов и получение гонораров.
- По уровню гонораров:
  - повышение стоимости предоставляемых услуг;
  - установление платы за ранее бесплатные услуги.

- В области маркетинговой деятельности:
  - увеличение объема продаж услуг;
  - продажа более выгодных услуг;
  - перекрестные продажи;
  - оптимальный маркетинг.
- По численности и структуре персонала:
  - прием на работу большего числа консультантов;
  - замена малопродуктивного персонала;
  - повышение компетентности персонала.
- По структуре портфеля услуг:
  - исключение услуг, не приносящих прибыли;
  - разработка новых и более прибыльных услуг.

Выбранный метод увеличения прибыли консалтинговой фирмы должен соответствовать ее стратегическим целям. При планировании с учетом расширения деятельности и увеличения доходов анализ должен выявить возможное при этом увеличение расходов. Консалтинговая фирма должна помнить о различии между постоянными и переменными издержками и тщательно изучить каждую статью расходов.

Годовой операционный бюджет консалтинговой фирмы обычно включает следующие статьи.

- 1) зарплата консультантов;
- 2) социальные выплаты и пособия по зарплате консультантов;
- 3) зарплата административного и вспомогательного персонала;
- 4) социальные выплаты и пособия по зарплате административного и вспомогательного персонала;
- 5) затраты на маркетинг и продвижение консалтинговых услуг;
- 6) арендная плата и коммунальные услуги;
- 7) оборудование, мебель, материалы, канцелярские принадлежности;
- 8) связь (почтовая, факс, телефонная);
- 9) налоги (кроме налога на прибыль);
- 10) библиотека, подписки, членские взносы;
- 11) обучение и развитие персонала;

- 12) прочие расходы;
- 13) накладные расходы (пп. 3...12);
- 14) общие расходы (пп. 1...12);
- 15) валовая прибыль до налогообложения;
- 16) общий доход (пп. 14...15);
- 17) расходы, оплачиваемые клиентами;
- 18) валовая сумма счетов (пп. 16...17).

Соответственно, должна отслеживаться и определяться и типовая структура доходов и расходов консалтинговой фирмы, обычно включающая следующие статьи:

- 1) зарплата консультантов, включая социальные выплаты;
- 2) другие расходы;
- 3) чистая прибыль до налогообложения;
- 4) общий доход;
- 5) оплачиваемые расходы;
- 6) валовая сумма счетов, выставляемых клиенту.

Основной статьей расходов любой консалтинговой фирмы является зарплата персонала.

Другие расходы обычно связаны с особенностями консалтинговой фирмы (профилем, объемами, уровнем услуг).

Прибыль консалтинговой фирмы (до налогообложения) представляет собой разность между общей суммой заработанных гонораров и расходов, понесенных за отчетный период.

Прибыль направляется:

- на выплаты владельцам, партнерам или другим служащим консалтинговой фирмы;
- формирование страхового фонда;
- увеличение оборотного капитала;
- финансирование капитальных затрат;
- уплату налога на прибыль.

## 7.2. Контроль выполнения договорных обязательств и оценка эффективности консалтинговой деятельности

Даже если консалтинговый бизнес быстро развивается, необходимо отслеживать и изучать показатели, характеризующие достижение консалтинговой фирмой определенных финансовых успехов.

**Мониторинг** финансовой и операционной эффективности – это необходимая составляющая управления консалтинговой фирмой.

*Цель мониторинга* – систематический сбор и оценка ключевой информации, помогающей выявить как негативные, так и позитивные тенденции в управлении фирмой. Мониторинг эффективности направлен прежде всего на незамедлительное улучшение деятельности фирмы. Стратегически он помогает также выявить изменения и тенденции, которые могут повлиять на консалтинговую фирму, например, возможное увеличение стоимости услуг и изменение спроса на них на определенных рынках.

К основным отслеживаемым показателям успешности деятельности консалтинговой фирмы можно отнести следующие[ ]:

- поток наличности (Cash Flow), т.е. достаточное количество денежных средств для оплаты по обязательствам текущего отчетного периода;
- расходы (Expenses) с учетом их направлений и характера (постоянные и переменные);
- накладные расходы (Overhead), поддерживающие функционирование бизнеса;
- доходность (Profitability), позволяющая выявить наиболее выгодные контракты;
- капитал (Capital), показывающий, какие расходы на ведение бизнеса можно рассматривать как хорошие инвестиции;
- счета (Invoices) по способам их оплаты.

*Основными методами мониторинга* операционной и финансовой эффективности консалтинговой деятельности являются:

- сравнительный анализ;
- бенчмаркинг;
- оперативные проверки.

Сравнительный анализ – основной метод контроля выполнения договорных обязательств и представляет собой сравнение достигнутых результатов с запланированными. Основны-

ми документами, необходимыми для осуществления сравнительного анализа служит годовой операционный план работы и операционный бюджет. Сравнение эффективности текущей и прошлой работы может выявить тенденции в деятельности фирмы, а также изменения влияющих на нее факторов.

Одним из лучших способов повышения эффективности консалтинговой деятельности является бенчмаркинг – метод сравнения с эталонами, сравнение эффективности собственной работы с работой других консалтинговых фирм (консультантов). Процесс бенчмаркинга реализуется поэтапно:

- 1) определяется база для сравнения (выявляются показатели, имеющие критическое значение для успеха консалтинговой фирмы);
- 2) выбирается компания (консультант) для сравнения (как правило лучшая по выбранным показателям, чтобы ее можно было считать эталонной);
- 3) оцениваются различия в эффективности работы между избранной и эталонной компанией по выбранным показателям;
- 4) выявляются факторы, определяющие различия в эффективности работы и требующие развития для достижения улучшений;
- 5) оценивается эффективность работы консалтинговой фирмы в сравнении с эталоном и определяются методы достижения удовлетворительной эффективности работы;
- 6) адаптируются и внедряются лучшие методы, методики и приемы в деятельность консалтинговой фирмы.

В рамках консалтинговых организаций бенчмаркинг может реализовываться в следующих формах:

- обмена мнениями, информацией, технологиями между дружественными консультантами, происходящего неформально;
- формального сравнения по схемам, предложенным ассоциацией консультантов, включающего сбор ключевых данных, сведение их в таблицы, распространение обезличенных таблиц для сравнения среди участвующих консалтинговых организаций;

- сравнения эффективности работы определенной консалтинговой фирмы со стандартами отрасли, отражающими передовой опыт консалтинговой деятельности и разрабатываемыми как правило ассоциациями консультантов для своих членов. Сравнительный анализ проводится для выявления причин отклонения эффективности работы консалтинговой фирмы от нормы. Однако используя для сравнения данные стандартов и других фирм, не следует забывать, что делать это нужно осмотнительно, так как цели, ситуации и возможности исследуемой консалтинговой фирмы могут существенно отличаться от стандартных.

Большую роль в осуществлении мониторинга деятельности консалтинговой фирмы играют оперативные проверки. Как правило, они бывают ежемесячными или ежегодными. Ежемесячные проверки проводятся регулярно и сопрягаются с месячным календарным периодом прежде всего в связи с тем, что операционные планы и бюджеты составляются с помесечной разбивкой. В процессе ежемесячных проверок, как правило, отслеживаются следующие показатели:

- очередь заказов – обычно поддерживаемый запас работ на квартал;
- отношение числа визитов к клиентам к числу полученных заданий, характеризующее эффективность продвижения консалтинговых услуг;
- фактическое и предусмотренное бюджетом использование общего времени, показывающее уровень загруженности персонала фирмы (в том числе и по отдельным категориям);
- соотношение запланированного и фактического числа оплачиваемых дней;
- фактическая и запланированная ставка вознаграждения (в том числе и по категориям персонала);
- заработанные гонорары в сравнении с запланированными (в общей сумме и помесечно);
- заработанные гонорары по сравнению с расходами (помесечно и суммарно);
- понесенные расходы по сравнению с запланированными (общие, по статьям расходов, помесечно и суммарно);
- число месяцев задержки оплаты гонораров.

Контроль перечисленных показателей позволяет на ранней стадии деятельности фирмы выявить любое отклонение от разработанных стандартов и любую нежелательную тенденцию.

Однако не все показатели деятельности консалтинговой фирмы можно оценить в краткосрочном периоде. Анализ базовых показателей (состав персонала, структура капитала фирмы) достаточно проводить 1 раз в 1 год.

В процессе ежегодной оценки эффективности деятельности консалтинговой фирмы анализируются следующие показатели:

- темпы роста консалтингового бизнеса;
- валовая прибыль по сравнению с общим доходом;
- доля прибыли на партнера или консультанта;
- показатели структуры и текучести персонала по отдельным категориям;
- показатели использования рабочего времени в разрезе отдельных услуг и прочих видов деятельности (в том числе и неоплачиваемое время);
- структура затрат по статьям расходов;
- ставки гонораров;
- компенсации персоналу;
- потери фирмы (безнадежная задолженность и др.).

В процессе мониторинга деятельности консалтинговой фирмы прежде всего отслеживаются:

- потоки наличности:
  - своевременное выставление счетов сразу по окончании консалтингового проекта;
  - использование надежной системы доставки и пересылки счетов;
- поступающие счета:
  - знание репутации клиентов для обеспечения быстрой оплаты счетов;
  - включение в стоимость консалтингового проекта сумм, потраченных на его подготовку и продвижение для предотвращения неплатежей;
  - разработка системы скидок за предварительную оплату;

- отказ от оплаты расходов клиента;
- отказ от преждевременной оплаты счетов;
- правильное размещение наличности для ее сохранения и приумножения;
- расходы фирмы:
  - на бухгалтерские, банковские и прочие услуги;
  - рекламу и маркетинг;
  - подготовку документации;
  - благотворительность;
  - представительскую функцию;
  - аренду;
  - оплату труда;
  - налоги и др.

Поскольку расходная часть деятельности фирмы весьма многогранна удобно учитывать ее ежемесячно составляя специальную книгу учета (табл. 7.1).

- поступление денежных средств:
  - работа с дебиторами;
  - контроль финансового портфеля;
  - инвестирование капитала.

Оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы опирается прежде всего на данные мониторинга. Как правило, показатели деятельности фирмы обсуждаются на заседаниях руководства. Хорошей традицией является информирование о достигнутых фирмой результатах партнеров, сотрудников фирмы, ассоциаций консультантов. Отдельные показатели эффективности деятельности фирмы могут быть соотнесены с ее подразделениями для выявления как эффективных, так и проблемных подразделений. Полезно оценить данные о работе каждого консультанта, оценив его рентабельность и выявив причины низкой рентабельности, основными из которых, как правило, является низкая оплата труда, и непродуктивное использование времени консультанта.

Оценивать эффективность деятельности консалтинговой фирмы можно также по проектам (продуктам, задачам), реализуемым консультантами.

Таблица 7.1

**Рабочая книга ежемесячного учета расходов**

Виды расходов	Бюджет	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Бухгалтерский, банковские и правовые услуги														
Реклама и маркетинг														
Содержание автомобиля														
Книги и другие источники информации														
Канцелярские услуги														
Размножение и печатание документов														
Благотворительность														
Членские взносы и подписка														
Представительские расходы														
Аренда оборудования														
Страхование														
Выплата кредита и процентов														
Лицензии														
Питание														
Содержание офиса														
Пенсионный план														
Почтовые расходы														
Профессиональное развитие														
Выплаты субподрядчикам														
Арендная плата														
Ремонт и содержание помещений и оборудования														
Оплата труда сотрудников														
Расходы на материалы для проведения семинаров														
Налоги														
Телефон														
Разъезды														
Коммунальные услуги														
Итого														

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте характеристику операционного рабочего плана консалтинговой фирмы.
2. Дайте характеристику операционного бюджета консалтинговой фирмы.

3. Какие методы повышения эффективности консалтинговой деятельности Вам известны?
4. Каковы основные методы мониторинга консалтинговой деятельности?
5. Что представляет собой оценка эффективности деятельности консалтинговой фирмы?

**Темы практических и семинарских занятий**

1. Оперативный контроль консалтинговой деятельности.
2. Финансовый контроль консалтинговой деятельности.

**Тесты:**

1. *Операционный рабочий план и бюджет консалтинговой фирмы* состояются:
  - а) ежедневно;
  - б) ежемесячно;
  - в) ежеквартально;
  - г) ежегодно.
2. *Основным средством для контроля финансовой деятельности фирмы* является:
  - а) операционный финансовый план;
  - б) операционный бюджет;
  - в) прибыль;
  - г) анализ баланса.
3. *Единицей типовой структуры доходов и расходов консалтинговой фирмы* является:
  - а) статья;
  - б) строка;
  - в) показатель;
  - г) счет.
4. *Основной статьей расходов консалтинговой фирмы* является:
  - а) арендная плата;
  - б) накладные расходы;
  - в) зарплата персонала;
  - г) командировочные расходы.

5. Способами контроля консалтинговой деятельности являются:
  - а) мониторинг;
  - б) коучинг;
  - в) оценка;
  - г) аутсорсинг.
6. Основным методом контроля выполнения договорных обязательств является:
  - а) кеш-фло анализ;
  - б) сравнительный анализ;
  - в) ABC анализ;
  - г) корреляционный анализ.
7. Бенчмаркинг – это:
  - а) метод сравнения с эталонами;
  - б) маркетинговая стратегия;
  - в) метод статистического анализа;
  - г) вероятностный метод.
8. Оперативные проверки преимущественно бывают:
  - а) ежемесячными;
  - б) ежедневными;
  - в) ежеквартальными;
  - г) ежегодными.
9. Показатели прибыльности фирмы и структуры ее персонала отслеживаются в процессе:
  - а) ежегодной проверки;
  - б) ежедневной проверки;
  - в) ежемесячной проверки;
  - г) ежеквартальной проверки.
10. Оценку эффективности деятельности консалтинговой фирмы можно проводить:
  - а) по консалтинговым проектам;
  - б) по отдельным консультантам;
  - в) по подразделениям фирмы;
  - г) по результатам деятельности фирм – конкурентов.

## **Глава 8.**

---

### **Структурирование консалтинговых организаций**

#### **8.1. Правовые формы консалтингового бизнеса**

Консультанты, как правило, имеют право сами выбирать организационно-правовую форму для своего бизнеса. Выбор этот далеко не всегда свободен от ограничений и законодательных норм и правил ведения бизнеса в избранной стране.

Отличительная особенность консалтинговой деятельности, как вида предпринимательства, – ее особый риск. Снижению риска способствует закрепление статуса предпринимателя-консультанта в хозяйственном обороте с помощью формально-юридического закрепления его особых прав и обязанностей, целью которого являются обеспечение интересов предпринимателя и других участников оборота и создание механизма гарантирующего публичность бизнеса.

Установление специальных прав позволяет закрепить за предпринимателями некоторые прерогативы, например, следующие:

- защита от произвола и гарантия определенных гражданских прав предпринимателей, защита их имущества;
- защита от недобросовестной конкуренции;
- персонификация и индивидуализация деятельности предпринимателя, право выступать под определенным фирменным наименованием, право на эмблему и др.

Особый статус консультанта предпринимателя закрепляет за ним и определенный круг его обязанностей, к которым прежде всего относятся:

- регистрация предпринимателя в реестре;
- ведение ряда специальных реестров о ходе и результатах хозяйственной деятельности;
- соблюдение процедур ликвидации предприятия и добровольного банкротства, установленных государством;
- открытие собственного банковского счета;
- особый фискальный режим, требующий составления специальной отчетности перед налоговыми и финансовыми органами.

Помимо общих прав и обязанностей предпринимателя его статус закрепляется с помощью организационно-правовых форм ведения консалтингового бизнеса, к функциям которых относятся:

- определение и закрепление статуса предпринимателя;
- закрепление определенного организационно-правового единства фирмы (органов управления, границ правоспособности);
- снижение риска трансакционных издержек (механизм формирования имущества и механизм имущественной ответственности).

Организационно-правовая форма закрепляет определенный вид предпринимателя-консультанта.

По формам собственности выделяют:

- индивидуальное и коллективное предпринимательство. Индивидуальные предприниматели – это семейные фирмы, самозанятые, собственники-предприниматели, занятые преимущественно в некапиталоемких сферах (к ним можно отнести и консультирование). В последнее время наблюдается тенденция к их сокращению. Коллективные предприниматели – это объединения предпринимателей, облегчающие консолидацию ресурсов, рассредоточивающие риск ведения консалтинговой деятельности. В то же время они требуют дополнительного регулирования отношений внутри фирмы;
- частное или публичное предпринимательство. Исторически частное предпринимательство все более уравнивалось в правах с публичным. До середины XX в. публичное

предпринимательство было представлено в основном государственными предприятиями. Сейчас это могут быть как государственные, так и смешанные компании.

По субъектам предпринимательской деятельности выделяются:

- физические лица (люди, наделенные правами предпринимателей и принимающие на себя весь риск предпринимательской деятельности);
- юридические лица (организации, создаваемые специально для ведения консалтинговой деятельности, которые отделяются от своих владельцев, становясь самостоятельным субъектом хозяйственных отношений и создавая институт ограниченной имущественной ответственности).

Наибольшее распространение в консалтинговом бизнесе получили такие организационно-правовые формы:

- единоличное владение;
- партнерство (товарищество);
- корпорация.

*Единоличное владение* – это бизнес, который ведет одно лицо. Владелец может вести бизнес как самостоятельно, так и привлекая необходимое количество сотрудников. Это простая форма, подходящая для начинающих консультационный бизнес, имеющих некоторый опыт в менеджменте и желающих сохранить независимый статус лиц.

*Партнерство (товарищество)* – самая распространенная форма бизнеса в управленческом консультировании. Оно подразумевает соглашение между двумя и более людьми о создании фирмы, в которой они объединяют свои умения и ресурсы и делят прибыль, убытки и материальные обязательства. К преимуществам данной формы можно отнести разделение труда между консультантами и более эффективное использование ресурсов к недостаткам – неограниченную ответственность каждого партнера за ошибки всех остальных партнеров, необходимость постоянного взаимного согласования действий. Существуют как неограниченные, так и ограничен-

ные по ответственности товарищества, в которые могут войти как партнеры с неограниченной ответственностью, так и партнеры с ограниченной ответственностью (сумма которой может даже равняться нулю).

*Корпорация* имеет две основные особенности:

- 1) это юридический субъект, существующий отдельно от владельца (т.е. не прекращающий своего существования со смертью или выходом владельца из бизнеса);
- 2) владельцы не несут индивидуальной ответственности за обстоятельства и долги корпорации.

Основными достоинствами корпорации являются:

- гибкость ведения бизнеса;
- возможность легко изменять число акционеров;
- возможность передачи акций;
- возможность быть и сотрудником и совладельцем одновременно;
- гибкость в финансировании бизнеса;
- возможность реинвестирования прибыли в фирму.

Корпорация должна подчиняться следующим требованиям, включающим:

- обязательную регистрацию;
- декларацию целей компании;
- ведение счетов и периодическую отчетность;
- обязательный аудит;
- определение обязанностей корпоративных институтов и высшего руководства.

Недостатками корпорации являются:

- размытая ответственность;
- излишняя изменчивость;
- высокая степень бюрократизации деятельности.

Необходимость выбора организационно-правовой формы возникает всякий раз:

- при создании новой фирмы;
- преобразовании существующей фирмы;
- изменениях законодательства;
- изменениях размеров фирмы и объема ее деятельности.

Существуют следующие законодательные ограничения в выборе организационной формы консалтинговой предпринимательской деятельности:

- минимальный/максимальный размер капитала, количество учредителей и участников;
- ограничения в выборе организационно-правовых форм для некоторых видов деятельности (для консалтинга не существенно);
- характер целей.

Выбирая организационно-правовую форму осуществления консалтинговой деятельности, предпринимателю предстоит сделать выбор:

- между индивидуальным предпринимательством и предпринимательством в рамках фирмы;
- между статусом юридического и физического лица.

Этот выбор опирается также и на следующие экономические критерии:

- гарантии прав и обязательств;
- издержки управления фирмой и ошибки управления фирмой;
- характер ответственности;
- ликвидность вложенных инвестиций;
- финансовые источники;
- гибкость и продолжительность жизненного цикла фирмы;
- конфиденциальность бизнеса (существенная черта консалтингового бизнеса).

В России нежелание проводить обязательную регистрацию физических и юридических лиц породило существование большого количества неформального и подпольного бизнеса:

- а) «подпольное производство» - партизанское предпринимательство, не отвечающее стандартам и избегающее платить налоги;
- б) уличное предпринимательство, разовые выгодные сделки посреднического характера;
- в) услуги до востребования (репетиторский консалтинг, черные маклеры);

- г) договорное предпринимательство (сетевой консалтинг; агентская деятельность).

К основным тенденциям развития организационно-правовых форм в России можно отнести:

- отсутствие четкой регламентации и законченного списка организационно-правовых форм;
- приоритет ограниченной имущественной ответственности;
- ограничение прав предпринимателей по отношению к кредиторам и государству;
- рост налогообложения как компенсация высокого риска;
- высокий риск ведения предпринимательской деятельности.

## 8.2. Организационные структуры менеджмента-консалтинга и их характеристика

В практике менеджмента-консалтинга известны четыре основных типа Организационных структур менеджмента (ОСМ):

- линейный;
- функциональный;
- смешанный;
- матричный.

**Линейный тип ОСМ.** Он представлен на рис. 8.1 и имеет следующие достоинства:

- простота;
- четкость взаимосвязей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания.

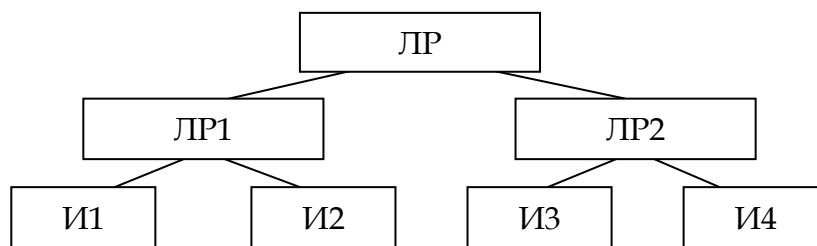


Рис. 8.1. Структура линейного типа ОСМ

Недостатки:

- отсутствие гибкости;
- большая ответственность первого руководителя;
- перегрузка первого руководителя.

**Функциональный тип ОСМ** представлен на рис. 8.2 и имеет следующие достоинства:

- специализация;
- повышение качества принимаемых решений;
- возможность привлечения квалифицированных специалистов;

Недостатки:

- двойственность подчинения исполнителей;
- отсутствие единого руководства всем делом;
- усложнение взаимосвязей.

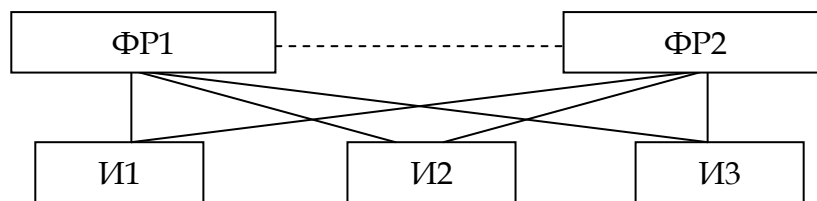


Рис. 8.2. Структура функционального типа ОСМ

**Смешанный тип ОСМ**, подразделяется на линейно-функциональный (рис. 8.3) и линейно-штабной (рис. 8.4).

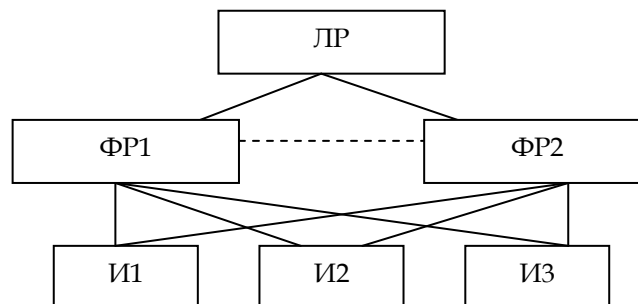


Рис. 8.3. Структура линейно-функционального смешанного типа ОСМ

Линейно-функциональный тип ОСМ имеет следующие достоинства:

- руководящие указания становятся более квалифицированными;
- сохраняется принцип единства руководства

Недостатки:

- множественность связей;
- размытость вертикальных связей.

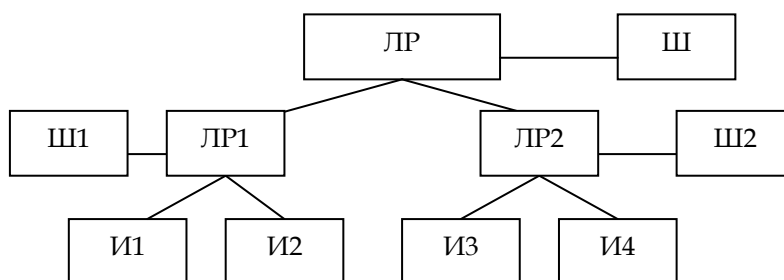


Рис. 8.4. Структура линейно-штабного смешанного типа ОСМ

Линейно-штабной тип ОМС имеет следующие достоинства:

- более глубокую подготовку управленческих решений;
- освобождение линейного руководителя от детального анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов;

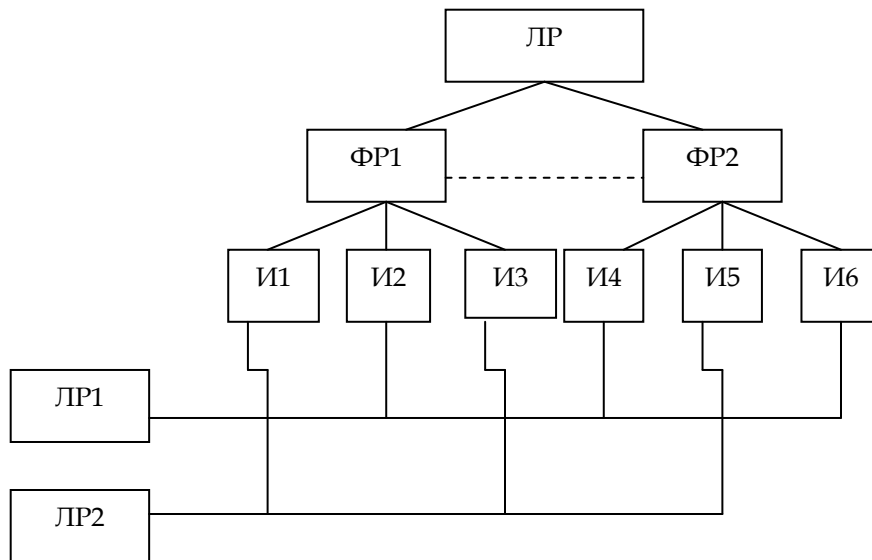
Недостатки:

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении;
- тенденция к чрезмерной централизации.

**Матричный тип ОСМ.** В отличие от всех предыдущих плоских организационных структур, этот тип имеет особую организацию (рис. 8.5).

Матричный тип ОСМ имеет следующие достоинства:

- ориентация на конкретные цели;
- эффективное оперативное управление;
- повышение квалификации групп исполнителей;
- ярко выраженная ответственность;
- сокращение времени реализации проектов.



$\Gamma 1 = \{И_2, И_4, И_6\}$

$\Gamma 2 = \{И_1, И_3, И_5\}$

Рис. 8.5. Структура матричного типа ОСМ

Недостатки:

- двойственность подчинения исполнителей;
- возможность нарушения правил работы функциональных подразделений;
- возможность конфликтов между линейными и функциональными руководителями;
- психологические трудности при формировании групп исполнителей.

К современным тенденциям развития ОСМ можно отнести:

- 1) появление рыночных структур менеджмента, в которых связи субординации и координации заменяются на связи типа «производитель-потребитель» или «товар-продавец»;
- 2) появление матричных структур рыночной ориентации: продуктовых, проектных, целевых, функционально-объектных, инновационных, координационных;

- 3) создание дивизиональных и венчурных структур, используемых широко в менеджменте-консалтинге;
- 4) сетизация организационных структур;
- 5) создание виртуальных предприятий, оказывающих консалтинговые услуги.

### 8.3. Характеристика отдельных подразделений консалтинговой фирмы

Структура управления консалтинговой фирмой подразумевает наличие корпоративного управления (высшего руководства) и оперативных звеньев.

Состав органов высшего управления консалтинговой фирмой определяется прежде всего её уставом. В обществах с ограниченной ответственностью это может быть совет директоров, в который входят генеральный директор и его партнеры (консультанты). В более крупных организациях в совете директоров могут работать внешние представители. В консалтинговых фирмах, не являющихся самостоятельными (независимыми), может действовать управляющий орган, в состав которого помимо топ-менеджеров, входят руководители частных и государственных предприятий, представители ассоциаций и правительства. Ключевой должностью в иерархии управления становится исполнительный директор, выбираемый партнерами на определенный срок и приобретающий соответствующее название (генеральный директор, президент, руководитель, директор) и полномочия. Чаще всего руководителем консалтинговой организации становится профессиональный консультант, обладающий опытом управления, либо бизнесмен, приглашенный со стороны.

Возможна следующая организационная структура консалтинговой фирмы:

К оперативным звеньям (операционному ядру) консалтинговой фирмы относят:

- 1) территориальные подразделения, создаваемые в децентрализованных консалтинговых фирмах, стремящихся

приблизиться к клиентам и работать эффективно. Такие подразделения могут существовать в двух формах:

- офисы, главная цель которых – маркетинг и связь с клиентами в назначенном географическом регионе, чаще всего они небольшие по размерам (несколько экспертов) и предназначены для поддержки проектов;
  - полностью укомплектованные региональные отделения, способные самостоятельно справляться с большинством заданий;
- 2) функциональные подразделения, которые организуются в соответствии с общими функциями менеджмента и его сферами, представленными на фирме;
  - 3) отраслевые подразделения, создаваемые в случае, когда их создание оправдано объемом заказов (проектов) в данной отрасли. В случае большого объема проектной работы отраслевое подразделение может привлекать специализированных консультантов на постоянной основе;
  - 4) подразделения по видам услуг, которые считаются более гибкими и динамичными, способными быть ближе к клиентам, имеющими большую автономию и легко внедряющими изменения и инновации;
  - 5) административные подразделения, позволяющие осуществлять деловое администрирование всей деятельности консалтинговой фирмы. Офисный персонал фирмы как правило включает:
    - помощника по административной части (может быть одновременно секретарем руководителя или офис-менеджером);
    - секретаря по работе со счетами (кассира);
    - секретаря по приему посетителей (секретаря на телефоне).

Чем крупнее консалтинговая организация, тем больший штат секретарей ей необходим.

### Контрольные вопросы

1. Каковы основные правовые формы консалтинговой деятельности?
2. Каковы отличительные особенности консалтинговых корпораций?
3. Каковы различия между матричной и плоской организационной структурой консалтинговой фирмы?
4. Охарактеризуйте структуру высшего руководства консалтинговой фирмы.
5. Охарактеризуйте структуру операционного ядра консалтинговой фирмы.

### Темы практических и семинарских занятий

1. Выбор организационно-правовой формы консультирующей организации.
2. Дизайн и проектирование организационной структуры управления консалтинговой фирмы.

### Тесты

1. По формам собственности выделяют:
  - а) индивидуальное предпринимательство;
  - б) частное предпринимательство;
  - в) коллективное предпринимательство;
  - г) западное предпринимательство.
2. По субъектам предпринимательской деятельности выделяются:
  - а) физические лица;
  - б) юридические лица;
  - в) государственные предприятия;
  - г) зарубежные предприятия.
3. Наибольшее распространение в консалтинговом бизнесе получили:
  - а) единоличное владение;
  - б) партнерство (товарищество);

- в) корпорация;
- г) коммандитное товарищество.

4. *Индивидуальная ответственность за бизнес присуща:*

- а) партнерству;
- б) корпорации;
- в) единоличному владению;
- г) транснациональной корпорации.

5. *Структуры управления консалтинговым бизнесом могут быть:*

- а) плоскими;
- б) матричными;
- в) международными;
- г) национальными.

6. *Плоская организационная структура консалтинговой фирмы может быть:*

- а) линейной;
- б) линейно – функциональной;
- в) матричной;
- г) дивизиональной.

7. *Матричная организационная структура консалтинговой фирмы может быть:*

- а) целевой;
- б) линейной;
- в) проектной;
- г) функциональной.

8. *Состав высших органов управления консалтинговой фирмы определяется:*

- а) желанием учредителей;
- б) уставом фирмы;
- в) приказом руководителя фирмы;
- г) штатным расписанием фирмы.

9. Ключевая должность в иерархии управления консалтинговой фирмы:

- а) председатель совета учредителей;
- б) директор;
- в) генеральный директор;
- г) руководитель подразделения.

10. Юридический субъект, существующий отдельно от владельцев, не несущих личной ответственности за его обязательства и долги – это

- а) партнерство;
- б) единоличное владение;
- в) корпорация;
- г) не знаю.

## Глава 9.

---

### Основные понятия и определения управленческого консультирования

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

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

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

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной. Следует отметить, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги – происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг. Виды деловых услуг представлены на рис. 9.1 [26].

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает

основу для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения (краткая характеристика каждой из представленных на рис. 9.1 услуг приведена в приложении 1). Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а управленческое консультирование – одним из видов консультационных услуг.



Рис. 9.1. Виды деловых услуг

**Консультационная услуга** представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и др. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/ клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования (классификацию консультационных услуг см. подразд. 5.3).

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

Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы по обоснованию перспектив развития и использованию научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

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

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

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

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

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

*Функциональный подход.* Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи организации-клиенту, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Это допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Управленческое консультирование здесь – метод, обеспечивающий практические советы и помощь руководящим работникам в совершенствовании практики управления и повышения индивидуальной производительности и эффективности работы организации в целом.

*Профессиональный подход.* Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование при таком подходе – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-

клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

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

Давать советы людям – значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Оказывая свои услуги, консультант преследует цель помочь другому человеку А:

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

Консультирование предполагает:

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

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

*Задачей управленческого консультирования* является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, используя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информа-

ционных системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями; помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяемые при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Заниматься консультированием следует:

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

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

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

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятия «управленческое консультирование».
2. Перечислите характерные черты управленческого консультирования.
3. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
4. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
5. Что является целью управленческого консультирования?
6. Перечислите задачи управленческого консультирования.
7. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
8. Что понимается под «партиципативным» консультированием?
9. Сформулируйте цель консультирования.
10. Сформулируйте главную задачу консультирования.
11. Назовите виды типовых задач консультирования.
12. Приведите примеры по каждому типу задач.
13. Кому следует заниматься консультированием?
14. Какие подходы к управленческому консультированию вы знаете?
15. Дайте характеристику каждому подходу.
16. Какой подход к консультированию предпочитают использовать международные объединения консультантов? Почему?
17. Какой, по-вашему, подход целесообразнее использовать в условиях рыночной экономики? Почему?
18. Что является продуктом консультационной деятельности?
19. Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению ФЕАКО)?
20. Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого вида.

21. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
22. Какие формы оказания консультационных услуг Вы знаете?
23. Кто является участником процесса консультирования?
24. Раскройте понятие «процесс консультирования».
25. Назовите участников процесса консультирования.

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Роль деловых услуг в современном бизнесе.
2. Соотношение подходов к определению управленческого консультирования.

#### Тесты

1. В чем состоит назначение консультирования?
  - а) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач;
  - б) в принятии за клиента управленческих решений;
  - в) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
  - г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
2. Характерной чертой управленческого консультирования является:
  - а) эффективность;
  - б) неопределенность;
  - в) независимость;
  - г) компетентность.
3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?
  - а) один;
  - б) два;
  - в) три;
  - г) четыре.

4. Консультирование с позиций функционального подхода – это:
  - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
5. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:
  - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
6. Управленческое консультирование – это понятие:
  - а) плановой экономики;
  - б) экономики переходного периода;
  - в) рыночной экономики;
  - г) нестабильно развивающейся экономики.
7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:
  - а) отрасль инфраструктуры;
  - б) область деятельности;
  - в) сферу действий;
  - г) направление развития.
8. Предметом консультирования являются:
  - а) экономика;
  - б) управление;
  - в) экономика и управление;
  - г) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
9. Основной задачей консультирования являются:
  - а) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;

- б) обучение клиента;
- в) спасение клиента от банкротства;
- г) управление клиентом.

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

- а) реформирование государственной структуры;
- б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
- в) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
- г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

## ГЛАВА 10.

---

### Предмет и метод управленческого консультирования

#### 10.1. Общие положения

Предметом управленческого консультирования являются не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Главный специфический предмет консультирования – процесс производства и продажи продукта, называемого **«консультационная услуга»** (подробнее см. в подразд. 12.3).

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

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

Под **методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, по-

звляющая выработать соответствующую программу действий, включающая понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.

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

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

**Методология консультирования** воплощается в двух частях:

- методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента в целях внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию;
- методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

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

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

## 10.2. Классификация методов и методик консультирования

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

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

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

*Методы решения содержательной части проблем включают методы, выделенные по этапам процесса консультирования, и подразделяются:*

*на методы диагностики:*

- методы сбора информации – опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр;
- методы обработки информации – классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр;

*методы решения проблем:*

- методы определения проблем – дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем;
- 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;

*методы реализации:*

- методы экспериментальной проверки – групповая работа, деловые игры.
- методы переноса результата в реальные условия – методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

*Источниками данных для анализа являются:*

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

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

• события и условия – поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

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

*Пути получения фактических данных:*

- 1) поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации;
- 2) специальные записи (в случае ненадежности существующих записей);
- 3) наблюдение (проводится обычно за группами, а не за отдельными лицами);
- 4) специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации; предложения);
- 5) вопросники;
- 6) беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления);
- 7) диагностические интервью;
- 8) встречи с сотрудниками организации для сбора данных;

- 9) обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации);
- 10) оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

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

*Методы работы с клиентом* включает:

*методы выбора ролей консультанта и клиента;*

*методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений:*

- методы обучения и тренировки персонала организации-клиента;
- методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации;
- методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям – методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и др.

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

- технологические – методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);
- структурные – методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);
- методы управления человеческими ресурсами – методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функцио-

нирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

**Методики.** Разработанные консультантами методики *по условиям применения* делятся:

- на специализированные – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); для определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); для отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и др.);
- универсальные – применяются практически во всех типах организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

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

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

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

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

- низкозатратные – требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение 1 г. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования;
- затратные методики связанные с крупными капиталовложениями.

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

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

### 10.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

Основной фактор успеха консультационного проекта – мастерство консультанта. Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах. Работа в малых группах является решающим в процессном консультировании (подробно см. гл. 11). С помощью консультанта творческий потенциал группы компании-клиента резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.

Атмосфера работы должна быть непринужденной и способствовать интенсивному творчеству. Задача консультанта при работе в группах состоит в вовлечении в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений. Кроме того, консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться».

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

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

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

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

- ответственностью обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- необходимым наличием социального группирования, которое определяется существованием общих условий;
- необходимостью помнить, что лабораторный метод – это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

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

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

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

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

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

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

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

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультиро-

вания. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает такие этапы.

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

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

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

Лабораторный метод как форма обучающего консультирования – наиболее эффективен в современных российских условиях, по следующим причинам:

- он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «экономической учебы» в советское время;
- лабораторный метод обеспечивает более сильную мотивацию обучения, так как ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять определенные вопросы. Он не просто слушает, а «проходит» через реальную ситуацию и старается всесторонне осмыслить ее;
- лабораторный метод моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение. Успешное применение лабораторного метода способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль;
- лабораторный метод более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей хорошо проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям уча-

стников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода, в то время как дидактический подход к планированию семинаров, предоставляющий информацию, не обладает процессно-ориентированным качеством самой корректировки.

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

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

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

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под методом консультирования?
2. Что является предметом консультирования?
3. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.

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

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Методологический инструментарий управленческого консультирования.
2. Особенности методологии обучающего консультирования.

### Тесты

1. *Управленческое консультирование предполагает:*
  - а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
  - б) постоянное сотрудничество с клиентом;
  - в) аудит деятельности клиента;
  - г) управление клиентом.
2. *Компании привлекают консультантов по управлению для:*
  - а) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
  - б) повышения квалификации персонала компании;
  - в) проведения налоговой проверки;
  - г) проведения аудиторской проверки.
3. *К консалтингу следует относиться:*
  - а) как к искусству;
  - б) как к науке;
  - в) как к ремеслу;
  - г) как к помощи, оказываемой профессионалами.
4. *Этические стандарты консультирования:*
  - а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
  - б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
  - в) не существуют никаких;
  - г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.
5. *Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:*
  - а) АКЭУ, АКУОР, НППК;
  - б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
  - в) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
  - г) АКУОР, СПББИЗНЕС, УКРКОНСАЛТ.

6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

- а) да;
- б) нет;
- в) возможно;
- г) иногда.

7. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

- а) торговля, рекрутмент, логистика;
- б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- в) обеспечение информационными технологиями, издательское дело, реклама;
- г) инжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг.

8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:

- а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта и нельзя точно установить, относятся эти услуги к управленческим или нет;
- в) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

9. «Смежными» услугами по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:

- а) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- б) юридические услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;

- в) транспортные услуги, рекрутментские услуги, pr-услуги;
- г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) отчеты, репрезентации, проекты;
- в) справки, проекты, программы;
- г) разовые консультации, проекты, обзоры.

## **Глава 11.**

---

### **Субъекты и объекты консультирования. Виды и формы консультирования**

#### **11.1. Субъекты и объекты консультирования**

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

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

- аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и др.);
- прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик составление прогнозов по указанным выше направлениям);
- консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом;
- проверка состояния деятельности предприятия-клиента;
- участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и др.).

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

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

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

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

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

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

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

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

Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь. Опытные консультанты обычно исповедуют от-

крытый подход к жизни, к работе и стремятся следовать четырем принципам:

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

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

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

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

- *крупные многофункциональные консультационные фирмы*, в штате которых числятся 500...1000 консультантов. Большую

часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми разными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм;

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

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

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

- *консультационные подразделения в управленческих учреждениях.* Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев;

- *одиночные консультанты.* Ими могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой

области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять в более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий;

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

- *нетрадиционные источники услуг по консультированию.* К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Отрицательные и положительные стороны двух типов консультантов представлены в табл. 11.1.

Таблица 11.1

**Характеристика внутренних и внешних консультантов**

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

*Субъекты и объекты консультирования.  
Виды и формы консультирования*

*Окончание табл. 11.1*

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

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать (подробно см. гл. 14) и квалифицированно взаимодействовать с ними. Некоторые сравнительные характеристики «плохого» и «хорошего» консультанта приводятся в табл. 11.2.

Таблица 11.2

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

<b>«Плохой» консультант</b>	<b>«Хороший» консультант</b>
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании	Подает предложения в форме, специально подготовленной для определенного клиента
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них
Не интересуется ролью сотрудников в фирме	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонентное обслуживание и др.)

<b>«Плохой» консультант</b>	<b>«Хороший» консультант</b>
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает высказываний и комментариев клиента	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент.
Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально	Отвечает на возражения клиента по существу
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»)

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

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее. Экспертное консультирование отличается от консультирования по процессу тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы. Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с клиентами их собственное решение.

## 11.2. Экспертное консультирование

При *экспертном консультировании* консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в ос-

новном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

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

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя факторами:

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

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

### 11.3. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

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

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

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

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

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Цель применения данного

метода – повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта. Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи, с одной стороны, помочь в решении существующих проблем, с другой стороны, показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

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

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

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

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

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

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

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

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

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в названных рамках. Одна-

ко необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на которых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

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

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

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

Кратко описать *черты процессного консультирования* можно следующим образом:

- организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оце-

нок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы;

- организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы;
- участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса);
- надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов);
- прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы.

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

ность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

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

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

#### 11.4. Обучающее консультирование

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

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- выбор стандартной программы (клиент выбирает семинары, деловые игры и др. из предлагаемого консультантом перечня);
- выбор специально адаптированной программы (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий);

- подготовка специально сформированной группы (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы: разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);
- подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);
- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта – передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);
- полное погружение участников в проблематику (проводится оно для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

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

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

### 11.5. Типология управленческого консультирования

В зависимости от различных признаков *управленческое консультирование* (УК) может быть представлено широким набором типов консультационной деятельности, представленных в табл. 11.3. Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволяет сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим. Оценивая соотношения видов консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Таблица 11.3

Типология управленческого консультирования

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

*Субъекты и объекты консультирования.  
Виды и формы консультирования*

*Окончание табл. 11.3*

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

### Контрольные вопросы

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

### Темы практических и семинарских занятий

1. Экспертное консультирование как подход к решению конкретных управленческих задач.
2. Процессное консультирование как подход к развитию организации.

### Тесты

1. *Процесс консультирования:*
  - а) совместная деятельность консультанта и клиента в целях решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
  - б) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;

- в) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
  - г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.
2. Кто является субъектом консультирования?
- а) клиенты;
  - б) внешние консультанты;
  - в) внутренние консультанты;
  - г) западные консультанты.
3. Объектами консультирования могут являться:
- а) частные и государственные предприятия;
  - б) зарубежная консультационная организация;
  - в) отечественная консультационная организация;
  - г) ассоциация консультантов.
4. Консультант – это:
- а) аудитор;
  - б) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной ситуации;
  - в) специалист, имеющий управленческое образование;
  - г) специалист, имеющий экономическое образование.
5. Отличительной чертой консультанта от менеджера отличается:
- а) широкий кругозор;
  - б) ораторские навыки;
  - в) независимый взгляд на компанию со стороны;
  - г) умение принимать решения.
6. Эффективный консультант должен:
- а) жестко критиковать своих конкурентов в целях завоевания клиента;
  - б) владеть педагогикой и риторикой;
  - в) выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им;
  - г) обладать навыками системного подхода к решению проблем.

7. *Одиночный консультант – это:*
- а) консультант без образования юридического лица;
  - б) одинокий человек;
  - в) индивидуалист;
  - г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.
8. *Условием оказания консультационной помощи является:*
- а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
  - б) желание консультанта;
  - в) желание клиента;
  - г) директивное предписание.
9. *Основным фактором производства консультационных услуг является:*
- а) интеллектуальный капитал;
  - б) ораторское искусство;
  - в) гибкость и легкая адаптивность;
  - г) знание иностранных языков.
10. *Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:*
- а) этапа, фазы, стадии;
  - б) стадии, этапа, процедуры;
  - в) фазы, стадии, процедуры;
  - г) процедуры, стадии, этапа.

## Глава 12.

---

### **Области управленческого консультирования. Рынок управленческого консультирования**

#### 12.1. История управленческого консультирования

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

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

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

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

Так, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000...1500 гг. до н.э.) содержит советы начальнику – субъекту управления: «Будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный не-

счастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса». Аналогичные советы можно найти и в современной управленческой литературе.

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

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

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

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

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

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о при-

пасях и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

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

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

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

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

Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют «диаграммы Гантта», стали предшественниками

широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Ганта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управ-

ленческое консультирование. 1950...1960 гг. – «золотые годы» консультирования – это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.

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

## **12.2. Управленческое консультирование в России**

### **12.2.1. Становление рынка консультирования в России**

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

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

Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав). Остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву. Первое официальное произнесение этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 г. в газете «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи. В 1991 г. секция по социологии орга-

низаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе 2 раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам, сейчас в России примерно 10 тыс. человек называющих себя консультантами по управлению.

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

Изначально многие компании позиционировали себя на рынке только как аудиторские компании, но, выстраивая определенные отношения со своими клиентами, обнаруживали значительное расширение спектра их потребностей: многие предприятия начали обращаться не только за аудиторской помощью, но и за решением различных бизнес-вопросов. Поэтому в аудиторских компаниях стали создаваться подразделения по управленческому консультированию. Но все равно большее предпочтение компании отдают аудиторским услугам – это более стабильный рынок, т.е. на нем есть определенное число участников и клиентов. Консультирование – напротив, быстро растущий рынок. Сегодня, по некоторым оценкам, по темпам роста только рынок интернет-технологий, телекоммуникаций опережает консультирование. Анализируя спрос на консультирование только по двум шкалам – доступности и желаемости консультационных услуг, видно, что доступность была максимальной, и фирмы были готовы платить.

Желаемость присутствовала в меньшей степени, т.е. не было четкого понимания того, зачем это нужно. И это объяснялось, прежде всего, самой природой рынка. Были огромные прибыли, огромная рентабельность. Теперь ситуация изменилась: в настоящее время выживают только наиболее эффективные компании. И для того чтобы попасть в число наиболее эффективных компаний, только своих сил не всегда достаточно. Нужно привлекать профессионалов-управленцев, так как, в конечном счете, это более выгодно и экономически более целесообразно. Излишняя самонадеянность в этих вопросах и вера в собственную непогрешимость подчас обходится клиенту намного дороже.

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

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

ки западного бизнеса, то представляется, что на пересечении этих двух моделей будут возникать уникальные модели консультирования.

#### **12.2.2. Специфика консультационной деятельности в России**

В конце 1980-х – начале 1990-х гг. ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой четверки»: PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

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

Основным источником заказов для них в этой сфере служит программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, предпочитают обращаться к российским консультантам, многие из которых начинали карьеру в западных компаниях и, проработав там несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе

с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

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

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

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

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

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

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

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

То, что сегодня происходит в России, характеризуется как переход страны к рыночной экономике. В России кардинально

изменяется ситуация. Новое поколение менеджеров более или менее знакомо с консультированием, однако, предпочитает экспертные знания (финансовое консультирование, аудит, разработка инвестиционных программ и др.), поскольку, на их взгляд, это более «понятно» и «прибыльно». В целом российские клиенты характеризуются следующими противоречивыми параметрами, которые препятствуют формированию у них квалифицированного спроса на консалтинговые услуги:

- осознание необходимости получения помощи, но слабое представление о ее содержании, методах и источниках;
- потребность в освоении современного менеджмента, но давление традиционных стереотипов управления «командной экономики»;
- отсутствие необходимой информации при одновременной острой заинтересованности в получении данных о внутренней ситуации и внешних условиях;
- стремление к хозяйственной самостоятельности, несмотря на социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и др.);
- желание принимать независимые серьезные управленческие решения в условиях рассредоточения капитала предприятия среди многочисленных акционеров;
- опасение возможной критики со стороны;
- боязнь утраты конфиденциальности;
- отсутствие гарантии результатов;
- неспособность оценить реальные возможности консультантов;
- убежденность в достаточности своих знаний о предприятии.

У многих потенциальных клиентов существуют проблемы с оплатой консалтинговых услуг (даже если они и хотели бы пригласить консультанта, им просто нечем платить). Иногда оплата происходит с такой задержкой, что консультант предпочитает прекратить с такими клиентами всякие деловые отношения.

Менеджеры российских предприятий нередко в качестве основной причины отказа от принятия решения о привлечении консультантов называют слишком высокие цены на консалтинговые услуги. В действительности цены на консалтинговые услуги российских консультантов в настоящее время в несколько раз ниже, чем цены на рынке развитых стран. Все это приводит к тому, что внутренний спрос на консалтинговые услуги в России существенно отстает от спроса в развитых странах. Тем не менее, положение со спросом на рынке консалтинговых услуг в России по сравнению с другими европейскими странами несколько выравнивается в силу того, что помимо внутреннего существует внешний спрос, который составляет 2...3 млрд долл. в год. Основным источником внешнего спроса являются техническая помощь международным организациям, правительствам и частным фондам зарубежных государств.

Сегодня в российской консалтинговой индустрии впервые наблюдается весьма динамичный рост на собственной внутренней основе без сколько-нибудь существенной иностранной технической помощи. Конечно, отечественные компании по своим размерам выглядят очень скромно в сравнении с западными. Вынужденные ориентироваться, в основном, на краткосрочные и среднесрочные проекты, они в большинстве своем не в состоянии решать стратегические задачи. Возникает противоречие – формат компаний не позволяет им ориентироваться на крупномасштабные проекты, а ориентация на мелкомасштабные проекты не позволяет менять формат организации. В результате часто приходится без боя сдавать западным фирмам самые доходные проекты.

Компания «ФинЭскорт» провела исследование российского рынка консалтинговых услуг. Цель исследования – дать прогноз дальнейшего развития российского консалтинга в условиях острой борьбы за клиента с западными конкурентами. Характерны следующие выводы:

1) российский заказчик редко имеет потребность в длительном и комплексном сопровождении своей деятельности. Это объясняется в первую очередь дефицитом средств, кото-

рые позволяли бы всерьез заниматься инновационным менеджментом. К нему обращаются лишь в экстренных случаях;

2) все относительно крупные консалтинговые компании выросли на солидном клиенте, работа с которым позволила задействовать многочисленный персонал, внедрять новые технологии;

3) разнообразие стандартов консалтинговой деятельности. Периодически возникают проекты, требующие кратковременной мобилизации значительных кадровых ресурсов. Стала характерна практика создания «временных творческих коллективов».

Помимо наметившегося динамического роста, в российской консалтинговой индустрии началось появление целого ряда важных структурных изменений, которые явно сближают ее с ситуацией на рынках крупных развитых странах. Основу сегодняшнего спроса на управленческий консалтинг формируют крупные национальные промышленные компании и банки. Клиентура иностранного происхождения, с точки зрения совокупной выручки, не делает погоды даже для российских отделений лидеров мирового консалтинга, хотя с позиции их глобальной стратегии значимость обслуживания таких клиентов нередко оказывается очень высокой. В российской консалтинговой индустрии стремительно вырос достаточно мощный, динамичный сектор отечественных консультационных компаний, контролирующих уже примерно одну треть российского рынка и по некоторым направлениям весьма успешно конкурирующих с транснациональными гигантами.

Особую группу составляют компании, специализирующиеся в сфере IT-консалтинга. Это – крупнейшие организации рынка информационных технологий, системные интеграторы, располагающие развитой инфраструктурой в рамках всей страны. Они осуществляют в основном крупные проекты в области автоматизации производства, заказчиками которых выступают мощные производственные комплексы.

Растет число компаний, оказывающих юридические услуги. Они специализируются на осуществлении юридического консалтинга в сфере хозяйственного права, в налоговом

консалтинге, консультировании по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Наиболее мощную группу представляют консалтинговые компании, предоставляющие полный спектр услуг, в который входят все консалтинговые услуги, аудит, оценка, маркетинг, публик рилейшнз, информационные технологии.

Стали характерны интеграционные процессы между столичными бизнес-консультантами и их коллегами в регионах. Отмечено, что оказываемые услуги носят теперь более структурированный характер. Наибольшим спросом пользуется комплекс услуг, связанный с реструктуризацией бизнеса. Второе место занимает инвестиционный консалтинг. Затем по объемам следует финансовый консалтинг. Возрастает спрос и на специализированные виды консалтинга: IT-консалтинг, консалтинг в сфере управления проектами, информационный, юридический, экологический, муниципальный, социально-управленческий, кадровый консалтинг. Растут объемы консалтинговых услуг и в сфере логистики.

Определены и основные тенденции развития отечественного рынка консалтинговых услуг (рис. 5.1).

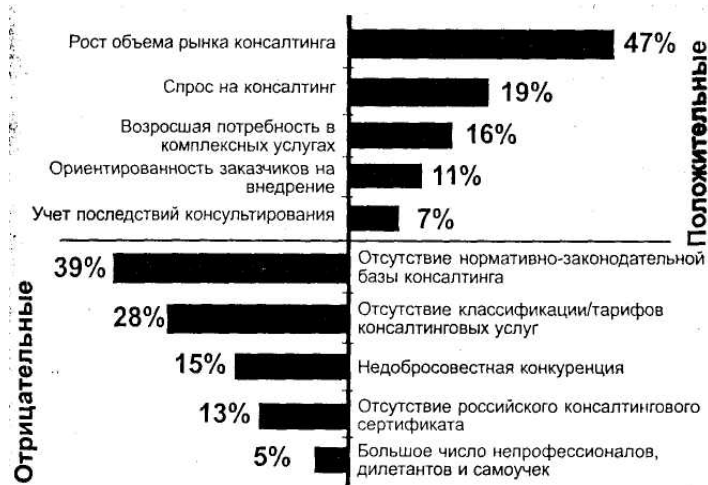


Рис. 5.1. Тенденции российского рынка консалтинговых услуг

Приведенные данные свидетельствуют, что у российского рынка консалтинговых услуг имеется очень много возможностей существенного улучшения качества работы и повышения ее эффективности. Прежде всего за счет устранения отрицательных тенденций.

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня в России существует следующие факторы развития консалтинга:

- управленческий консалтинг выступает все более важным фактором экономического роста России за счет повышения эффективности работы многих тысяч предприятий и организаций-клиентов;
- потенциал консалтинга пока еще не используется в должной мере;
- особую роль в совершенствовании практики консалтинга и роста его результативности призвано сыграть становление его нормативно-законодательной основы;
- руководители все большего числа предприятий и организаций всех сфер экономики на деле убеждаются, что налаживание и развитие их делового сотрудничества с консультантами не только полезно и эффективно, но и объективно необходимо;
- эффективность взаимодействия руководства предприятий и организаций с консультантами по управлению прямо пропорциональна степени его развития и углубления;
- затраты на привлечение специалистов-консультантов к решению проблем развития экономики предприятий и организации многократно покрываются ростом доходов от такого сотрудничества.

**Клиент:**

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

Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию: основная масса коммерческих предпри-

ятий создавалась в короткий срок практически одновременно и сейчас одновременно развивается. Как правило, предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами.

Система управления и управленческая структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует современным условиям. Провалы и провалы руководители склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами. Основным параметром, по которому можно оценить деятельность руководителя, – управляемость предприятия. Для российского руководителя управляемость – это прежде всего контроль за производством. В современных условиях единственным приемлемым видом контроля может быть контроль по результатам. Важными показателями управляемости являются также процент реализации принятых решений и способность руководителя осуществлять контроль за мотивацией персонала. Система мотивации на российских предприятиях, как правило, построена крайне примитивно. Используются либо негативные санкции – силовые методы, либо элементарные положительные стимулы, т.е. материальное поощрение отличившихся сотрудников. На самом же деле мотивация персонала – это учет широкого спектра интересов людей, что необходимо руководителю для проведения грамотных стимулирующих воздействий на персонал, повышающих, в конечном счете, эффективность его работы. Материальные стимулы в принципе всегда можно заменить нематериальными эквивалентами, которые нередко дают не худшие результаты. Среди возможных стимулов такого рода: создание благоприятного психологического климата в организации, учет индивидуальных качеств сотрудников, формирование атмосферы творчества и самореализации.

Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них – одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном, заданном, лежащем на поверхности на-

правлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.

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

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

- неквалифицированный спрос на консультационные услуги как следствие отсутствия рынка консультационных услуг;
- в России очень слабо развит институт внутренних консультантов на предприятиях и в организациях. Поэтому для многих реорганизуемых предприятий не известны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которых они приглашают в надежде выйти из кризисного положения и которые предлагают им свои услуги. Дело усугубляется финансовым кризисом большинства предприятий с учетом того, что стоимость консультационных услуг постоянно растет;
- отсутствие у клиентов осознанной потребности в консультационных услугах. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление;
- отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования;

- отсутствие необходимых финансовых средств, неплатежеспособность многих клиентов;
- отсутствие у клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции. Многие предприятия до сих пор продолжают производить то, что умеют, а не то, что пользуется спросом на рынке.

***Консультант:***

- непрофессионализм консультантов;
- отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов;
- отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый кодекс консультантов;
- консультанты в России исследуют трудности, а не возможности, как на Западе;
- использование специфических методических и методологических средств. Еще одной специфичной чертой консультирования в России является широкое применение игровых методов, игротехническое движение. Игровые методы вызывают у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы. В игре широко представлены различные интересы и позиции в организации, развиваются навыки управленческого мышления, повышается сплоченность коллектива. Однако игровые методы весьма громоздки; требуют одновременного отвлечения большого количества людей от работы, хорошо приспособлены к радикальным изменениям, но гораздо меньше к решению более частных задач;
- серьезной проблемой управленческого консультирования в нашей стране является неразвитость системы профессионального обучения. Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями: освоение опыта западных коллег, как правило, через случайные и поверхностные контакты; переход сотрудников отраслевых НИИ к работе в консультационном режиме; переориентация наиболее активных социологов, экономистов и психологов на практические изменения в организации. Ряды консультантов активно попол-

няются выпускниками вузов, не скованными стереотипами и получившими теоретические знания о современной рыночной экономике. И те, и другие требуют дополнительного обучения по специальным программам, знакомящим с методами и техникой постановки, исследования и решения проблем, внедрения изменений в работу организаций-клиентов и др.

**Консультант-клиентные отношения:**

- разница в ожиданиях от консультационного процесса у клиента и консультанта;
- разница в ценностях консультантов и клиентов.

**Внешние условия:**

- политическая обстановка и экономическая нестабильность;
- большие территории и низкая управленческая культура в провинции;
- отсутствие поддержки государства;
- неразвитость информационной инфраструктуры;
- дискредитация консультационной деятельности разными службами (психологической, социологической): клиент не верит в возможность улучшений;
- специфика российского менталитета. Клиент часто рассуждает в категориях: «Я сам все знаю, и так сойдет».

Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

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

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

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

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

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

Блок 1. Проблемы управления:

- предприятием и реализуемостью программ развития, связанные с конфликтами интересов различных статусных и профессиональных кланов, групп и группировок, существующими в системе управления предприятия;
- квалификацией, мотивацией и текучестью кадров;
- взаимодействием с государственными учреждениями и партнерами;
- стратегией предприятия.

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

В большинстве случаев на промышленных предприятиях и фирмах встречается одна и та же ситуация, когда группы выполняют свой участок работы, а их интерес состоит в получении максимального заработка, независимо от конечного результата работы предприятия. Это вызывает на предприятии коллективную безответственность и зачастую полный развал

производства. В такой ситуации любая попытка развития или реорганизации работы предприятия сразу наталкивается на жесткое сопротивление членов групп, так как это связано с изменением статусных весовых категорий и благосостояния членов разных групп и изменениями системы материального поощрения на конечный результат.

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

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

Блок 2. Проблемы рынка:

- падающие рынки сбыта;
- неплатежи за поставленную продукцию;

- изношенное и недостаточно технологически гибкое оборудование, не позволяющее модернизировать продукцию и улучшать ее товарный вид;
- неразвитая региональная сеть продаж;
- тарифы и налоги, существенно удорожающие продукцию.

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

Блок 3. Проблема финансов. Решение любого серьезного вопроса требует длительной подготовки, аккумулирования ресурсов. Стратегия и планы развития предприятия определяют не только основные приоритеты, цели и направления развития, но и базовые финансовые и собственно производственные параметры предприятия на перспективу, что позволяет корректировать повседневные производственные и финансовые решения с учетом долгосрочных приоритетов, что и приводит предприятие к стабильному успеху на рынке.

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

планы развития могут реализоваться, поскольку все основные руководители будут причастны к их созданию и в большей степени заинтересованы практически учитывать стратегические приоритеты в своей ежедневной работе.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2) интенсивная профессиональная помощь на временной основе. Иногда в организации есть необходимые технические кадры, однако ведущих руководителей или штатных специалистов невозможно освободить для углубленной и длительной работы по крупной проблеме или проекту. Консультанты занимают проектом необходимое время и уходят после его завершения;

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

4) обоснование решений, принятых руководством. Иногда консультантов просят выполнить задание и предоставить такой отчет, чтобы руководитель мог обосновать свое решение ссылкой на рекомендации консультанта. Иными словами, руководитель, возможно, определил цели и принял решение, а консультант вырабатывает для него необходимые аргументы и способы убеждения при взаимодействии с подчиненными.

ми, а также для обоснования и/или критической оценки уже принятых решений;

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

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

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

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

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

- консультант (либо консультационная компания) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организаци-

онного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также владеть методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и др.;

- консультант (либо консультационная компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций неписанных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер;
- консультационная компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации;
- консультант (либо консультационная компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности;
- в целях накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консультационная компания) должен работать со многими клиентами;
- консультант (либо консультационная компания) должен обладать обучающими способностями.

В настоящее время в сфере консультационной деятельности наметились *новые тенденции*.

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

2. Становление проблемы диверсификации. Большие трудности испытывали узкоспециализированные компании, особенно ориентированные только на финансовые структу-

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

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

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

В современной рыночной экономике консультационные услуги – важнейший элемент поддерживающей ее функционирование инфраструктуры. Центрами российского консультирования являются Москва и Санкт-Петербург. Эти города представляют собой скопление капитала, предприятий, а, следовательно, проблем. Большое количество консультационных фирм обеспечивает постоянную конкуренцию, и поэтому запросы руководителей предприятий на порядок выше, равно как и уровень задач и предлагаемых решений. Заказы на кон-

консультационные услуги носят глобальный характер, руководители, учитывая более высокую интенсификацию бизнеса, чаще обращаются за помощью к профессионалам. Со стороны московских и петербургских консультационных компаний существует постоянный интерес, направленный на поиск потенциальных клиентов в регионах. В основном речь идет о крупных заказчиках, например, заводах-гигантах, предприятиях топливно-энергетического комплекса, государственных организациях, имеющих свои представительства в других городах.

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

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

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

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

### 12.3. Классификация консультационных услуг

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

Существует два основных вида классификации консультационных услуг:

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

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

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

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

логической) – такие виды консультирования, как обучающее консультирование.

В европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп (рис. 12.1):

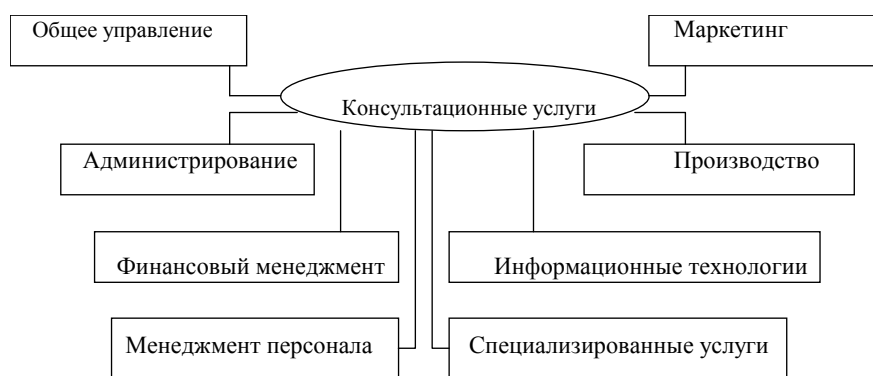


Рис. 12.1. Группы консультационных услуг

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

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

- оценкой состояния организации в целом и характеристикой внешней для нее среды;
- определением целей и системы ценностей организации;
- разработкой стратегии развития, оценкой эффективности менеджмента;
- прогнозированием;
- организацией филиалов и новых фирм;
- управлением нововведениями;
- конкурентоспособностью и конъюнктурой рынка;

- изменениями формы собственности или состава собственников;
- приобретением имущества, акций или паев;
- совершенствованием организационных структур;
- приватизацией, управлением проектом;
- управлением качеством и др.

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

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

Осуществление таких проектов может быть длительным (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться 6...9 месяцев).

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

Наличие первой проблемы может означать, что в организации-клиенте существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмер-

ная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

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

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

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

В этом случае консультант занимается анализом:

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

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

Консультанты вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

- распределение функций между отделами и подразделениями;
- оптимизация количества уровней управления;
- налаживание трудовой дисциплины;

- соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

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

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

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

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

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

- *расширение фирмы*, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т.п. В каждой из этих областей консультант оценивает требуемые для этого меры и затраты, которые они влекут за собой, т.е. определяет, оправдывает ли прибыль капиталовложения;
- *управление капиталом*. В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспек-

тивы получения венчурного или заемного капитала и стоимость различных источников финансирования как на короткий, так и на длительный срок;

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

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

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

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

- *принцип подбора кадров*. В этом случае консультанты стараются подготовить описание «идеального» исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого, разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Основными методами подбора кадров являются тестирование и проведение собеседований;
- *планирование найма и повышения квалификации персонала*. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы: определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей; анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы; оп-

ределение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста;

- *мотивация*. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей: как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать:
  - для улучшения психологического климата в организации;
  - обогащения содержания работы;
  - установления системы вознаграждений и поощрений.
- *оценка результатов деятельности работника предприятия* с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

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

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

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

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

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

- выбор технологии производственного процесса;
- схема организации работ;
- регулирование внутреннего распределения материалов;
- стимулирование производительности труда;
- оценка и контроль качества продукции;
- анализ издержек производства;

- планирование производства;
- использование оборудования и материалов;
- конструирование и совершенствование продукции;
- оценка работ и др.

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

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты.

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

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

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

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

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

Таким образом, он должен собрать информацию о потребностях в площадях для размещения оборудования, склад-

ских помещений, незавершенного производства; оценить действительные потребности в площадях и др.

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

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

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

- *Кадры.* Кадровый вопрос является определяющим в любой операции.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Например, при рассмотрении особенностей консультирования для малого бизнеса видно, что существуют три следующих фактора, которые влияют на этот процесс:

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

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

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

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринима-

тельству и уметь обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть «общую картину» предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Поэтому его цель – находить практическое решение всех видов проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и др.

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

### Контрольные вопросы

1. Какова специфика консультационной деятельности в России?
2. На какие две группы можно разделить проблемы российских предприятий?
3. Перечислите типичные проблемы российских предприятий.
4. Какое название в период своего зарождения носило понятие «управленческое консультирование»?
5. Перечислите основные причины обращения руководителей российских предприятий к услугам консультантов.
6. Назовите два основных вида классификации консультационных услуг? Дайте краткую характеристику каждого из них.
7. Какие основные группы консультационных услуг существуют в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?
8. Какие зарубежные консультационные компании представлены в России?
9. При каких условиях стало возможным зарождение и развитие управленческого консультирования в мире?
10. Назовите пионеров движения научного управления.
11. Откуда было взято начало управленческого консультирования в СССР?

12. Что представляло из себя понятие «консультант» в советское время?
13. Назовите всю «большую пятерку» западных аудиторско-консультационных фирм, работающих сейчас на российском рынке?
14. В чем заключаются проблемы западных консультационных фирм на российском рынке управленческого консультирования?
15. Какие причины препятствуют формированию квалифицированного спроса на консультационные услуги со стороны российских клиентов?
16. Какие можно выделить виды консультирования, с точки зрения метода консультирования?

#### Темы практических и семинарских занятий

1. История развития управленческого консультирования.
2. История развития рынка консалтинговых услуг в РФ.

#### Тесты

1. Понятие «управленческое консультирование» в период своего зарождения носило название:
  - а) менеджмент-консалтинг;
  - б) организация производства;
  - в) служба скорой помощи;
  - г) управление-сервис.
2. «Золотые годы» управленческого консультирования – это:
  - а) 1930...1940 гг.;
  - б) 1950...1960 гг.;
  - в) 1980...1990 гг.;
  - г) 1990...2000 гг.
3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:
  - а) созданием большого количества консультационных компаний;

- б) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- в) большими накоплениями консультантов;
- г) появлением на рынке консультационных услуг.

4. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?

- а) Deloitte&Touche;
- б) KPMG;
- в) Ernst&Young;
- г) PriceWaterhouseCoopers.

5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтинговых услуг в России?

- а) только компании «большой четверки»;
- б) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
- в) только российские компании;
- г) только ассоциации консультантов.

6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг относятся:

- а) высокая стоимость услуг;
- б) новая деловая и общая культура;
- в) хорошее владение методикой консультирования;
- г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.

7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

- а) консалтинг;
- б) аудит;
- в) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части;
- г) по-разному.

8. После кризиса августа 1998 г. на российском рынке стало лидировать консультирование:

- а) по вопросам примитивного «дележа» денежных средств с государством, правительством, партнерами;
- б) по вопросам реорганизации бизнеса, реформирования предприятий;
- в) по проведению рекламных мероприятий;
- г) по оптимизации налогообложения.

9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

- а) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;
- б) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;
- в) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;
- г) модой.

10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

- а) да;
- б) нет;
- в) раньше – да; сейчас – нет;
- г) не знаю.

11. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты, является:

- а) малочисленная клиентная база;
- б) катастрофическая нехватка знаний и навыков;
- в) непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране;
- г) конкуренция.

12. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) обучение клиента способам разрешения консультационных проектов;

- в) поставку экспертных знаний клиенту;
- г) получение оплаты по договорам.

13. Какие ассоциации управленческих консультантов существуют в России?

- а) АКЭУ;
- б) Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов;
- в) ФЕАКО;
- г) АКУОР.

14. Центрами развития российского управленческого консультирования являются:

- а) Москва и Санкт-Петербург;
- б) Москва и Новосибирск;
- в) Санкт-Петербург и Самара;
- г) Ярославль.

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

- а) российским предприятиям частного и государственного секторов;
- б) иностранным компаниям, работающим на российском рынке;
- в) органам государственного управления и правительственным организациям (органы мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.);
- г) консультационным компаниям.

16. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

- а) на уровне, принятом в их странах;
- б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
- в) на уровне средних цен российских консультационных компаний;
- г) по-разному.

## Глава 13.

---

### Ролевая природа консультирования

#### 13.1. Типы поведения при консультировании

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

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

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

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, что изменить.

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

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

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

### 13.2. Роли консультанта

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

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

Одно из очевидных проявлений того, что в организации нет стратегического плана, – отсутствие четких указаний по использованию ресурсов фирмы и, в частности, трудовых ресурсов. Процесс стратегического планирования обязательно приводит к созданию системы распределения ресурсов, так как

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

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

- **Преподаватель.** Исполнение этой роли консультантом предполагает частую потребность в том, чтобы консультант организовал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Роль преподавателя сложна: необходимо, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и умел развивать потенциальные возможности других. В этом случае консультационные фир-

мы по-разному определяют границы своих полномочий. Некоторые только издают учебный материал, а компании сами используют его с учетом особенностей организации. В других компаниях консультанты сами участвуют в процессе внедрения изменений и обучают сотрудников компании-клиента.

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

- **Помощник.** Выполняя эту роль, консультант помогает компании-клиенту справиться с проблемами взаимодействия внутри небольших групп, что жизненно важно для успеха процесса внедрения изменений. Одна из их проблем – дружеский характер взаимодействия членов группы, учитывающий их различное положение во внутрифирменной иерархии. Консультанты часто сталкиваются с ситуацией, когда сложная расстановка сил, характерная для российских организаций, приводит к тому, что группы иногда уклоняются от реалистического подхода к будущему, от решения вопросов, затрагивающих интересы ее членов, или надолго их откладывают; также они могут быть чрезмерно оптимистичными в отношении будущих доходов без каких бы то ни было для этого оснований.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Контрольные вопросы

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

### Темы практических и семинарских занятий

1. Роли консультанта и их реализация
2. Использование элементов деловой игры в процессе консультирования

### Тесты

1. *Рольевая природа консультанта зависит от:*
  - а) социального происхождения консультанта;
  - б) профиля консультанта;
  - в) личностных качеств консультанта;
  - г) ожиданий компании-клиента;
  - д) сложившейся в компании ситуации.
2. *Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:*

1. Консультант по ресурсам	А	Б	В
2. Консультант по процессу	А	Б	В

  - а) сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.
  - б) действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.
  - в) помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.
3. *Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?*
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) иногда;
  - г) по ситуации.
4. *Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:*
  - а) эксперт;
  - б) начальник;

- в) агитатор;
- г) помощник;
- д) преподаватель;
- е) ученик;
- ж) подчиненный;
- з) посредник;
- и) стратег.

5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а) преподаватель;
- б) коллега;
- в) эксперт;
- г) стратег.

6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

- а) экспертную;
- б) процессную;
- в) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
- г) это не их вопрос.

7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- 1. Консультант-агитатор;
- 2. Консультант-стратег;
- 3. Консультант-преподаватель;
- 4. Консультант-посредник;
  - а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента»;
  - б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;
  - в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;
  - г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:

- а) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;
- б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах;
- в) на основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз (ес), европейский банк реконструкции и развития (ебвр);
- г) по знакомству.

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- а) стоимость оказываемых услуг;
- б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- в) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- г) имидж консультанта.

10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

- а) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
- б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;
- в) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

## Глава 14.

---

### Выбор консультанта

#### 14.1. Консультант-помощник в решении управленческих проблем

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

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

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

- **Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения.** Бывают ситуации, когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления своих намерений. Тогда консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь

путь от обнаружения проблемы до ее решения (процессное консультирование, т.е. консультирование в процессе управленческой деятельности клиента).

- **Научить клиента, как находить и решать проблемы.**

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

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

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

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

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

- **Участие в конфликтах.** Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной бывает ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить»

других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых конфликтов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп лиц.

- *Формальные результаты.* Цель консультационного содействия – решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола и время от времени доставаться оттуда для демонстрации. Это слишком дорогой и неоправданный способ произвести впечатление.

Исходя из сказанного, можно сформулировать случаи, когда нужно приглашать консультантов. Прежде всего, консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако особо эффективно участие консультанта в следующих характерных ситуациях:

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

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

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

3) когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты выступают оптимальными независимыми арбитрами, способными объективно оценить проблему и предложить обоснованные пути ее решения;

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

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Общие критерии для всех них следующие:

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

#### 14.2. Отбор и окончательный выбор консультанта

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

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

Данный способ – наименее эффективен, так как в этом случае клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь он может получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить за менеджера работу,

которую не смог выполнить сам, – найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и др.

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

Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта, однако случайность выбора при этом снижает его эффективность. Поэтому по мере развития рыночных отношений и роста квалификации российские менеджеры постепенно переходят к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера.

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

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

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

- «уровень их персонала – их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего».

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

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

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

- *времени*. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем;
- *трудовых ресурсов*. Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты в данном случае – дополнительный трудовой ресурс, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем отпадает;
- *денег*. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование

наиболее дешевый способ решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение;

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

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

Приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом – это обязательное условие. Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

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

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

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

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

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

Поскольку консультирование *не только интеллектуальная деятельность, но и бизнес*, консультант обязан, прежде всего, действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его.

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

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

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие три стадии.

**1. Предварительный отбор (лонг-листинг).** При возникновении проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (для чего, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнивать). Вследствие этого, решение о привлечении консультанта часто встречается

сопротивление на предприятии. И по той же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

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

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

На практике клиент выбирает обычно из пяти-шести консультантов, причем у него не всегда есть возможность провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необхо-

димо сделать, чтобы иметь хоть какую-то альтернативу. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

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

Достоинства и недостатки каждого типа консультантов, которые существенны при выборе компанией-клиентом консультанта, следующие.

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

Положительные черты

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

Отрицательные черты

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

*Российское консультационное агентство.* Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий.

Положительные черты

- Учет специфики деятельности компании, ее опыта.
- Параллельное осуществление работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно.
- Использование передовых технологий консультирования.
- Предоставление клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность).
- Последующее курирование фирмы-клиента.
- Обучение стажеров в процессе консультирования клиента (может быть преимуществом, если стажер – сотрудник фирмы-клиента).

Отрицательные черты

- Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом).
- Более стандартизированный подход к проблеме клиента.
- Обучение стажеров в процессе консультирования клиента.

*Иностранное консультационное агентство.* Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Положительные черты

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

Отрицательные черты

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

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

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

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

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться, в основном, на здравый смысл. Существуют области деятельности предприятия, в которых руко-

дитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов. На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для косвенной оценки его квалификации.

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

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

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

## **3. Окончательный выбор.**

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра:

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

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера, т.е. конкурса, при котором только консультантам, включенным в окончательный список,

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

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

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

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Так, консультант предварительно объявляет стоимость любой работы по проекту. Исключение составляет режим

консультирования и иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата.

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

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

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

### Контрольные вопросы

1. Какими двумя способами руководители российских компаний-клиентов выбирают консультантов?
2. Существует ли в России универсальная методика выбора консультантов?
3. От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?

4. Из каких источников можно получить информацию о консультантах и консультационных компаниях?
5. Каковы характерные ситуации участия консультантов в разрешении проблем российских предприятий?
6. Какие факторы обуславливают успех взаимодействия клиента с консультантами?
7. Какие существуют три стадии процедуры отбора консультанта? Дайте краткую характеристику каждой из них.
8. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.
9. Для выполнения каких работ не следует приглашать консультантов на предприятие?
10. В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?
11. Как можно классифицировать независимых консультантов?
12. Опишите ключевые аспекты проблемы оплаты консультационных услуг.
13. Какими принципами необходимо пользоваться при составлении окончательного краткого перечня?
14. Как выглядит список основных документов для проведения конкурса?
15. Какие стадии выбора консультанта Вы можете назвать?
16. Какими основными источниками информации пользуются для составления предварительного списка?
17. При оценке каких критериев происходит отбор?
18. Что такое техническое предложение и как оно применяется?

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Причины обращения к консультантам.
2. Процесс поиска и выбора консультанта.

Тест

1. Верна ли точка зрения, согласно которой консультант должен быть универсальным бизнес-экспертом?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Предварительный отбор консультанта называется:
  - а) Лонг-листинг;
  - б) Миддл-листинг;
  - в) Шорт-листинг.
3. Наиболее высокие гонорары у:
  - а) независимых консультантов;
  - б) российских консалтинговых фирм;
  - в) иностранных консалтинговых фирм.
4. Окончательный отбор консультанта называется:
  - а) Лонг-листинг;
  - б) Миддл-листинг;
  - в) Шорт-листинг.
5. Критерии выбора консультанта бывают:
  - а) технические;
  - б) финансовые;
  - в) технические и финансовые.

## Глава 15.

---

### Процесс консультирования

#### 8.1. Подходы в консультировании

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

##### *Программный подход в консультировании*

Программный подход к обновлению и развитию социальных систем разного типа, например, предприятий, городов, регионов окончательно сформировался в отечественном управленческом консультировании к концу 1980-х гг. Этот подход предполагает ориентацию на сущностное обновление, трансформацию всей организации и ее связей с непосредственной средой.

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

Основные принципы этого подхода могут быть представлены следующим образом.

1. Принцип «высокой планки» или «предельной цели». Стратегические цели, разрабатываемые для организации ее представителями, должны быть либо на пределе возможного (для

обычной стратегической работы), либо за пределами возможного (в случае использования инновационной методологии, ориентированной на масштабные качественные прорывы в жизни организации).

2. *Принцип «пульсирующего инновирования».* Программная инновация социальной системы представляет собой серию стратегических мероприятий (шагов), построенных на основе интенсивного взаимодействия консультантов и сотрудников организации-клиента.

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

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

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

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

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

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

**В Маркетинговом подходе** задача консультирования заключается в достижении предприятием его рыночных целей; методом консультирования является построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

К факторам взаимодействия, которыми оперирует метод, относятся:

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

Принципиально можно выделить два рода взаимодействия предприятия с рынком:

1) предприятие предлагает рынку продукцию, информацию, денежные средства, оценивает реакцию рынка, модифицирует предложение, снова оценивает реакцию и др.;

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

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

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

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

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

Метод консультирования предусматривает индивидуальный подход к задаче.

Построение стандартных схем, широко описанных в литературе, методом не практикуется: такие схемы могут быть

применены, если известна или может быть установлена их практическая эффективность для решения определенной проблемы предприятия.

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

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

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

Метод маркетингового консультирования рассматривает задачу комплексно.

Консультирование рассматривается как интенсивная профессиональная помощь. Возможно два принципиальных подхода к решению задачи консультантом: исследование всех аспектов ситуации и синтез решения на основе полной информации; комплексное рассмотрение задачи, определение существенных аспектов, их проработка и синтез решения на основе существен-

ной информации. Критерию интенсивности в большей степени отвечает второй подход, который и применяется маркетинговым консультированием во всех случаях.

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

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

Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере, 1 года, а для проекта разработки стратегий – 2 лет с момента завершения задания.

## 15.2. Стадии, этапы, фазы процесса консультирования

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

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

На *предварительной стадии* процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и не-

обходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации о самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.

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

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

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

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

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

**На проектной стадии** стадии консультанты начинают диагностику предприятия-клиента, сбор данных и в итоге

формирование комплексной картины жизнедеятельности предприятия в целях анализа данных финансово-экономического, организационно-технического характера и прогноза будущего состояния предприятия.

*Задачами диагностики* являются сбор и анализ данных:

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

*Методами диагностики* могут быть:

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

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

3) сбор и обработка письменных материалов, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность предприятия;

4) тестирование, анкетирование и интервьюирование;

5) проведение SWOT-анализа (от англ. S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats), который позволяет проанализировать сильные и слабые стороны элементов внутренней среды предприятия, а также возможности и опасности элементов внешней среды. Данные об этих элементах консультанты могут получить во время общения с работниками предприятия. Результаты этих элементов заносятся в матрицу, а затем консультант совместно с клиентом проводит оценку вероятности реализации и силы проявления всех комбинаций, получившихся в четырех «полях», что позволяет

консультанту получить многофакторную характеристику состояния предприятия, проранжировать элементы по степени значимости, стимулировать развитие сильных сторон.

*Результаты диагностики* представляются в виде набора документов:

- Обзор организации управления предприятием:
  - стратегия фирмы;
  - результаты реализации этой стратегии;
  - характеристика продуктов предприятия;
  - характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
  - характеристика работы с кадрами;
  - обзор процессов документооборота;
  - обзор социально-психологического климата на предприятии.
- Обзор процессов организации производства:
  - логистика производства;
  - технологические карты;
  - технико-экономические показатели производства;
  - производительность труда и эффективность использования ресурсов;
  - производственные возможности.
- Отчет о результатах маркетингового исследования:
  - характеристика портфеля продуктов предприятия;
  - результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
  - оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
  - анализ конкурентной среды.
- Обзор финансовой деятельности предприятия:
  - анализ кредитной и инвестиционной политики;
  - комплексный анализ балансов предприятия;
  - анализ движения наличных средств, ликвидности.

- Обзор кадрового потенциала предприятия:
  - анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
  - анализ систем продвижения и поощрения;
  - анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.
- Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:
  - обзор процессов документооборота;
  - обзор процессов обслуживания клиентов;
  - автоматизация отдельных систем управления.
- Обзор коммуникационных процессов:
  - характеристика коммуникационных стилей;
  - характеристика элементов корпоративной культуры: системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

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

На *этапе внедрения проекта* в целях эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать управляющую команду из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов, которая, прежде всего,

должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений) для проведения в последующем стратегических изменений (организационных, технологических, кадровых) и приступить к их реализации.

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

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

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

### Контрольные вопросы

1. Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?
2. Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.
3. Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?
4. Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?
5. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?
6. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?
7. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?
8. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?
9. Что представляет собой процессный консалтинг?
10. В чем разница между программным и маркетинговым подходом?
11. Назовите стадии процесса консультирования?
12. Назовите этапы процесса консультирования?
13. Дайте характеристики процедур процесса консультирования?
14. Можно ли пренебречь отдельными этапами или нарушить вышеописанную последовательность и почему?
15. Что такое партисипативное консультирование?

### Темы практических и семинарских занятий

1. Соотношение этапов, стадий и фаз процесса консультирования.
2. Структура процесса консультирования.

### Тесты

1. На сущностное обновление организации ориентирован:
  - а) программный подход;
  - б) маркетинговый подход.
2. Постепенное укрепление мотивации сотрудников организации-клиента к участию в изменениях предполагает принцип:
  - а) «пульсирующего инновирования»;
  - б) «кумулятивной мотивации»;
  - в) самопрограммирования.
3. Изменение менталитета, способов действий, содержания и характера взаимоотношений сотрудников организации-клиента предполагает принцип:
  - а) «пульсирующего инновирования»;
  - б) «выращивания инновационного ядра».
4. Этапу подготовки соответствует:
  - а) предварительная стадия;
  - б) предпроектная стадия;
  - в) проектная стадия.
5. Диагностика проблем организации-клиента начинается на:
  - а) предварительной стадии;
  - б) предпроектной стадии;
  - в) проектной стадии.

## **Глава 16.**

---

### **Оценка результатов консультирования**

#### **16.1. Направления консультирования**

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая причина – ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений либо за счет экономии. Как экономический эффект может рассматриваться обучение персонала или уменьшение риска в принятии решений.

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

Небольшие задания, например, исследование отдельных аспектов качества продукции, могут принести немедленную прибыль. Существует целый ряд работ, выполняемых кон-

сультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно. Например, вопросы складирования, стандартизации документов и др. К сожалению, такие работы являются незначительными по удельному весу от всего объема работ.

Основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, и тип получаемого при этом эффекта, следующие

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

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

Консультирование применяется *для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта*. Такими мероприятиями могут быть поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, так как в «нормальном» режи-

ме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

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

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

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

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

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

Консультирование применяется *на постоянно-периодической основе* в случаях, когда изменения на предприятии

происходят постоянно и когда решение необходимо принимать быстро, т.е. у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятого персонала нужной квалификации на предприятии.

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

Консультирование применяется *на разовой основе* для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, так как проблема касается персонала. Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

## 16.2. Эффективность и качество консультирования

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

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

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

- 1) оснащения работы лучшими технологиями и правильного их выбора;

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

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

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

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

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

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

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

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

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

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

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

Таким образом, для повышения качества результатов консультирования клиенту необходимо решить проблему своевременного приглашения консультанта. В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием, и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка. Более рациональным является последователь-

ное решение вопросов: сбор дополнительной информации, затем оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

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

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

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

Минимум информации, на основе которой производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затрата-

ми времени руководителя, поэтому имеет смысл лишь для предварительно выбранного подхода.

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

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

#### Контрольные вопросы

2. Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
3. Что понимается под качеством консультирования?
4. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
5. Чем предопределяется качество консультирования?
6. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?

7. Контроль за выполнением консультационного проекта осуществляется клиентом?
8. Положительный результат после оказания консультационных услуг заслуга только консультанта?
9. Ощутимый результат наступает сразу после реализации рекомендаций консультанта?
10. Могут ли затраты на консультационные услуги характеризовать их уровень и на их основе оценивать эффективность?
11. Назовите два основных пути по которым может проводиться оценка результатов работы консультанта?

#### Темы практических и семинарских занятий

1. Области применения управленческого консультирования.
2. Проблемы оценки качества и эффективности консалтинговых услуг.

#### Тесты

1. *Эффективность консультационных услуг определяется:*
  - а) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
  - б) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте;
  - в) выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте;
  - г) желанием консультанта.
2. *Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:*
  - а) по реальным изменениям в организации-клиенте;
  - б) по затратам организации-клиента на услуги консультанта;

- в) по затратам организации-клиента на обучение своего персонала;
  - г) по прогнозам консультанта.
3. *Эффективность работы консультанта рассчитывается как:*
- а) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
  - б) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
  - в) отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
  - г) разница между доходами и расходами консультанта.
4. *Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:*
- а) отстранения клиента от участия в процессе консультирования в целях исключения возможных проблем, мешающих в работе;
  - б) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту;
  - в) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
5. *Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:*
- а) изменения нормативно-законодательной базы;
  - б) налаживания обширных международных связей;
  - в) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний;
  - г) повышения качества работы.
6. *Оценка качества работы консультанта осуществляется:*
- а) установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

- б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;
  - в) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
  - г) на глазок.
7. Выберите *неправильное* утверждение:
- а) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
  - б) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
  - в) «квалифицированный консультант – успешный консультант»;
  - г) «известны три стадии процесса консультирования».
8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:
- а) клиентом;
  - б) консультантом;
  - в) и клиентом, и консультантом;
  - г) не осуществляется вообще.
9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?
- а) изменение организационной структуры управления компании;
  - б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
  - в) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;
  - г) реструктуризация бизнеса.
10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:
- а) целей разрешения конкретной проблемы;
  - б) применяемых консультантом методов консультирования;
  - в) восприятия методов консультирования клиентами;
  - г) желания консультанта.

## Приложения

### Приложение 1

#### Краткая характеристика деловых услуг

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

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

##### *Содержание услуги:*

- проверка финансовой отчетности, экспертная оценка (заключение) относительно ее правильности, надежности, соответствия общепринятым стандартам;
- аудит управления;
- консультационные услуги по постановке управленческого аудита.

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

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

Первоначально в России законодательство требовало обязательного заверения аудиторами только налоговых деклараций иностранных фирм. Однако в настоящее время при-

нят ряд постановлений, согласно которым аудиторскую проверку должны проходить все банковские, страховые и инвестиционные компании (как российские, так и зарубежные), а также крупные негосударственные предприятия. Лицензирование аудиторских фирм осуществляется Министерством финансов РФ, Центральным банком РФ, которые ведут соответствующие реестры.

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

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

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

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

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

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

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

***Содержание услуги:***

- ведение бухучета;
- восстановление бухучета;
- постановка бухучета;
- выработка учетной политики;
- составление отчетности;
- анализ финансового состояния;
- проверка правильности ведения учета в целях выявления ошибок и оперативного их исправления;
- консультирование по вопросам ведения бухучета и др.

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

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

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

***Содержание услуги:***

- проверка соответствия требованиям законодательства внутренних документов клиента, оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов;

- подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами;
- ведение претензионной работы;
- представление интересов клиента в суде, других органах при рассмотрении правовых вопросов;
- консультации, заключения, справки по правовым вопросам, возникающим в процессе деятельности клиента;
- информирование клиента о новом законодательстве, нормативно-правовых актах;
- подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм, филиалов, представительств иностранных компаний.

**Управленческое консультирование.**

**Содержание услуги:**

- определение управленческих проблем;
  - оценка управленческих проблем;
  - разработка рекомендаций;
  - помощь в реализации рекомендаций.
- Инженеринг** – инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

Инженеринг делится на две группы:

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

Инженеринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями. Консультирование по инженерным вопросам – один из видов консультационных услуг.

**Содержание услуги:**

- услуги по подготовке производственного процесса;
- услуги по обеспечению процесса производства.

**Деловая информация.** Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в сво-

бодную продажу, а также в виде предоставления информации в электронной форме.

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

Важный аспект информационных услуг – предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

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

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

**Содержание услуги:**

- предоставление экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента;
- публикация пособий, справочников, статей, обзоров и др.
- предоставление информации в электронном виде и др.

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

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

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

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

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

*Содержание услуги:*

- объявления, интервью, статьи;
- публикации финансовых отчетов;
- рассылка рекламных материалов;
- проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и др.

**Лоббирование** – это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От связей с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более определенной направленностью.

*Содержание услуги:*

- организация взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы.

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

Преимуществом услуг специалистов по лоббированию состоит в соблюдении полной легальности и знании методов воздействия на представителей властей. Соответствующие консультационные услуги могут быть связаны со всеми услугами.

**Тренинг** – передача знаний и информации о принятии решений.

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

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

**Рекрутмент** – подбор и оценка управленческих кадров.

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

Рекрутментская фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения перегово-

воров для привлечения квалифицированных кандидатов. При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществлять комплексные услуги по подбору полной «команды» менеджеров для вновь создаваемого предприятия.

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

***Содержание услуги:***

- подбор и оценка кадров;
- планирование карьеры;
- анализ рынка труда;
- кадровое консультирование;
- трудоустройство увольняемых специалистов.

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

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

***Содержание услуги:***

- разработка и внедрение компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и др.;
- консультирование по внедрению и эксплуатации информационных технологий и др.

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

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

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

***Содержание услуги:***

- аккумуляция денежных средств частных инвесторов и помещение их в ценные бумаги;
- консультации в сфере рынка ценных бумаг;
- консультирование по вопросам общего и финансового управления.

**Результаты пилотных исследований рынка  
консультационных услуг**  
Исследования проводились в июне – сентябре 2000 г.  
(анкетные данные заполнили 25 из 179 консультантов,  
которым анкета была предложена).

**Консультанты**

**1. Организационно-правовая форма консультационных компаний.**

Все опрошенные являлись юридическими лицами.

**2. Характер деятельности консультационных компаний.**

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

**3. Степень специализации консультационных компаний.**

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

**4. Масштаб консультационной деятельности.**

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

**5. Портрет типичного консультанта.**

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

## Клиенты

### 1. Типы клиентов консультационных компаний.

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

### 2. Сфера деятельности клиентов консультационных компаний.

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

### 3. Масштаб рынка клиентов консультационных компаний.

Клиенты консультационных компаний равномерно распределены по уровням масштаба рынка.

### 4. Годовая валовая выручка клиентов консультационных компаний.

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

### 5. Величина активов и пассивов клиентов консультационных компаний.

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

#### **6. Организационно-правовая форма клиентов консультационных фирм.**

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

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

#### **7. Мотивы, побудившие компании обратиться за консультациями.**

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

#### **8. Портрет типичного клиента.**

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

### **Задачи консультирования**

#### **1. Группа потребностей клиентов.**

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

#### **2. Действия, выполняемые консультантом при решении задач.**

В 30% случаев консультант занимается планированием действий клиента (причем этим, в той или иной мере, зани-

маются все консультанты). Только в 10% случаев консультационные компании участвуют в целеполагании либо проводят оценку полученных результатов для клиента.

**3. Элементы макросреды, учитываемые консультантами.**

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

**4. Элементы микросреды клиента, учитываемые консультантом.**

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

**5. Ресурсы, потребляемые клиентом.**

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

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

Компании обращаются за консультациями по вопросам использования их ресурсов (т.е. непосредственно операционной деятельности) в 3 раза чаще, чем по вопросам, связанным с обеспечением ресурсами.

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

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

**7. Организационные меры, являющиеся следствием консультаций.**

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

**8. Продолжительность решения консультационных задач.**

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

**9. Периодичность оказания консультационных услуг.**

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

**10. Форма оплаты консультаций.**

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

**11. Величина оплаты услуг консультанта.**

Среди всех консультационных проектов 23% не превышают по стоимости 500 долл. США. Наиболее распространенные диапазоны стоимости услуг 500...1000 и от 1 000...10 000 долл. США. В целом, более чем в половине случаев, стоимость консультаций не превышает 1 000 долл. США. Ни у одного из респондентов стоимость консультаций не превышала 50 000 долл. США.

**12. Формы консультирования.**

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

Типичный комплекс задач, решаемый консультантами: оперативное, единовременное, самостоятельное решение консультантом проблем клиента путем экспертного консульти-

рования, не предполагающего решения организационных задач. Осуществляется планирование действий клиента по использованию информационных ресурсов, на основе анализа экономической среды, клиентов и непосредственного материального окружения за фиксированную сумму не менее 500-1 000 долл. США.

## Вопросы к зачету

1. Дайте понятие управленческого консультирования.
2. Каково понятие диагностического консультирования?
3. Назовите два подхода к управленческому консультированию.
4. Раскройте понятие процессного консультирования.
5. Каков функциональный подход к управленческому консультированию?
6. Дайте понятие обучающего консультирования.
7. Каков профессиональный подход к управленческому консультированию?
8. Расскажите о внутреннем и внешнем консультировании.
9. Назовите характерные черты управленческого консультирования.
10. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
11. Каково обеспечение профессионализма управленческого консультирования?
12. Какие роли консультанта в управленческом консультировании?
13. Дайте понятие независимости управленческого консультирования.
14. Расскажите о роли клиента в управленческом консультировании.
15. Какие отличительные особенности консультанта от менеджера?
16. Расскажите об использовании западных специалистов при консультировании российских клиентов.
17. Дайте понятие клиента консалтинговых организаций.
18. Расскажите об ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
19. Каковы основные типы консалтинговых организаций?
20. Каковы формы оказания услуг российскими консультантами?
21. Дайте характеристику управленческому консультированию как деловой услуге.

22. Дайте характеристику рынка аудиторско-консультационных услуг в Российской Федерации.
23. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
24. Какие условия формирования цен на консультационные услуги?
25. Каковы принципы управленческого консультирования?
26. Какие основные формы установления цен на консультационные услуги?
27. Дайте классификацию управленческого консультирования.
28. Расскажите о повременной оплате консультационных услуг.
29. Каков предмет управленческого консультирования?
30. Расскажите о фиксированной оплате консультационных услуг.
31. Каковы методы управленческого консультирования?
32. Расскажите об оплате консультационных услуг по проценту от стоимости результата.
33. Каковы этапы развития управленческого консультирования?
34. Расскажите об комбинированной оплате консультационных услуг.
35. Дайте понятие процесса управленческого консультирования.
36. Каковы основные типы консультационных договоров?
37. Расскажите об этапе подготовки в управленческом консультировании.
38. Каковы особые условия составления консультационных договоров?
39. Расскажите об этапе диагноза в управленческом консультировании.
40. Расскажите о взаимодействии консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.
41. Расскажите об этапе планирования действий в управленческом консультировании.

42. Расскажите о контроле в процессе управленческого консультирования.
43. Расскажите об этапе внедрения в управленческом консультировании.
44. Каковы два способа оценки результатов управленческого консультирования?
45. Что включает в себя этап завершения в управленческом консультировании?
46. Дайте определение экономического эффекта от работы консультанта.
47. Какие стадии и этапы управленческого консультирования?
48. Как оформляются результаты работы консультанта?
49. Какие золотые годы управленческого консультирования?
50. Расскажите о деловых услугах и их функциях.

## Глоссарий

<b>Внешние консультанты</b>	–это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.
<b>Внутренние консультанты</b>	–это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.
<b>Деловая услуга</b>	–вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующий формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.
<b>Диагностика</b>	–совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявлению недостатков.
<b>Диверсификация производства</b>	–одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.
<b>«Директивная» роль</b>	–работа в режиме ориентации на консультанта; консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий.
<b>Задача управленческого консультирования</b>	–предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

<b>Инжениринг</b>	– обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и других объектов.
<b>Кадровое консультирование</b>	– консультирование в целях подбора и расстановки кадров на предприятии.
<b>Качество консультирования</b>	– под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат и никогда – процесс.
<b>Клиент</b>	– любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.
<b>Консультант</b>	– специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и др. Консультант-инструктор и преподаватель обучает клиента и разрабатывает учебные программы. Консультант-помощник в решении проблем предлагает альтернативы и участвует в решениях.

	<p>Консультант-пропагандист предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.</p> <p>Консультант-технический эксперт дает информацию и предложения по вопросам политики и практики.</p>
<b>Консультационная услуга</b>	– совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и др. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.
<b>Консультирование по процессу</b>	– род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента.
<b>«Лаборатория консультирования»</b>	– поведенческо-ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующие реальные управленческие ситуации и процессы.
<b>Лоббирование</b>	– легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.
<b>Маркетинговое консультирование</b>	– имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.
<b>Менеджмент-консалтинг</b>	– предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая

	определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».
<b>Метод консультирования</b>	– план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.
<b>Методика</b>	– совокупность действий, позволяющих достичь каких-либо целей.
<b>Методологическая пропаганда</b>	– роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).
<b>Методология классификации</b>	– классификация, ориентированная на самих консультантов, так как классифицирует их в зависимости от методов работы.
<b>Мониторинг</b>	– систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.
<b>Нахождение альтернатив (как роль консультанта)</b>	– выявление альтернатив и ресурсов для клиента и помощь в оценке последствий.
<b>«Недирективная» роль</b>	– работа в режиме ориентации на руководителя, консультант предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет.
<b>Обнаружение фактов (как роль консультанта)</b>	– сбор данных и предоставление этих данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершен-

<b>Обучающее консультирование</b>	ствования. – процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и др., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.
<b>Партисипативное консультирование</b>	– совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).
<b>Планирование действий</b>	– фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.
<b>Попредметная классификация</b>	– классификация в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент.
<b>Позиционная, или «контактная», пропаганда</b>	– роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности.
<b>Процесс консультирования</b>	– последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позиции.

	тивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.
<b>Процессное консультирование</b>	– процесс консультирования, когда консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в аккумуляровании идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.
<b>Психологическое тестирование</b>	– выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.
<b>Результат консультационного проекта</b>	– продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта.
<b>Результативность</b>	– отражает не только количественную, но и качественную сторону деятельности.
<b>Рекрутмент</b>	– услуги по подбору и оценке кадров.
<b>Рефлексия (как роль консультанта)</b>	– стимулирование клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.
<b>Сессия стратегического плана</b>	– место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы.

<b>нирования</b>	
<b>Стадия</b>	– период, определенная ступень в развитии чего-либо, фаза развития.
<b>Тренинг</b>	– обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.
<b>Управленческое консультирование</b>	– консультирование в целях совершенствования управления предприятием.
<b>Управленческое консультирование (профессиональный взгляд)</b>	– это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.
<b>Управленческое консультирование (функциональный взгляд)</b>	– любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи (серии задач), при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.
<b>Услуга</b>	– осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.
<b>Фасилитатор</b>	– специалист по организации коллективной творческой работы, помогающий участникам четко формулировать идеи и предложения.
<b>Цель консультирования</b>	– помочь другим людям разрешать проблемы и яснее увидеть ее возможности.
<b>Экспертное консультирование</b>	– процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Роль клиента – обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.

**Этапы** – отдельные стадии какого-либо процесса.

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

## Список рекомендуемой литературы

1. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М. : Инфра-М, 1999. – 240 с.
2. Бейч, Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с.
3. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 288 с.
4. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренкова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: Инфра-М, 2002. – 192 с.
5. Боброва, И.И., Зимин, В.А. Консалтинг. Аудит в РФ, СНГ и зарубежье. – М. : Юниправекс, 2002. – 360 с.
6. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг. – М.: Вершина, 2005. – 384с.
7. Васильев, Г.А., Деева, Е.М. Управленческое консультирование. – М. : Юнити-ДАНА, 2004. – 255 с.
8. Вебер, А.В., Данилов, В.Д. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. – М. : Наука и техника, 2003. – 176 с.
9. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. – М.: Дело, 2001. – 296с.
10. Гончарук, В.А. Маркетинговое консультирование. – М. : Дело, 1998. – 251 с.
11. Гульковский, А.В., Рысюк, В.Н. Управленческое консультирование/ пособие для подготовки к экзамену. – М. : Юркнига, 2004. – 288 с.
12. Джентл, Р. Как сделать карьеру в консалтинге? / пер. с англ. – СПб. : Нева, 2003. – 192 с.
13. Зильберман, М. Консалтинг. Методы и технологии / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 432 с.
14. Иванов, М.С., Фербер, М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
15. Иванов, М.А., Шустерман, Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 392 с.

16. Калянов, Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий. – М. : Синтег, 1997. – 316 с.
17. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 160 с.
18. Консалтинг будущего : Экспресс-курс / под ред. Карен Ли / пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
19. Консалтинг в России. Введение в профессиональные методы работы.: Практическое пособие / под ред. А.П. Посадского. – М. : Инфра-М, 1998. – 302 с.
20. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес / под ред. К. Макхема. – Пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
21. Котляревский, Ю.Л. Управленческое консультирование в России. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.
22. Красовский, Ю.Д. Сценарии организационного консультирования / учебное пособие. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 366 с.
23. Кроль, Л. Консалтинг. Поиски жанра. – М. : Независимая фирма «Класс», 2002. – 336 с.
24. Кроссман, Ф. Как заработать на консалтинге. – СПб. : Питер, 2000. – 240 с.
25. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
26. Макхем, К. Управленческий консалтинг / пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 267 с.
27. Маринко, Г.И. Управленческий консалтинг/ учебное пособие. – М. : Инфра-М, 2005. – 381 с.
28. Митчелл, Дж. Путь к сердцу клиента / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 224 с.
29. Мороз, Ю. Управленческий консалтинг: нет ничего проще. – М. : Феникс, 2004. – 224 с.
30. Нигель, М.Л. Консультирование для менеджеров. – Ростов-н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.
31. Ольшанский, Д., Пеньков, В. Политический консалтинг. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.

*Список рекомендуемой литературы*

---

32. Ольшевский, А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб. : Питер, 2003. – 432 с.
33. Посадский, А.П. Основы консалтинга/ пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
34. Пригожин, А.И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
35. Пятенко, С.В. Выбор аудитора и консультанта. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1998. – 205 с.
36. Пятенко, С.В. Организация работы аудитора и консультанта. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2001. – 376 с.
37. Румянцева, З.П., Алешникова, В.И. Методические указания к деловой игре «Управленческое консультирование». – М. : ГУУ, 1998. – 48 с.
38. Туретт-Туржи, К. Консалтинг. – СПб. : Нева, 2004. – 128 с.
39. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под. ред. М. Кубра. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
40. Уткин, Э.А. Консалтинг. – М. : Экмос, 2000. – 255 с.
41. Шура, П. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. – М. : Коммерсант XXI, Альпина Паблишер, 2002. – 264 с.
42. Юксвярав, Р.К., Хабакук, М.Я., Лейман Я.И. Управленческое консультирование : теория и практика. – М. : Экономика, 1988. – 240 с.