

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение
высшего профессионального образования**

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РФ**

СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Филиппов Д.В.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Учебное пособие

**для студентов всех форм обучения
по направлению 38.03.04**

Государственное и муниципальное управление

НОВОСИБИРСК, 2014

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СИУ-филиала РАНХиГС

Рецензенты:

Д.В. Филиппов

Управленческий консалтинг: учеб. пособие // *Д.В. Филиппов.* /СИУ-филиал РАНХиГС.— Новосибирск: изд-во СибАГС , 2014.— 247 с.

Данное учебное пособие предназначено для изучения дисциплины вариативной части «Управленческий консалтинг» по направлению бакалавриата 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление. Предназначено для студентов всех форм обучения , аспирантов, преподавателей, а также широкого круга управленцев различного уровня, в том числе государственных и муниципальных служащих, работников государственных и муниципальных учреждений, чья деятельность связана с решением задач по изменению сложившейся управленческой практики.

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы управленческого консалтинга	6
Тема 1. Понятие «управленческого консалтинга» в контексте современного менеджмента	6
Тема 2. История управленческого консалтинга в России и за рубежом	19
Тема 3. Виды управленческого консалтинга.	50
Тема 4. Характеристики консультантов и типы заказчиков	74
Глава 2. Организация деятельности консалтинговой фирмы	97
Тема 5. Экономика и управление консалтинговой компании	97
Тема 6. Маркетинг и продажи в консалтинговой компании	124
Тема 7. Особенности управленческого консалтинга в государственном секторе	145
Глава 3. Выполнение консалтинговых проектов	170
Тема 8. Основные стадии консультационного процесса	170
Тема 9. Ведение переговоров с заказчиком по подготовке и выполнению консалтинговых проектов	194
Тема 10. Сбор и анализ информации при подготовке и выполнении консалтинговых проектов	211
Тема 11. Подготовка и презентация отчета о выполненной работе по консалтинговому проекту	228
Заключение	240
Словарь терминов	241
Список источников	243

Введение

Переход Российской Федерации в начале 1990-х годов к рыночным отношениям и активное развитие всех видов предпринимательской деятельности в условиях становления конкуренции требовал не столько формирования эффективной системы управления, сколько обеспечение ее конкурентоспособности через постоянное совершенствование принципов, методов и систем управления организациями. Эти процессы происходили в России на фоне становления управленческого консалтинга как отдельного сектора бизнес - услуг и чрезвычайно важного элемента экономической и индустриальной инфраструктуры в развитых странах. Открытие экономики России в этот период только усилило проникновение на российский рынок услуг мировых консалтинговых компаний и ускорило формирования профессиональной консалтинговой среды в современной России.

Применение управленческого консалтинга вызвано достаточно высоким уровнем управленческого опыта, когда предприниматель или руководитель осознает необходимость внешней помощи консультантов для повышения своего конкурентного статуса и оптимального решения проблем, возникающих в процессе его работы. Развитие управленческого консультирования связано, прежде всего, с необходимостью быстрого внедрения в практику новых теоретических достижений в сфере управления. В последнее десятилетие в связи с проведением административной реформы управленческий консалтинг стал чрезвычайно востребован и государственном секторе.

Цель курса – формирование у студентов системы компетенций в области управленческого консультирования.

Исходя из цели, дисциплина предполагает решение следующих задач:

1. Сформировать профессиональные компетенции - представления о системе управленческого консультирования в контексте современного менеджмента.

2. Сформировать профессиональные компетенции - знания в области мировых ведущих технологий управленческого консультирования.

3. Сформировать профессиональные компетенции - знания видов консультационной деятельности и особенностей управленческого консультирования в различных сферах деятельности и секторах экономики и социальной сферы, в том числе в государственном секторе.

4. Сформировать профессиональные компетенции - навыки организации экономических процессов и управления консалтинговой компанией.

5. Сформировать профессиональные компетенции - навыки организации маркетинга и продаж в консалтинговой компании.

6. Сформировать профессиональные компетенции - навыки организации выполнения консалтинговых проектов.

7. Сформировать профессиональные компетенции - навыки организации предоставления результатов работы по консалтинговому проекту.

Все темы, входящие в состав данного курса взаимосвязаны между собой и позволяют последовательно сформировать указанную систему компетенций.

В процессе работы над учебным пособием для осуществления самопроверки особое внимание следует уделить ответам на задания.

После изучения всех тем курса (или при изучении отдельной темы) необходимо перейти к выполнению письменного контрольного задания (ПКЗ), в котором на основе полученных знаний выполнить практическое задание. Необходимо отметить, что при выполнении ПКЗ необходимо пользоваться как материалами, изложенными в учебном пособии, так и приводить собственное мнение по данному вопросу.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Тема 1. Понятие «управленческого консалтинга» в контексте современного менеджмента

1. Определение управленческого консалтинга
2. Объект, предмет и методы управленческого консалтинга
3. Цели и задачи дисциплины. Междисциплинарные связи

1. Определение управленческого консалтинга

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

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

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления — коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от раз 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, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и путем предоставления своих услуг в достижении поставленных целей.

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

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

Управленческое консультирование — это наука, поскольку: опирается на рекомендациях таких наук, как менеджмент, маркетинг, психология, социология, логика, юриспруденция.

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

При этом под **консультантом** понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Под **клиентом** понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. Кроме того, под «клиентом» понимается не только внешний потребитель (покупатель) продукции, товара или услуги предприятия. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками (службами, подразделениями, филиалами и т.п.), а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

Консалтинговые услуги:

Инжиниринг

Управленческое консультирование

Рекрутмент

Реклама и отношения с общественностью

Деловая информация

Аудит

Юридическое обслуживание

Обеспечение информационными технологиями

Инвестиционное обслуживание

Бухгалтерское обслуживание

Тренинг

Лоббирование

В настоящее время управленческое консультирование в России определяется по-разному: как процесс, как экспертиза, как услуга и как метод.

1. Консультирование как процесс: организованный процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого является организационное изменение, осуществленное на предприятии.

2. Консультирование как экспертиза: разновидность экспертной помощи клиенту в день решения задач перестройки управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

3. Консультирование как услуга: услуга, оказываемая

консультантом с целью помощи клиенту в диагнозе, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

4. Консультирование как метод: метод освоения научных разработок, достижений зарубежного и отечественного опыта хозяйствования и управления в организации клиента при содействии профессиональных консультантов в условиях дискомфорта внутренней и внешней среды.

Однако анализ представленных формулировок не дает полного представления о сущности понятия управленческого консультирования. Для наиболее полного раскрытия этой дефиниции обратимся к характерным чертам управленческого консультирования.

Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию

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

Функциональный подход

Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Т.е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Профессиональный подход

Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование — 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.

Эти два подхода дополняют друг друга. Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную службу, обеспечивающую профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления; либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь, помогающей организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

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

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

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

Консультирование предполагает:

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

Поэтому, 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, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Заниматься консультированием следует:

- Лицам, имеющим 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.

В настоящее время управленческое консультирование в РФ определяется по-разному: как процесс, как экспертиза, как услуга и как метод.

1. Консультирование как процесс: организованный процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого является организационное изменение, осуществленное на предприятии.

2. Консультирование как экспертиза: разновидность

экспертной помощи клиенту в день решения задач перестройки управления при изменяющихся внешних и внутренних условиях.

3. Консультирование как услуга: услуга, оказываемая консультантом с целью помощи клиенту в диагнозе, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

4. Консультирование как метод: метод освоения научных разработок, достижений зарубежного и отечественного опыта хозяйствования и управления в организации клиента при содействии профессиональных консультантов в условиях дискомфорта внутренней и внешней среды.

Однако анализ представленных формулировок не дает полного представления о сущности понятия управленческого консультирования. Для наиболее полного раскрытия этой дефиниции обратимся к характерным чертам управленческого консультирования.

2. Предмет и метод управленческого консультирования

Предметом управленческого консультирования является не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Главным специфическим предметом консультирования является процесс производства и продажи продукта, называемым «консультационная услуга».

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

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство консультантов. Например, такой специальный метод быстрого обнаружения

фактов, как психологическое тестирование, 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, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

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

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

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

Методология консультирования воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.

2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии,

психологии, статистике, математике и других науках.

Эта группа методов (среди них: интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое

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

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

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

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

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

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

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

1.2. Методы решения проблем.

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

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

1.3. Методы реализации.

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

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

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

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

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

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

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

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

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

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

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

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

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

3. Затратные — связаны с крупными капиталовложениями. В качестве примера можно привести классификацию методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и т.д.):

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

Выделяют следующие *характерные черты управленческого консультирования.*

1. Профессионализм.

Консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам.

Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем. Более того, профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

2. *Совещательность.*

Консультанты в основном дают советы. Это означает, что они — только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета.

3. *Независимость.*

Консультирование — это независимая служба. Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Консультант должен обладать такими видами независимости:

- финансовой,
- административной,
- политической,
- эмоциональной.

Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Квалифицированный консультант строит свою деятельность на принципах, представляющих собой

совокупность характеристик, основных правил и методов консалтинговой деятельности, которые следует учитывать, консультируя организацию.

Принципы управленческого консультирования

1. Научность
2. Гибкость
3. Прогрессивность
4. Сохранение системы в процессе консультирования
5. Изменение системы в результате консультирования
6. Преемственность
7. Конкретность
8. Гласность
9. Компетентность
10. Динамичность
11. Креативность
12. Эффективность

Более системное определение управленческого консультирования выглядит следующим образом:

Управленческое консультирование — вид системной деятельности; процесс оказания профессиональной помощи; сложный комплекс научных знаний; искусство ведения дела; многофакторное общественное явление; коммерческий проект; вид бизнеса.

Контрольные вопросы

1. *Дайте определение понятия «управленческое консультирование».*

2. *Что понимается под термином «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО))?*

3. *Какие виды деловых услуг Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждой.*

4. *Что понимается под термином «консультационная услуга»?*

5. *Кто является участником процесса консультирования?*

6. Как определяется управленческое консультирование с позиций функционального подхода?
7. Как определяется управленческое консультирование с позиций профессионального подхода?
8. Что является целью управленческого консультирования?
9. Перечислите задачи управленческого консультирования.
10. Кому следует заниматься управленческим консультированием?
11. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?
12. Что понимается под методом консультирования?
13. Что является предметом консультирования?
14. Перечислите методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
15. В чем воплощается методология консультирования?
16. Что означает термин «методика консультирования»?
17. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.
18. Какие методики относятся к универсальным методикам?
19. В чем заключается суть лабораторного метода обучающего консультирования?
20. Каковы основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование?
21. Что понимается под качеством консультирования?
22. Что является факторами, определяющими качество консультирования?
23. Чем предопределяется качество консультирования?

24. Всегда ли сразу очевиден эффект от изменений в компании-клиенте, внесенных на основе рекомендаций консультанта?

Тема 2. История управленческого консалтинга в России и за рубежом.

1. Предпосылки возникновения управленческого консультирования.
2. Управленческое консультирование в России.
3. Тенденции осуществления управленческого консалтинга в годы в XXI-м веке.

1. Предпосылки возникновения управленческого консультирования.

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

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

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

Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности 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 совету начальнику — субъекту управления: «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный

несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

Аналогичные советы можно найти и в современной управленческой литературе.

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

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

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

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени:

«Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

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

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

В начале XX в. область деятельности консалтинга возросла. Появились первые профессиональные консультанты, такие, как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон.

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

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего с

последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

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

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

Всей этой области дали название первоначально «организация производства».

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

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

В 1920-е годы Элтон Мэйо, проводивший Хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию

в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

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

Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. 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. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам - "МакКинси энд Компани" и "А. Т. Карни".

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

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

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

Кроме того, исследования операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро

нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. 1950—1960 гг. — «золотые годы» консультирования — это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции. Например, “РА” (Великобритания) в 1943 г. имела лишь 6 консультантов, в 1963 г. — 370, а в 1984 г. — более 1300 консультантов в 22 странах¹.

Появилась концепция реструктуризации, т.е. разукрупнение предприятий и слияние — образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-е годы на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. В 80-е годы появился термин “консультантовооруженность”, который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в США — 4,5; в странах Западной Европы — 12,5; в развивающихся странах — 250-300.

С начала 60-х годов управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы “Большой восьмерки”: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии

¹ Управленческое консультирование. / Под ред. М.Кубра. В 2т. - М.: Интерэксперт, 1992. — Т.1. 319 с

некоторые из вышеперечисленных фирм объединились и образовалась “Большая шестерка”: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse. В 1998 г. намечалось слияние KPMG с Ernst and Young и Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Однако произошло слияние только у Price Waterhouse с Coopers and Lybrand. Следовательно, крупнейшие аудиторско-консалтинговые называют теперь “Большой пятеркой”.

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

2. Управленческое консультирование в России

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

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

Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (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 произношение

этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 года в подвале газеты «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи. В 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам сейчас в России примерно 10 тысяч человек тех, кто себя называет 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 стали обращаться не только за аудиторской помощью, но и за решением различных бизнес-вопросов. Поэтому в аудиторских компаниях стали создаваться подразделения по управленческому консультированию. Но все равно большее предпочтение компании отдают аудиторским услугам — это более стабильный рынок. То есть на нем есть определенное число участников, число клиентов. Консультирование — напротив, быстро растущий рынок. Сегодня, по некоторым оценкам, по темпам роста только рынок Интернет-технологий, телекоммуникаций опережает

консультирование. Проанализируем спрос на консультирование только по двум шкалам — доступности и желаемости консультационных услуг. Доступность была максимальной, у фирм были деньги, они были готовы платить. Желаемость присутствовала в меньшей степени, т.е. не было четкого понимания того, зачем это нужно. И это объяснялось, прежде всего, самой природой рынка. Были огромные прибыли, огромная рентабельность. Теперь ситуация изменилась — в настоящее время выживают только наиболее эффективные компании. И для того чтобы попасть в число наиболее эффективных компаний, только своих сил не всегда достаточно. Нужно привлекать профессионалов-управленцев, т.к., в конечном счете, это более выгодно и экономически более целесообразно. Излишняя самонадеянность в этих вопросах и вера в собственную непогрешимость подчас обходится клиенту намного дороже.

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

Также существует проблема взаимодействия формирующихся российских традиций в консультировании и влияния западной корпоративной культуры на российский рынок. Консультанты, ориентированные на экспансию западных управленческих ценностей, стремятся действовать по принципу «не надо изобретать велосипед — уже все на Западе разработано, нам осталось только это освоить». Эту модель можно назвать экстенсивной.

Консультанты, имеющие собственные разработки, свой

богатый опыт, который интереснее и продуктивнее западных постулатов, корректируют западные ценности в соответствии с собственными представлениями. Здесь просматривается интенсифицированная модель переосмысления западных ценностей. Но так как практика российского бизнеса отличается от практики западного бизнеса, то представляется, что на пересечении этих двух моделей будут возникать уникальные модели консультирования.

В конце 80-х — начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой пятерки» — Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России.

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

Основным источником заказов для них в этой сфере являются программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, предпочитают обращаться к российским консультантам, многие из которых начинали карьеру в западных компаниях и, проработав

несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

Для России более привычным является понятие «консультирование», нежели «консалтинг». Но под консультированием принято понимать процесс ответа на вопросы, поставленные неспециалистом специалисту. Причем разработка ответов производится по принципу «каков вопрос — таков ответ». То есть, если вопрос сформулирован как «можно ли?», то и ответ прозвучит как «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 особенности экономики и менталитета, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. Многие аудиторские фирмы, разобравшись в финансовых проблемах своих клиентов, предлагают услуги по управленческому консультированию. В аудиторских командах возникают подразделения специалистов по стратегическому планированию, реорганизации оргструктур, разработке информационных систем поддержки решений.

Управленческое консультирование в чистом процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных консультантов (число, как первых, так и вторых достаточно ограничено).

В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления,

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

В настоящее время рынок управленческого консультирования — быстро растущая 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 года вопросы об инвестициях стали неактуальны, так как интерес иностранных инвесторов к России был подорван. Многие компании задумались о стратегии реорганизации бизнеса, о сокращении издержек, об оптимизации деловых процессов и финансовых потоков, о мобилизации внутренних резервов реорганизации.

3. Тенденции осуществления управленческого консалтинга в годы в XXI-м веке

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 достигала 20%.

Наметилась и специфика осуществления управленческого консалтинга, выразившаяся в формировании трех направлений: коучинг, реинжиниринг, аутсорсинг.

Коучинг (англ. coaching — обучение, тренировки) — метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что консультант (коуч) не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Работа с коучем предполагает достижение определённой цели, новых, позитивно сформулированных результатов в жизни и работе.

Существует множество определений коучинга, из наиболее известных:

Коучинг — это тренинг самореализации в форме бесед(ы), во время которой тренер (коуч) несёт ответственность за ход сессии (беседы), а клиент (игрок) за её содержание.

Коучинг — это искусство создания (с помощью беседы и поведения) среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.

Коучинг — это процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности клиента.

Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию человека.

Коучинг — это длительные отношения, которые помогают людям получить значительные результаты в их жизни (в карьере, бизнесе или в общественных делах). Посредством коучинга клиенты расширяют область познания, повышают эффективность и качество своей жизни.

Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

Отличие коучинга от всех видов консультирования — ставка на реализацию потенциала самого клиента. Коучинг — это умение подвести человека к самостоятельным выводам, коуч не должен давать советов.

Четыре базовых этапа коучинга:

постановка цели;

проверка реального положения вещей;

выстраивание путей достижения цели;

достижение (он именуется также этапом воли).

Виды коучинга

По области применения различают карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерным консультированием. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы и т.п.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями фирмы и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

По участникам коучинга различают индивидуальный коучинг, командный коучинг, корпоративный (групповой) коучинг.

С точки зрения формата коучинг может быть: очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг).

Приведенные выше направления коучинга неразрывно связаны между собой и органично вписываются в систему обучения клиентов.

Коучинг — новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг —

нечто большее, чем консультирование.

Коуч не учит своего клиента, как что-либо делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь цели, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения цели.

В коучинге идет обучение клиента достижению целей оптимальными путями в кратчайшие сроки. Коучи способствуют тому, чтобы их клиенты научились минимальными усилиями добиваться лучших результатов. В основе коучинга лежит использование психологии оптимизма и успеха. Именно поэтому этот вид консультирования активно развивается за рубежом и в нашей стране.

В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а он более похож на жёлудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо питание, поощрение, свет, чтобы достичь этого, но способность вырасти уже заложена в нас.

В коучинге создается живая атмосфера сотворчества: со стороны коуча это в первую очередь следование интересам клиента и направляющие «волшебные вопросы», со стороны клиента — это смелость исследования своих выборов, творческий поиск и принятие решений, направленных на достижение желаемого, обретение радости от успехов и достижений, включение внутреннего «драйва».

В настоящее время коучинг — одно из популярных и востребованных направлений психологической помощи.

Ключевым элементом в коучинге является осознание, которое становится результатом усиления внимания, концентрации и чёткости. Осознание — это способность отбирать и ясно воспринимать относящиеся к делу факты и информацию, определяя их важность. Ответственность — ещё одна ключевая концепция и цель коучинга.

Реинжиниринг — это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей

деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Современные предприятия в значительной мере все еще базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г. Производственный процесс он предлагал разбить на элементарные, простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Это легко реализуемая идея, в связи с чем предложенные принципы были и остаются весьма успешными в массовом производстве типовой продукции, выполняемой силами большой армии неквалифицированных рабочих, использующих простое оборудование.

Принципы, сформулированные Смитом и революционные для его времени, не соответствуют требованиям современной индустрии, так как продукция в наше время должна быть ориентирована в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованны, не боятся ответственности и стремятся к решению по-настоящему сложных задач; рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя — более агрессивной.

Мир, в котором живут современные предприниматели, за последние 10 лет существенно изменился.

Во-первых, потребители в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Они намного лучше, чем в начале 80-х годов осведомлены о своем положении на рынке и о возможностях выбора продукции, которые у них имеются.

Во-вторых, сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг. Потребляемой становится продукция, которая адаптирована к определенным нуждам конкретного потребителя и доставляется наиболее подходящим способом в момент, установленный потребителем.

В-третьих, существенно изменились средства

производства и технологии, а среди последних — прежде всего информационные. Информационные технологии — это не только база многих других важных технологий (вычислительных, коммуникационных, робототехники, распределенных баз данных и пр.), но и способ, с помощью которого информация, предлагается потребителю.

Однако несмотря на эти изменения, многие компании с длительной историей хозяйствования на рынке продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. Поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход — основа инжиниринга бизнеса (бизнес-процессов), наиболее важным направлением которого является реинжиниринг, или перестройка существующих компаний.

Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная

деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать пол ноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы (термин «реинжиниринг» ввел М. Хаммер).

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- 1) почему компания делает то, что она делает?
- 2) почему компания делает это таким способом?
- 3) какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10-100%, а

используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500-1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

Компании, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

Компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

Компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Ключевое слово «процесс», как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству.

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению

цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

Разработка образа-видения (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Принципы перепроектирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удастся свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от

традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

4. Логика реализации бизнес-процессов. Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимосвязку работ на разных участках.

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому»

принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т.д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 дол. составили 100 дол. При реинжиниринге чаще всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет устранить излишнюю интеграцию.

8. Рационализация управленческого воздействия. Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

10. Рационализация связей «компания — заказчик». Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем

информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

Аутсорсинг – (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы

компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % — часть административных функций.

Виды аутсорсинга:

Производственный аутсорсинг. При производственном (или промышленном) аутсорсинге сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или её компонентов.

ИТ-аутсорсинг (ИТО). Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.)

Развитие корпоративных информационных систем привело к возможности их аутсорсинга. До 90-х годов некоторые типы аутсорсинга (например, оффшорный аутсорсинг колл-центров) технически было чрезвычайно трудно реализовать.

Часто под аутсорсингом информационных процессов понимается аутсорсинг ИТ-процессов организаций, не связанных с ИТ-отраслью непосредственно. В западных странах распространен комплексный ИТ-аутсорсинг, в рамках которого подрядчику передается вся ИТ-инфраструктура заказчика. В России такой подход используется крайне редко, компании предпочитают использовать его ограниченные варианты, такие

как хостинг приложений или поддержка корпоративных сайтов. На данный момент основными поставщиками аутсорсинговых ИТ-услуг в России являются системные интеграторы, однако за последние 2-3 года появился ряд крупных российских игроков, для которых аутсорсинг является основным видом деятельности. Вместе с тем, на российский рынок активно выходят крупнейшие мировые игроки: IBM и HP. Модель SaaS также можно рассматривать как вариант аутсорсинга в области эксплуатации программного обеспечения.

Аутсорсинг в сфере ИТ — передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры. Простейшим вариантом подобной практики является хостинг сайта компании. Многие современные компании пользуются услугами аутсорсинга, что говорит о его популярности и выгоды для конечного потребителя. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента. На практике, обычно акцент ставится на одну из конкретных услуг

Абонентское обслуживание компьютеров — наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере.

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO). Использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании. В большинстве случаев BPO предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании.

Аутсорсинг управления знаниями (KPO). KPO предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления

знаниями сейчас только начинает получать распространение на территории США.

Легальный аутсорсинг. В ряде случаев организация обязана передать функции по осуществлению определённой деятельности сторонним организациям. Например, паевый инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учёт, контроль и управление собственными активами. Для этого он обязан прибегать к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании.

Аутсорсинг в финансовой сфере.

Бухгалтерский аутсорсинг — один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

Теоретически и практически, бухгалтерская компания может полностью выполнять все функции бухгалтерии предприятия вплоть до исполнения банковских платежей и выставления первичных документов контрагентам. Однако, это не исключает возможности построения достаточно сложных и гибких бизнес-процессов с использованием внешних компаний и собственных сотрудников для достижения максимальной эффективности.

Не стоит путать аутсорсинг бухгалтерии с привлечением внештатного бухгалтера. Аутсорсингу присуща, главным образом, передача регулярных функций. В то время как привлечение внештатного специалиста необходимо расценивать скорее как передачу эпизодических объёмов работ конкретному исполнителю.

Одним из очевидных недостатков аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учёта являются

опасения заказчиков за сохранность принадлежащей им финансовой информации, за правильность ведения и предоставления финансовой и налоговой отчетности в регулирующие органы. И хотя крупные аутсорсинговые компании обладают соответствующей компетенцией и несут ответственность перед заказчиком за правильность и своевременность предоставления информации, тем не менее, именно финансовый отдел и бухгалтерия заказчика отвечают перед государством за правильность и своевременность отчетности. Как следствие, крупные заказчики в России неохотно идут на такой аутсорсинг, предпочитая вести бухгалтерию самостоятельно. Как следствие, критически важным активом любой аутсорсинговой компании является её репутация на рынке и отзывы уже состоявшихся клиентов.

Инвентаризационный аудит. Передача процесса инвентаризации на аутсорсинг, как правило, связана с решением проблем, связанных с учётом имущества. Используется технология, основанная на штриховом кодировании. Носителем информации об учитываемом объекте является специальная самоклеющаяся этикетка со штрихкодом, разрушающаяся при попытке ее снятия (аналог инвентарной бирки). Основные средства, товары, и материалы маркируются этикетками или бирками. Для сбора информации об имуществе при проведении инвентаризации используются терминалы сбора данных со встроенным сканером штрихового кода.

Обеспечение взаиморасчетов с персоналом. Аутсорсинг расчёта заработной платы обычно основывается на бизнес-модели SaaS. При этом подразумевается именно расчёт заработной платы, премиальных, командировочных, пособий, компенсаций и т. д., а не осуществление выплат.

Аутсорсинг в сфере управления персоналом. Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом (англ. HRO, Human Resources Outsourcing) приобрела значительную

популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в России значительно меньше.

Использование внештатного персонала. Выведение персонала за штат (аутстаффинг) — кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности. В зависимости от особенностей налогообложения, это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для компаний с малым штатом. Развитием этой ситуации является направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия (лизинг персонала).

Исходящий телемаркетинг и обработка телефонных вызовов. Ещё одним распространённым примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг процессов в области управления взаимоотношениями с клиентами (англ. CRM) и, в частности, аутсорсинг обработки телефонных вызовов и передача на сторону колл-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая колл-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

Аутсорсинг колл-центров в России также достаточно распространён, однако имеет несколько другую форму. Требования к владению русским языком практически исключают размещение колл-центров в дальнем зарубежье и даже в некоторых странах СНГ. Поэтому многие компании предпочитают переносить центры обслуживания клиентов в российские провинциальные города со сравнительно дешёвой

рабочей силой. Для управления колл-центром часто создаётся отдельное юридическое лицо, что позволяет считать это сорсинговой моделью, но не является аутсорсингом (инсорсинг).

Аутсорсинг офисной печати. Аутсорсинг офисной печати — передача в управление всей офисной печатной техники с дальнейшей установкой аутсорсером своего печатного оборудования. Переход на оплату за одну печатную страницу.

Правовой аутсорсинг. Нередко компании вместо штатного юриста предпочитают пользоваться аутсорсингом. Как правило, это обходится значительно дешевле, чем содержание собственного специалиста. Юридические услуги, как и бухгалтерские, нужны любому предприятию, учреждению или общественной организации, но в большинстве случаев нагрузки просто недостаточно, чтоб сделать выгодным использование штатного юриста.

Аутсорсинг издательской деятельности. Типичными примерами аутсорсинга также являются передача стороннему исполнителю функций перевода, печати и постпечатной обработки документов, издание корпоративных газет и журналов. Издательство имеет штат редакторов, корректоров, отдел вёрстки, внештатных авторов. Для перевода материалов, печати изданий и распространения (наиболее ресурсоёмкие и дорогие направления) могут привлекаться сторонние организации. Отдельным направлением издательского аутсорсинга является организация и обеспечение продаж печатных СМИ.

Логистический аутсорсинг. Словосочетание "логистический аутсорсинг" обозначает приобретение у третьей стороны услуг по управлению запасами, транспортировке товара, его складированию и всем связанным с этими операциями бизнес-процессам.

Консалтинг и аутсорсинг являются видами интеллектуальной деятельности, продаваемыми за вознаграждение; оба они имеют договорную основу и регулируются на основе одинаковой нормативной базы. Оба эти

вида услуг исторически вышли из объективных экономических процессов разделения труда. Общественное разделение труда, прежде всего на труд производительный и управленческий². Современное разделение труда- это структурированное разделение функций. В качестве самой ответственной функции выделяется «экономика знаний». Именно производство знаний и применение интеллекта, обуславливает рост экономики, постоянно растущую роль информации и скорость ее обмена, жесткие условия конкуренции, создали острую необходимость для разделения труда, появления и развития новых форм деятельности, основанных на современных инновационных знаниях. Поэтому с уверенностью можно говорить о том, что общей основой объединяющей аутсорсинг и консалтинг является информационный продукт, основанный на знаниях и опыте. Различие кроется в способах осуществления этих двух видов деятельности и порядке реализации. Консалтинг может быть как разовой услугой, так и длящейся, например, с определенной периодичностью. Результатом этого действия должно стать обоснованное заключение по конкретным вопросам. Аутсорсинг предлагает постоянное участие в процессах опосредующих деятельность компании с периодическим предъявлением результатов заказчику. В основном аутсорсинг осуществляется посредством прямого нахождения на рабочем месте в обслуживаемой компании и требует знания не только документооборота сопровождающего обслуживаемое направление, но и пакета локальных нормативных актов компании, а также полного подчинения руководству и правилам компании. Кроме того, отличие аутсорсинга и консалтинга состоит в степени и объеме ответственности специалиста предоставляющего его.

Контрольные вопросы:

1. Поясните причины возникновения управленческого консалтинга?

² Ф. Энгельс «Анти-Дюринг» т.20 ст.293.

2. *Какие классики теории управления повлияли на становление управленческого консалтинга?*
3. *Какой период можно назвать «золотым временем» консалтинга?*
4. *Как зародилось управленческое консультирование в России?*
5. *Какие современные тенденции обуславливают развитие рынка консалтинговых услуг?*
6. *Дайте определение понятию «коучинг».*
7. *Дайте определение понятию «реинжиниринг».*
8. *Дайте определение понятию «аутсорсинг».*
9. *Назовите основные этапы коучинга.*
10. *Назовите основные виды коучинга.*
11. *Назовите основные этапы реинжиниринга.*
12. *Назовите основные виды реинжиниринга.*
13. *Назовите основные этапы аутсорсинга.*
14. *Назовите основные виды аутсорсинга.*

Тема 3. Виды управленческого консалтинга

1. Типология управленческого консультирования
2. Классификация консультационных услуг
3. Консалтинг в различных сферах деятельности и секторах экономики и социальной сферы

1. Типология управленческого консультирования

В зависимости от различных признаков управленческое консультирование (УК) может быть представлено широким набором видов консультационной деятельности, представленных в таблице. Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида управленческого консультирования. Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволит 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.

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По передачи технологии	Экспертный Процессинговый
По результатам	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовое УК (консультирование проекта) • Обеспечивающее УК • (консультирование процесса)
По радикальности выхода	<ul style="list-style-type: none"> • «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) • «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) • «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По целям	<ul style="list-style-type: none"> • Целевое УК • Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное УК • Стратегическое УК
По механизму реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Объектное УК (на одном объекте) • Полиобъектное УК (множество объектов) • Уникальное УК • Стандартное УК
По результативности	<ul style="list-style-type: none"> • Завершенное УК • Этапное УК
По месту применения	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменное УК • Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочное УК • Среднесрочное УК • Долгосрочное УК

По прикладным функциям	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-исследовательское УК • Практическое УК
По степени воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Шоковое УК • Ползучее УК
По количеству объектов	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальное УК • Коллективное УК
По уровням и сферам управления	<ul style="list-style-type: none"> • Фирменное УК • Отраслевое УК • Муниципальное УК • Государственное УК
По методам обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Активное УК • Рутинное УК • Взаимообучающее УК
По видам управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-техническое УК • Социально-экономическое УК • Правовое УК
По методу самооценки Руководителем	<ul style="list-style-type: none"> • Рефлексивное УК • Критическое УК
По масштабам организации	<ul style="list-style-type: none"> • Микроконсультирование (участок, цех) • Макроконсультирование (концерн, консорциум, территория, регион)

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

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование

деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).

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

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

4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

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

2. Классификация консультационных услуг

Особенность консультационной услуги заключается в том, что любую из них клиент может получить заранее, 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) **Предметная классификация** (с точки зрения предмета консультирования)

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

2) **Методологическая классификация** (с точки зрения метода консультирования)

профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их 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), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой (методологической) – такие виды консультирования, как обучающее консультирование.

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

1. Общее управление.
2. Деятельность администрации.
3. Финансовое управление.
4. Управление кадрами.
5. Маркетинг.
6. Производство.
7. Информационная технология.
8. Специализированные услуги.

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

Общее управление:

- определение эффективности системы управления;
- оценка бизнеса;
- управление нововведениями;

- определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка;

- диверсификация (становление нового бизнеса);

- международное управление;

- оценка управления;

- слияния и приобретения;

- организационная структура и развитие;

- приватизация;

- управление проектом;

- управление качеством;

- реорганизация инженерных служб;

- исследование и развитие;

- стратегическое планирование.

Деятельность администрации:

- анализ работы канцелярии;

- размещение и перемещение отделов;

- управление офисом;

- организация и методы управления;

- регулирование риска;

- гарантии безопасности;

- планирование рабочих помещений и их оснащения.

Финансовое управление:

- система учета;

- оценка капитальных затрат;

- хозяйственный оборот фирмы;

- снижение себестоимости продукции и услуг;

- неплатежеспособность (банкротство);
- увеличение прибыли;
- увеличение доходов;
- налогообложение;
- финансовые резервы.

Управление кадрами:

- профессиональное движение и сокращение штатов;
- культура корпорации;
- обеспечение равных возможностей;
- поиск кадров;
- отбор претендентов на работу;
- здоровье и безопасность;
- программы поощрения;
- внутренние связи, коммуникации;
- оценка работ;
- трудовые соглашения и занятость;
- обучение менеджменту;
- планирование рабочей силы
- мотивация;
- пенсии;
- анализ функционирования;
- психологическая оценка;
- вознаграждение;
- повышение квалификации работников.

Маркетинг:

- реклама и стимулирование сбыта;
- корпоративный образ и отношения с общественностью;
- послепродажное обслуживание заказчиков;
- дизайн;
- прямой маркетинг;
- международный маркетинг;
- исследования рынка;
- стратегия маркетинга;
- разработка новой продукции;
- ценообразование;
- различная продажа и деятельность дилеров;
- управление сбытом;
- обучение сбытовой деятельности;
- социально-экономические исследования и прогнозирование.

Производство:

- автоматизация производственных процессов;
- использование оборудования и его техническое обслуживание;
- промышленный инжиниринг;
- переработка материалов;
- регулирование внутреннего распределения материалов;
- упаковка;
- схема организации работ на предприятии;

- конструирование и совершенствование продукции;
- управление производством;
- планирование и контроль за производством;
- повышение производительности труда;
- закупки;
- контроль качества;

Информационные технологии:

- компьютеризированные системы управления;
- применение компьютеров в аудите и оценке деятельности;
- электронная издательская деятельность;
- информационно-поисковые системы;
- проектирование и разработка систем;
- выбор и установка систем.

Специализированные услуги:

- консалтинг по управлению электроэнергетикой;
- инженерный консалтинг;
- экологический консалтинг;
- юридический консалтинг;
- консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению;
- консалтинг в государственном секторе;
- консалтинг по телекоммуникациям.

1. **Консультирование по общему управлению**, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами

его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, оценка эффективности менеджмента, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, управление нововведениями, конкурентоспособность и конъюнктура рынка, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур, приватизация, управление проектом, управление качеством и т.д.

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

- Во-первых, 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.

- Во-вторых, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач.

- В-третьих, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией.

Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от шести до девяти 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 клиентной организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям: классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т.п.; способы принятия наиболее характерных решений;

участие представителей работников в принятии решения; ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль; механизм принятия решений в целом.

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

В этом случае консультант занимается анализом:

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

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

Они 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, и его роли в принятии решений;
- ведение делопроизводства;
- планирование офисов и их оборудования.

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

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

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

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

Практически консультант по финансовому управлению

имеет дело с тремя предметами исследований:

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

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

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

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

Их главная задача — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы. В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы:

Первый из них — 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.

Второй вопрос — планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы: определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей; анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы; определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

Третий вопрос — 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.

Четвертый вопрос — 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 т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой

для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Маркетинг — это та область, 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.

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

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

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.

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.

Каналы сбыта. В этом случае 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.

Упаковка товаров. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры.

Оборот товарных запасов. Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка

методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т.д. требуют разных систем управления запасами.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, схема организации работ, регулирование внутреннего распределения материалов, стимулирование производительности труда, производительность, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей. Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты:

Сам продукт. Действительно, некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить:

из каких частей состоит товар; можно ли усовершенствовать или стандартизировать его части;

можно ли заменить некоторые компоненты на более дешевые (особенно в химической и косметической промышленности); можно ли усовершенствовать оборудование, на котором производится товар.

Кроме того, в каждом конкретном случае консультант может усовершенствовать

систему контроля качества, установив:

- наличие и частоту проведения проверок;
- использование методики выборочного контроля;

- уровень сознательности работников.

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

влияют ли на качество организации рабочего места установленные машины и оборудование;

нет ли элементов перегруженности некоторых площадей, в то время как другие

кажутся недозагруженными;

соответствующим ли образом используются производственные площади.

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

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

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

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

Кадры. Кадровый вопрос является определяющим в любой операции.

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

1. Физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких, как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев.

2. Мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

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

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

Консультант по менеджменту — это не просто техник по обслуживанию компьютеров; он должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на 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 нужной форме;
- определить степень совместимости всех систем;

- подготовить рекомендации по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т.п.) существующих систем;

- выбрать оборудование (аппаратное обеспечение);

- разработать системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);

- подобрать персонал и запланировать необходимую профессиональную переподготовку кадров.

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

- на что рассчитана система;

- как задачи системы согласованы с пользователем;

- как пользователь участвовал в разработке системы, а затем попытаться установить, что же реально пользователь получил от системы.

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

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

- компания обычно финансируется из личных средств или средств одной семьи;

- менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия;

- компания действует в географически ограниченном регионе.

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

- менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы;

- менеджер может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений;

- менеджер ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов, так как компания не защищена от экономических спадов;

- когда возникнет необходимость важных изменений, менеджер может быть занят текущими оперативными проблемами;

- менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

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

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

3. Подходы в консультировании

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

ПРОГРАММНЫЙ ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

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

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

Основные принципы этого подхода могут быть представлены следующим образом:

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

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

2. Принцип «пульсирующего инновирования».

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

Временной промежуток между такими шагами (семинарами, совещаниями, встречами и т.д.) определяется стратегией работы и ситуацией в организации. Практика зарубежных консультантов, работающих в русле

«организационного развития» («organization development»), подтверждает тот факт, что если новое вводится относительно быстро и с последующими периодами «отдыха», а не непрерывно и массированно, улучшение наступает быстрее, оно более значительно и дольше сохраняется.

3. Принцип «кумулятивной мотивации».

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

4. Принцип самопрограммирования.

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

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

5. Принцип «выращивания инновационного ядра».

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

Программную инновацию можно представить как сложный инновационный процесс, затрагивающий все уровни организации — от личности работников до социоэкономической инфраструктуры системы. В этом процессе органично соединяются деятельность инновизирующей социальной системы (например, консультационной фирмы) и инновизируемой системы (клиентная организация). Указанные принципы разворачиваются при этом в методический арсенал, позволяющий работать не с кризисными ситуациями и конфликтами как таковыми, а строить альтернативные системы и отношения, которые содержат механизмы препятствования возникновению кризисов и конфликтов. Надо не бороться с чем-то или кем-то, а строить новое.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

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

К факторам взаимодействия, которыми оперирует метод, относятся:

Продукция (товар или услуги): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта.

Информация: реклама, пропаганда, исследования.

Денежные средства: структура, способ движения.

Принципиально можно выделить два рода взаимодействия предприятия с рынком:

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

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

На практике предприятиями применяется смешанный вариант, что обуславливается недостаточной информацией о

требованиях рынка (отсутствуют методы, ресурсы или организация), инерционностью предприятия (недостатками технологий, управления).

Метод маркетингового консультирования модифицирует взаимодействие предприятия с рынком в сторону смещения ко второму варианту. Для предприятия выполняется действительно полезное для него задание.

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

Метод консультирования предусматривает индивидуальный подход к задаче.

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

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

Использование стандартных схем также предполагает в некотором роде стандартную квалификацию ключевого персонала предприятия, чего на практике не существует.

Подбор квалифицированных кадров сопряжен со значительными затратами времени и средств. Замена персонала

ради внедрения стандартной схемы в высшей степени нерациональна.

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

Метод консультирования рассматривает задачу комплексно.

Консультирование рассматривается как интенсивная профессиональная помощь.

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

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

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание конфиденциальности. Она может не оговариваться в контракте специально, однако, необходимым образом соблюдается консультантом. Не

подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает.

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

Контрольные вопросы

1) *По каким признакам можно классифицировать управленческое консультирование?*

2) *Какие формы могут принимать предоставляемые консультационной компанией услуги?*

3) *В чем заключаются основные принципы программного подхода к консультированию?*

4) *Какие факторы обуславливают применение маркетингового подхода?*

5) *Предмет консультирования.*

6) *Цель консультирования.*

7) *Виды консультирования.*

8) *Какие существуют типы управленческого консультирования в зависимости от различных признаков?*

9) *Назовите два основных вида классификации консультационных услуг? Дайте краткую характеристику каждого из них.*

10) *Какие основные группы консультационных услуг существуют в европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту? Назовите примеры консультационных услуг по каждой группе?*

11) *Какие существуют подходы в консультировании с точки зрения технологии осуществления?*

12) *Какие основные принципы программного подхода в консультировании Вы знаете? Дайте краткую характеристику каждого из них.*

13) *Какие два рода взаимодействия предприятия с рынком существуют?*

14) *Каковы практические аспекты маркетингового подхода в консультировании?*

Тема 4. Характеристики консультантов и типы заказчиков.

1. Виды консалтинговых организаций. Компании-лидеры в сфере управленческого консалтинга.

2. Взаимоотношения консультанта и клиента.

3. Поведенческие роли консультанта и работа с клиентом.

1. Виды консалтинговых организаций. Компании-лидеры в сфере управленческого консалтинга

Внешние и внутренние консультанты

Современное состояние рынка консультационных услуг подтверждает жизнеспособность и перспективность института независимого консультирования. Консалтинговые фирмы, продвигающие на рынок свои услуги, провозглашают свою объективность и независимость при решении задач клиента. Такой вид консультирования является внешним, так консультанты работают с клиентом на основе их временного привлечения к организации на период предоставления консультационной услуги. В этом случае консультанты не являются сотрудниками компании клиента и не подчинены ее руководству.

Наряду с использованием внешнего консультирования ведущие корпорации и небольшие предприятия создают внутренние консультационные подразделения, которые призваны оказывать консультационную помощь собственной организации. Они выполняют функции, которые ранее выполняли консультанты, приглашенные из профессиональных консалтинговых фирм. Работу консультантов внутренних

подразделений характеризует понятие «независимая практика», что предполагает возможность использования опыта и компетенции консультантов при предоставлении объективных управленческих советов. Создание и развитие внутреннего консультирования в рамках корпорации свидетельствует о признании целесообразности консультационного подхода, технических и методологических преимуществ. Доступность, знание корпоративной культуры, гарантия конфиденциальности, а также владение информацией о глубинных причинах возникновения проблем позволяет считать внутренних консультантов основным источником профессиональных рекомендаций. Кроме того, преимуществом внутреннего консультирования является его стоимость, которая обычно ниже стоимости услуг внешнего профессионала. Безусловно, сохранить объективность и независимость внутренних консультантов в условиях административной подчиненности руководству достаточно сложно, поэтому создание и функционирование такого подразделения будет более целесообразным при одновременном использовании внешней консультационной поддержки. Таким образом, в практике консультирования сложились два вида консультантов: внутренние и внешние.

Выбор вида консультирования зависит от масштаба и причин возникновения проблемы клиента, а также от осознания руководством компании недостатков и преимуществ внешнего и внутреннего консультирования.

Однако некоторые проблемы требуют объединения усилий внешних и внутренних консультантов, что позволяет перекрыть слабые стороны одних сильными сторонами других. *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 консультанты используются для всего, что приходит в голову руководящему сотруднику, и 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.

Внешними консультантами могут быть:

- опытные практики-специалисты из других организаций;
- рабочие организаций, высших по уровню (например, контрольно-надзорных органов);
- рабочие специализированных организаций (проектных, научно-исследовательских, консалтинговых организаций, независимые эксперты).

Внутренними консультантами могут быть:

- сотрудники специально сформированных для осуществления контроля, проведения аудита и внедрения изменений подразделений
- рабочие организаций, высших по рангу (головных подразделений);
- сотрудники организаций, обладающие большим опытом и высокой степенью авторитета для руководства;

К преимуществам внешних консультантов следует отнести их высоко индивидуализированный и гибкий подход (что довольно трудно применять более крупным консультационным фирмам), а также достаточно низкую стоимость услуг по сравнению с консультационными фирмами. Однако внешние консультанты практически никогда не решают сложных задач, требующих значительных исследований; не могут предложить клиенту комплексное обслуживание, поскольку среди них редко встречаются специалисты-

универсалы.

- ∇ Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны, независимый взгляд на проблему, объективность, принципиальность (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).
- ∇ Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании, новизна рекомендаций.
- ∇ Возможность использования прошлого опыта других организаций решения аналогичных проблем.
- ∇ Наличие приемлемого уровня авторитета консультанта для руководства.
- ∇ 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).
- ∇ С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами.
- ∇ Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению

Преимущества

- ∇ Хорошо знают свою организацию (внутренние проблемы и причины их возникновения).
- ∇ Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики.
- ∇ Отсутствие отчужденного отношения персонала организации к работе консультанта
- ∇ Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации.
- ∇ Доступность информации, конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации).
- ∇ Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись.

<p>аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы).</p>		
<p>Внешние консультанты</p>		<p>Внутренние консультанты</p>
<ul style="list-style-type: none"> ∇ 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). ∇ Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время). ∇ Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации). ∇ Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации. ∇ Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов. ∇ Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалификации. ∇ Угроза разглашения конфиденциальной информации. ∇ Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации, необходимость изучения всей работы организации для решения отдельных проблем. ∇ Краткосрочность консультационной поддержки. ∇ Наличие недоверия и открытого сопротивления персонала организации к работе консультанта. 	<p>Недостатки</p>	<ul style="list-style-type: none"> ∇ Им надо платить постоянную заработную плату, но оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов. ∇ Надо тратить деньги на их обучение. ∇ Они не подвержены внешней критике. ∇ Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. ∇ Они не имеют прошлого и постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях по решению аналогичных проблем. ∇ В их работе может отсутствовать творческий подход. ∇ Трудности сохранения независимости и объективности, , ∇ Традиционное или несколько легкомысленное восприятие проблем организации, ∇ Отсутствие приемлемого уровня авторитета консультанта для руководства

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

1. **Крупные многофункциональные консультационные фирмы**, в штате которых числятся 500—1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

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

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

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

5. **Консультативные подразделения в управленческих учреждениях**. Они создаются как часть

консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.

6. Одиночные консультанты - Эксперты.

Одиночными консультантами 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 более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.

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

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

Согласно данным Kennedy Research Group, доходы от предоставления услуг в сфере управленческого консалтинга по всему миру достигли в 2000 году 114 млрд. долларов, а список 30 крупнейших международных консалтинговых компаний выглядел следующим образом:

N	Компания	Выручка от оказания консалтинговых услуг (млн. долл.)	Количество сотрудников	Количество консультантов
1	IBM Global Services	9 762	н. д.	н. д.
2	Andersen Consulting	8 941	65 496	51 931

3	Cap Gemini Ernst & Young	8 200	57 000	н. д.
4	PricewaterhouseCoopers	7 600	н. д.	55 000
5	Deloitte Consulting/DTT	5 050	28 625	н. д.
6	Computer Sciences Corporation (CSC)	3 800	н. д.	25 000
7	KPMG	3 000	н. д.	17 000
8	McKinsey & Company	2 900	11 000	6 000
9	Mercer Consulting Group	1 950	14 100	н. д.
10	Arthur Andersen	1 400	10 000	н. д.
11	Booz-Allen & Hamilton	1 370	9 835	7 230
12	Towers Perrin	1 338	8 400	6 500
13	Hewitt Associates	1 075	10 930	5 500
14	Boston Consulting Group	948	н. д.	2 166
15	DMR Consulting Group	920	н. д.	2 438
16	Bain & Company	756	2 400	1 800
17	Aon Consulting Worldwide	656	5 700	4 300
18	Woodrow Milliman	509	3 500	1 800
19	PA Consulting Group	469	2 824	1 980
20	Telcordia Technologies	380	1 500	1 400
21	Roland Berger & Partner	379	1 341	912
22	Horwath International	337	н. д.	4 400
23	Hay Group	293	2 210	1 065
24	RSM International	289	2 150	1 750
25	Plaut International Management Consulting	233	1 666	1 282
26	BDO International	198	н. д.	н. д.
27	Mummert + Partner	180	1 045	880
28	Kurt Salmon Associates	135	800	525
29	Twynstra Group of Managers & Consultants	82	700	500

30	Berenschot Groep	73		400
----	------------------	----	--	-----

Как видно из приведенной таблицы, лидирующие позиции, наряду компаниями Большой Пятерки, которым традиционно принадлежат верхние строчки рейтингов, начинают занимать компании, специализирующиеся на предоставлении услуг в области информационных технологий и электронной коммерции: IBM Global Services, Computer Sciences Corporation.

Показателен пример компании Andersen Consulting – хотя она стала независимой только в 1988 году, в настоящее время она является одной из крупнейших консалтинговых компаний.

Тот факт, что относительно новые компании появились в десятке крупнейших, красноречиво свидетельствует о динамизме и интенсивности конкуренции в данной отрасли.

Следом за ними следуют фирмы специализирующиеся на вопросах разработки стратегии: McKinsey & Company, Booz-Allen & Hamilton, Boston Consulting Group. Эти компании постоянно расширяют спектр предоставляемых услуг, в основном, за счет сферы информационных технологий и электронной коммерции.

Следует также отметить значительное влияние развития информационных технологий, что привело не только к ускорению темпов роста, но и увеличению количества и качества предлагаемых услуг. Доля IT/Systems сегмента рынка составляет 64% и к концу года ожидается ее увеличение до 70%

Кроме этого, за последние десятилетия в отрасли появилось значительное количество небольших узкоспециализированных фирм, особенно в сфере информационных услуг и электронной коммерции. Еще одной тенденцией является рост слияний и приобретений.

2. Взаимоотношения консультанта и клиента

Несмотря на разнообразие решаемых проблем, стилей исполнения задач и методик работы, консультирование по вопросам управления базируется на единой методологии

проведения консультационного процесса и использовании универсального инструментарию.

Для успешного проведения консультационного процесса необходимо определить модель взаимоотношений консультантов с клиентом (модель консультирования), позволяющая выявить характер сотрудничества участников на разных этапах консультирования. Сравнительная характеристика привлекательности моделей консультирования представлены в таблице.

Модели консультирования

Этапы консультирования	Исполнитель работ		
	Эксперт - клиент	Врач - пациент	Сотрудничество
Диагноз проблемы	Клиент	Консультант	Клиент, консультант
Разработка плана консультационных мероприятий	Консультант	Консультант	Клиент, консультант
Внедрение запланированных изменений	Клиент	Клиент	Клиент, консультант

Модели консультирования отличаются степенью участия и усилий внешних консультантов и персонала клиентской организации на каждом этапе консультационного процесса (диагностика проблемы, разработка плана консультационных мероприятий и внедрение предложенных изменений).

Модель «эксперт-клиент» характеризуется привлечением консультантов только на этапе разработки консультационных рекомендаций, что позволяет в определенной мере минимизировать как финансовые затраты клиента, так и срок пребывания консультантов в организации клиента. Привлекая консультантов к работе экспертами, клиент самостоятельно проводит диагностику проблемы и реализацию предложенных консультантом рекомендаций. Успех консультирования практически зависит от способности персонала выявить существующие проблемы, причины их

возникновения, а также возможности внедрения и стремление к содержанию системы в новом состоянии.

По модели «доктор-пациент» консультант осуществляет диагностику организации, выявляет проблемы клиента и разрабатывает комплекс мероприятий, способных их решить. Это позволяет иметь объективный взгляд на проблемы и трудности клиента, определить истинные причины их возникновения. Процесс внедрения изменений осуществляется самостоятельно клиентом без участия и ответственности консультанта.

Наиболее эффективной моделью консультирования следует считать «сотрудничество». Взаимоотношения сотрудничества позволяют объединить усилия клиента и консультанта на всех этапах консультирования. Совместная работа позволяет расширить компетенцию персонала, перенять у консультанта методологию и приемы решения проблем, что обеспечивает возможность самостоятельно преодолеть управленческие трудности. Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними. Некоторые сравнительные характеристики «плохого» и «хорошего» консультанта приводятся в таблице.

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

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно.	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?».
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании.	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента.

Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента.	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей.	Не боится высказывать рискованные идеи.
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента.	Задаёт 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 конкретных сотрудников в фирме.	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании.
Больше говорит, чем слушает.	Умеет выслушать клиента, не 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 т.д.).
Предпочитает письменное общение.	Всегда готов встретиться с клиентом лично.
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста.	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь.
Не запоминает высказываний и комментариев клиента.	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент.

Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально.	Отвечает на возражения клиента по существу.
Всегда задает вопросы «в лоб».	Старается избежать «любых» 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?»).

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента.

Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг. 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 является залогом успешного психологического воздействия.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.

3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.

4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Требования к консалтинговой компании:

1. Консалтинговая компания обязана иметь необходимые навыки и отработанные технологии решения задач.

2. Консалтинговая компания должна быть независимой от традиций, негласных правил, бытующих в компании, политики управленцев. Выводы должны носить свободный и объективный характер.

3. Консалтинговая компания должны быть сторонней по отношению к анализируемой компании.

4. Консалтинговая компания должна учитывать собственный опыт заказчиков для постоянного совершенствования своей деятельности.

5. Консалтинговая компания должна работать со многими заказчиками с целью накопления, анализа и переработки данных.

6. Консалтинговая компания должна обладать обучающим эффектом для клиентов.

3. Поведенческие роли консультанта и работе с клиентом

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

Консультант по ресурсам (экспертная роль)

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

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

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, ЧТО изменять.

Консультант по процессу

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

Консультант как действующий фактор изменений пытается научить организацию решать свои проблемы, знакомя

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

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

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

1. Агитатор.
2. Посредник.
3. Преподаватель.
4. Помощник.
5. Специалист.
6. Стратег.
7. Разработчик альтернатив.
8. Технический эксперт.
9. Поисковик.

АГИТАТОР

В роли агитатора консультант пытается повлиять на клиента путем пропаганды, пытается повлиять на систему клиента. Пропаганда может быть позиционной или методологической. При позиционной (контактной) пропаганде консультант влияет на клиента целенаправленно, диктуя

клиенту выбор определенной позиции, учитывая его деятельность (производство товаров, принятия решения и др.). Методологическая пропаганда имеет целью влияние на решение клиента относительно выбора определенной системы методов и приемов решения конкретной проблемы, но собственное окончательное решение остается за клиентом. Выбор типа пропаганды зависит от позиции консультанта в организации, модели консультирования и масштаба проблемы. Это роль, когда он защищает или «продает» организации систему планируемых изменений. Эту роль консультант должен исполнить до начала всей работы. Одно из очевидных проявлений того, что в организации нет стратегического плана, — отсутствие четких указаний по использованию ресурсов фирмы и, в частности, трудовых ресурсов. Процесс стратегического планирования обязательно приводит к созданию системы распределения ресурсов, т.к. бывают случаи, что решения о выделении ресурсов принимаются обособленно и указания по их выделению различным подразделениям предприятия бывают противоречивыми, что ведет к сильному напряжению работы всей компании и нарушает плавный ход работы.

Информацию о сложившейся ситуации можно получить с помощью собеседований с увольняющимися сотрудниками, исследований внутрипроизводственного климата в коллективе, в ходе оценки и аттестации персонала и т.д.

ПОСРЕДНИК

В процессе сотрудничества с консультантом высшее руководство компании- клиента формулирует свои намерения в отношении будущего организации и свои представления о ее целях. В качестве посредника консультант выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, т.к. многие решения непосредственно отражаются на работниках организации и затрагивают их интересы (например, увеличение или сокращение штата, изменение требований к квалификации персонала, необходимость его обучения). Все эти решения никогда не воспринимаются сотрудниками компании- клиента единодушно

— нельзя удовлетворить желания всех. Подобные нововведения всегда имеют противников внутри фирмы, и руководству приходится прикладывать много усилий, чтобы сломать их сопротивление изменениям (часто скрытое). Сопротивление изменениям — распространенное и естественное проявление человеческой природы, т.к. люди поддерживают привычные методы работы и заинтересованы в сохранении статус-кво. Консультант в роли инициатора изменений воспринимается персоналом более спокойно.

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ

Исполнение этой роли консультантом предполагает то, что часто требуется, чтобы консультант организовал периодический или постоянный инструктаж или обучение в пределах «системы клиента». Преподаватель организует обучение в рамках системы клиента, проводит тренинги с отрывом или без отрыва от производства или непосредственно предоставляет информацию учебно-ознакомительного характера. Конечно, в качестве инструктора чаще всего выступают консультанты-сотрудники, находящиеся в системе клиента длительное время и отвечают за внедрение изменений. Но не надо забывать, что тренинг может выступать отдельной экспертной услугой (например, тренинг высшего управленческого персонала, проводится консультантами специальных тренинговых фирм). Роль преподавателя сложна — необходимо, чтобы консультант обладал навыками преподавателя-методиста и умел развивать потенциальные возможности других. В этом случае консультационные фирмы по-разному определяют границы своих полномочий. Некоторые только издадут 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 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, но будущее надо создавать, а не просто придумывать.

Помощник в решении проблем дополняет действия клиента на стадиях восприятия, осознания и разработки мер, необходимых для решения проблемы. Консультант помогает клиенту сохранить объективность на этапе диагноза проблемы, исследовать причинно-следственные связи их возникновения, оценить альтернативные решения, разработать программу действий. То есть консультант участвует в принятии решений паритетно с клиентом.

Выступая в роли помощника, консультант способствует достижению консенсуса при соблюдении разумного баланса между открытостью и творческой конфронтацией членов группы; также требуется, чтобы члены групп откровенно высказывали свое мнение, что особенно важно на этапе анализа внутреннего состояния фирмы, когда необходимо объективно рассмотреть ее сильные и слабые стороны. Для обеспечения честности и открытости этим группам необходим 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. Эту роль консультанту гораздо легче выполнять в организациях с демократическим стилем управления, где первый 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 можно добиться положительного результата — в таких случаях консультант, выполняя функции специалиста, должен быть особенно осторожен.

СТРАТЕГ

В процессе участия 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.

РАЗРАБОТЧИК АЛЬТЕРНАТИВ

Разработчик альтернатив может предложить для выбора несколько вариантов решения проблемы и определить для каждого из них сопутствующий риск. Консультант также определяет критерии оценки альтернатив и разрабатывает стратегии реализации каждой из них. Однако следует отметить, что консультант в этом случае непосредственно не участвует в выборе эффективного варианта решения. Окончательное слово остается за клиентом, для которого консультант только готовит и обосновывает решения.

ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРТ

Технический эксперт с помощью специальных знаний и опыта предоставляет клиенту соответствующие услуги. За достижения целей консультирования отвечает, как правило, клиент. Консультант выполняет лишь локальную экспертную работу, дает совет по поводу уже определенной проблемы. Такая консультация в чистом виде возможна только для консультанта-специалиста высокого уровня.

ПОИСКОВИК

Поисковик работает с информацией системы клиента. Его влияние на клиентскую организацию происходит через изучение и обработку информационного массива, отбор надежных и достоверных источников данных, привлечение клиента к сбору данных, представление результатов и анализа информации руководству клиента. Результатом исследований клиента должно быть осознание клиентом узких мест и необходимых усовершенствований своей системы. Роль исследователя особенно полезна при диагностировании.

Все перечисленные поведенческие роли консультанта связанные с содержанием и особенностями консультационного задания. Консультант не может выбрать и придерживаться одной роли на протяжении всей работы с клиентом. Может случиться так, что избранные модель, стиль и вид консультирования требуют от консультанта одновременно и генерации идей и поиска фактов и разработки альтернатив, и обучение персонала организации инновационным мерам.

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. Поведение консультанта также соответствует выбранной стратегии реорганизации системы клиента.

Контрольные вопросы

1. *Чем отличаются внешние и внутренние консультанты?*
2. *В чем сильные и слабые стороны внешних консультантов?*
3. *В чем сильные и слабые стороны внутренних консультантов?*
4. *Какие виды консалтинговых организаций Вы знаете?*
5. *Назовите компании-лидеры в сфере управленческого консалтинга. Охарактеризуйте 2-3 из них.*
6. *Какие зарубежные консультационные компании представлены в России?*
7. *В чем особенности функционирования мелких и средних консультантских фирмы?*
8. *Какие модели консультирования Вы можете назвать?*
9. *В чем различия между Различия между «плохим и хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений?*
10. *Назовите основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.*
11. *Какие существуют поведенческие роли консультанта и работе с клиентом?*
12. *Какие роли исполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?*

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ

Тема 5. Экономика и управление консалтинговой компании

1. Типы организационных структур в консалтинговых компаниях. Проектные структуры консалтинговой компании. Руководство в консалтинговой компании на основе проектного подхода.

2. Кадровая политика и карьера в консалтинге.

3. Источники финансирования деятельности консалтинговой компании, направления расходования ресурсов.

1. Типы организационных структур в консалтинговых компаниях. Проектные структуры консалтинговой компании. Руководство в консалтинговой компании на основе проектного подхода³

Виды организационно-правовых форм консалтингового бизнеса

С учетом особенностей ведения консалтингового бизнеса, ведения учета и налогообложения, географии и масштабов работы отмечается наличие различных организационно-правовых форм консалтинговых компаний. Однако чаще всего встречаются следующие организационно-правовые формы консалтингового бизнеса:

- индивидуальный (частный) предприниматель (практик-одиночка, как правило, владелец бизнеса, имеющий несколько рабочих). Характерными чертами таких фирм является выполнение владельцем функций консультанта (иногда с помощью нескольких лиц, привлеченных на период выполнения задания) и руководителя фирмы. Прибыль такой фирмы облагается как личный доход владельца. Ответственность владельца не ограничена. В случае выхода из

³ Подготовлено с использованием материалов Верба В.А. , Решетняк Т. И.. Организация консалтинговой деятельности / Экономическая переводная литература <http://econbooks.ru/books/view/139>

бизнеса или смерти владельца, фирма, как правило, прекращает существование;

- партнерство (общество с ограниченной ответственностью). Наиболее распространенная форма в сфере консультирования, которая создается на основании соглашения между несколькими лицами, которые объединяют свои знания и ресурсы и создают фирму, обязуясь распределять между собой прибыль, убытки и ответственность. К основным преимуществам партнерства относят оптимальное использование квалификации и знаний партнеров путем разделения труда, возможность выполнения сложных задач и продолжения работ при отсутствии одного из партнеров, рациональное использование ресурсов фирмы. Однако неограниченная ответственность каждого партнера за ошибки и обязательства других совладельцев и необходимость достижения согласия по каждому важному решению иногда вызывают неэффективность партнерства;

- корпорация или акционерное общество (закрытое или открытое) встречается в условиях создания крупных компаний, в том числе транснациональных. Главной особенностью этой формы консалтингового бизнеса является отсутствие ответственности ее владельцев за обязательства и долги корпорации. Корпорация функционирует отдельно от владельцев. Основными преимуществами корпоративной организации бизнеса является гибкость в выполнении и развития дела, возможность изменения количества владельцев, возможность объединения в одном лице работника и совладельца и реинвестирования прибыли фирмы, налогообложения личного дохода и прибыли корпорации, а также уменьшение налогооблагаемой прибыли корпорации.

Все вышеизложенное, не дает оснований судить о сравнительной эффективности организационных форм бизнеса. Применение каждой из них пригодно для определенных рыночных и юридических условий. Но в процессе профессионального развития отдельная фирма может менять формы бизнеса - от единичного владения в корпорацию. Стремление владельцев и руководства консалтинговых фирм

мотивировать консультантов к высокопроизводительному труду реализуется через привлечение их к совместному владению компаниями.

Организационные структуры в консалтинговых компаниях

Разнообразие структур управления консалтинговыми фирмами объясняется их размерами, направлениями деятельности и особенностями организационных культур. Наиболее распространенные из них:

Линейно-функциональная структура;

Матричная структура.

Линейно-функциональная структура управления, в основу которой положен принцип единоначалия, является формализованной многоуровневой иерархией.

Такая структура наиболее эффективна в случаях:

- необходимости решения стабильных задач и выполнения повторяющихся процессов;
- относительно одинаковых обязанностей исполнителей и ограниченного количества информации, приказов и распоряжений.

Эту многоуровневую структуру можно представить в виде управленческой пирамиды.

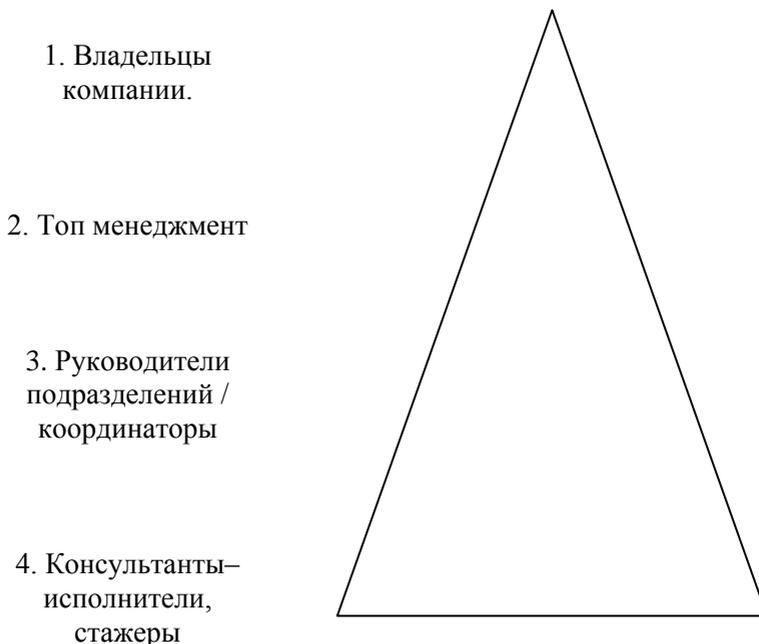
Рассмотрим более подробно уровни пирамиды:

Нижний уровень – консультанты-исполнители, которые в одиночку или командами выполняют работу для клиента.

Уровень выше - руководители подразделений или координаторы, которые ответственны за команду или отдельных консультантов. Их главными функциями являются:

- планирование работы консультантов;
- проведение предварительных переговоров о проблемах и работу, которую необходимо выполнить;
- техническая подготовка контракта;
- контроль за выполнением работы;
- информирование руководства фирмы о ходе выполнения работ и труда каждого консультанта;

- осуществление связи консультантов с руководством клиентской организации.



Руководитель подразделения - консультант, который имеет хорошие характеристики и трех - четырехлетний стаж работы в данной консультационной фирме.

Координатор - ответственный за консультантов, работающих по одному на объектах, территориально расположенных недалеко друг от друга. В его функции входит обсуждение имеющихся проблем и, в случае необходимости, непосредственное участие в их решении.

Следующий уровень – наемный топ менеджмент компании. Как правило, это - региональные и функциональные вице-президенты. К функциям менеджеров топ уровня относятся:

- выработка и обеспечение реализации стратегии развития компании;

- проведение ключевых переговоров;
- корректировка отчета о проделанной работе и передача его руководству компании клиента;
- представление результатов работы по контракту перед клиентами;
- представление результатов работы компании перед владельцами;
- формирование команд консультантов;
- общее наблюдение за ходом работы;
- решение конфликтных ситуаций, возникающих между консультантами и клиентом.

Самый верхний уровень - совладельцы фирмы, которые несут формальную ответственность перед клиентом за работу, выполняемую консультантами и координируемую том менеджерами.

К основным функциям совладельцев относятся: принятие и обеспечение реализации стратегии развития компании.

Характерной чертой консультационных фирм является обязанность всех сотрудников, независимо от иерархии и должности в компании, быть включенным в консультационную деятельность.

Линейно-функциональная структура управления применяется в случае многопрофильной деятельности фирмы, которая специализируется как по отраслевому, так и функциональному принципу, имеет региональную сеть и зарубежные филиалы.

Свойством таких компаний является создание вспомогательных подразделений, которые упрощают работу основных департаментов организации.

Вспомогательные службы призваны выполнять следующие задачи:

- отбор, подготовку и усовершенствование кадров консультационной фирмы;
- оказание помощи в работе консультантов;
- расширение клиентуры компании и получения побочной прибыли.

Отдел или служба информации (информационно-исследовательский) и библиотека позволяют более эффективно работать с информацией и упростить работу консультантов. Эти отделы занимаются работой, связанной с поиском нового в области теории и практики управления, систематизацией и переработкой полученной информации, осуществляют анализ опыта, накопленный консультантами при проведении исследований и выполнения работ.

Центры по совершенствованию персонала консультационной фирмы (учебные центры) предназначены для проведения занятий с руководителями предприятий с использованием информации о новинках в области управления, а также примеров и ситуаций.

Консультационная работа неразрывно связана с исследованием управленческих процессов и подготовкой управленческих кадров. Поэтому создание структуры, в которой присутствуют все эти виды отделов, позволяет совместить опыт консультантов с творческим поиском и передачей этих знаний в процессе обучения.

Матричная структура управления. Проектные структуры консалтинговой компании

Матричная структура управления, как правило, создается на базе функциональной структуры. Во время своего роста консультационная фирма идет путем «захвата» новых районов, стран и континентов. Это требует создания региональных отделений, обслуживающих тот или иной регион. Ими могут быть временные группы, занятые поиском новых клиентов; крупные конторы, способны самостоятельно предоставлять консультации по широкому кругу проблем.

Главная идея структуры управления региональных отделений состоит в том, что члены целевой группы, включая как консультантов региональных отделений, так и специалистов из функциональных отделов, находятся в двойном подчинении: временном - у руководителя регионального отделения; постоянном - в руководителя функционального отделения.

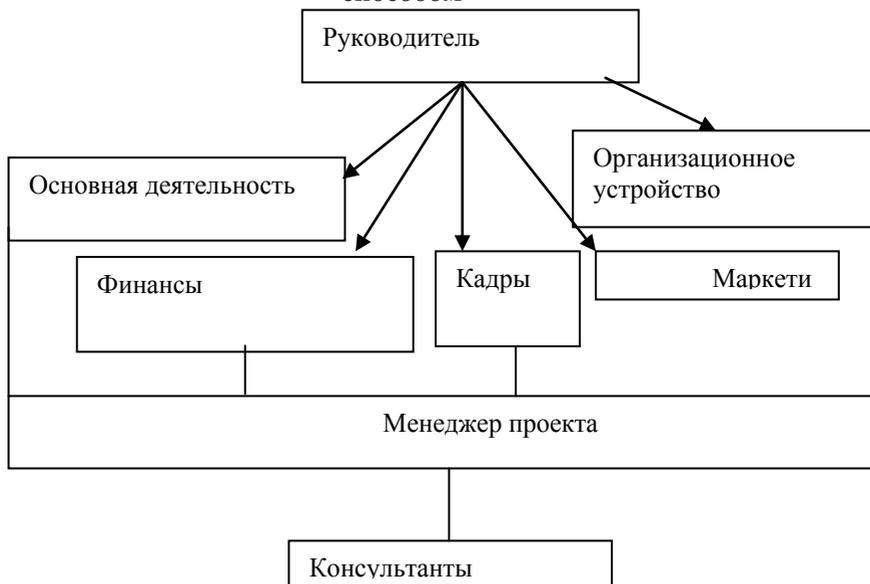
Создание временных целевых групп получило широкое развитие в проектном управлении. Объективный процесс

усложнения уровня решаемых проблем, и специализация консультантов в отдельных отраслях знаний требуют создания временных групп для более успешной работы. Именно они являются ядром матричной структуры.

Преимуществами матричной структуры консалтингового бизнеса является возможность гибко маневрировать за счет перераспределения консультантов между проектами, а также привлекать вспомогательных специалистов (это повышает качество работы и обеспечивает максимальную скорость выполнения задач при минимальных затратах).

Создание матричной структуры по проектному принципу позволяет менеджеру проекта объединить консультантов из разных функциональных подразделений для выполнения проектных работ (рис. 2.9).

Матричная структура, организованная проектным способом



Менеджер проекта отвечает на вопрос «что и когда должно быть выполнено?». Функциональный руководитель - «кто и каким образом будет выполнять работу».

Организационная структура филиалов строится по функциональному принципу. Она позволяет снизить расходы, связанные с переездами консультантов, облегчить поиск клиентов, ознакомиться со спецификой многих стран. Преимуществами такого структурирования является хранение традиций и политики головной компании, возможность обучения консультантов в главном центре, понимание кадров внутри компании, преодоление языкового барьера в общении с клиентами и проведение регулярных встреч, семинаров главным и региональными отделениями.

Плоскостная структура, как разновидность матричной, строится по принципу уменьшения уровней иерархии и сокращение звеньев между рабочим консультантом и главным управляющим. Это способствует развитию сотрудничества и преодолению барьеров служебного положения внутри фирмы.

Организационная структура фирм, ведущих агрессивное продвижение услуг, предусматривает создание специальных маркетинговых подразделений, осуществляющих поиск потенциальных клиентов и их поощрение к использованию консультационной помощи. Компании, придерживающиеся политики агрессивного продвижения услуг, используют в своей практике маркетинговый опыт отдельных ведущих консультантов-партнеров, имеющих определенный авторитет в бизнес - среде. Привлечение опытных работников к маркетингу продукта конкретной фирмы способствует персонификации консультационных услуг и формированию доверия клиентов.

Сегодня можно наблюдать следующие тенденции развития консультационных фирм:

- 1) быстрое расширение крупных консультационных компаний, спектр услуг которых постоянно увеличивается,
- 2) мелкие, узкоспециализированные фирмы не проявляют заметной тенденции к диверсификации.

Причина подобных тенденций заключается в том, что расширение диапазона услуг связано с выделением

значительных средств для содержания вспомогательного персонала, что, в свою очередь, ведет к удорожанию услуг консультантов и, следовательно, к снижению их конкурентоспособности.

Руководство в консалтинговой компании на основе проектного подхода

Опыт работы консалтинговых фирм, как зарубежных, так и отечественных, убеждает в преимуществах организации выполнения консультационных работ проектным методом. Рассматривая консультационное задание как проект, управления фирмой берет на себя процесс планирования, организации, стимулирования и контроля отдельных консультационных проектов в условиях ограниченности имеющихся ресурсов и необходимости их согласования во времени.

Вследствие этого главной структурной единицей управления становится не консультант, а консультационный проект, который осуществляется проектной группой (командой).

Консультационный проект представляет собой комплексную деятельность, имеет специфические цели, определенные сроки начала и окончания работ, временные ограничения во времени, расходах, а также определенные трудовые, материальные и финансовые ресурсы, направленные на достижение конкретных результатов.

Управление проектом направлено на решение таких задач, как:

- определение и обоснование цели;
- построение организационной структуры;
- определение необходимого объема работ;
- подбор персонала необходимой квалификации;
- подготовка всей необходимой документации;
- определение сроков выполнения проекта и графика его реализации;
- оценка необходимых ресурсов;
- калькулирования и анализ затрат проекта;

- обеспечение контроля за ходом выполнения проекту.

Ключевую роль в управлении проектом играют руководители консультационных проектов и проектных групп (менеджеры проектов). Они выполняют следующие функции:

- продвижение консалтингового продукта на рынок;
- поиск и переговоры с потенциальными клиентами;
- проведение предварительного исследования клиентской организации;
- разработку и предоставление клиенту консультационной предложения, согласование отдельных пунктов договора на выполнение работ;
- управление консультационным проектом;
- структурирование работ по проекту;
- осуществление календарного планирования проекта;
- определение необходимых ресурсов для выполнения проекта, в том числе численного и персонального состава команды консультантов;
- распределение работ и определение матрицы ответственности;
- техническое руководство консультантами, занятыми выполнением проекта;
- ведение или контроль за предоставлением необходимой документации проекта;
- обеспечение связи с клиентом, организация рабочих встреч заказчика с руководством консультационной фирмы;
- осмотр и подготовку текущих и заключительного отчетов при выполнении консультационного проекта;
- мотивацию членов команды;
- контроль за ходом реализации проекта, корректировки планов выполнения работ и согласования с клиентом возможных изменений в ходе реализации проекту.

Одной из важнейших функций менеджера проекта является структурирование работ по проекту. Структурирование является неотъемлемой частью общего процесса управления проектом, которое включает определение его целей, а также подготовку плана проекта, матрицы распределения

ответственности и обязанностей. К главным задачам структурирования проекта следует отнести:

- разделение проекта на блоки (этапы, стадии)
- распределение ответственности за отдельные элементы проекта;
- согласование запланированных затрат времени с имеющимися ресурсами времени консультантов в случае, если они задействованы в выполнении нескольких проектов;
- точную оценку необходимых затрат - материалов, времени, других ресурсов;
- согласование отдельных работ проекта во времени;
- переход от общих целей к персональным задачам членам команды.

2. Кадровая политика и карьера в консалтинге

Требования к работникам консалтинговых фирм

Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг свидетельствуют о наличии в нем монополистической конкуренции, в условиях которой большое количество продавцов стремится по выгоднее продать свои товары с похожими потребительскими качествами. Однако высокое качество консалтинговой услуги определяют уникальность методологии и инструментария консультирование, новизна идей, образующих «ноу-хау» каждой фирмы. Поэтому борьба за потребителя на рынке консультирования обозначена стремлением наиболее полно и качественно удовлетворить клиента. Консультационный продукт, полностью удовлетворил бы потребителя, могут создать только высококвалифицированные профессионалы. Помня об этом, менеджеры консалтинговых фирм проводят тщательный отбор консультантов.

По оценке специалистов кадровых агентств и руководителей консалтинговых фирм, целевой сегмент рынка трудовых ресурсов весьма ограничен, несмотря на многочисленность выпускников экономических вузов. Количество потенциальных сотрудников консалтинговых фирм ограничивает отбор по профессиональным требованиям,

возрастным цензом, а также личными характеристиками кандидатов.

Сегодня кадры консалтинговых фирм имеют достаточно высокий уровень внешней ротации. Трудности профессиональной карьеры консультанта заставляют его или искать более высокой должности в других фирмах, либо создавать собственную организацию (таким образом создается более половины новых консалтинговых фирм). Очевидно, что реализация успешной карьеры зависит от профессионализма консультанта.

Можно выделить специфические характеристики консультанта, отличающие его от специалистов других профессий.

Способности	Характеристика
Интеллектуальные способности	Способность анализировать, быстрое усвоение больших информационных массивов, логика, творчество и оригинальность мышления, способность синтезировать, обобщать, продуцировать новые идеи
Эмоциональная зрелость	Честность, объективная оценка собственных возможностей, уравновешенность, независимость взглядов, возможность противостоять прессингу
Личные качества	Чувство собственного достоинства, дух предпринимательства, инициативность деловая этика
Контактность	Умение устанавливать контакты, оценивать и предвидеть человеческие

	реакции, способность входить в доверие умение, слушать, убеждать, обучать и поощрять
Физические качества	Умение адаптироваться к работе в других социально-психологических условиях, способность выдерживать определенные интеллектуальные и физические нагрузки и стресс

(табл. 3.1). К ним относятся наличие аналитических способностей, способность к творческому подходу и оригинальному видению проблем, компетентность в области поведенческих наук и инноваций, а также эмоциональная зрелость.

Чаще всего в процессе консультирования консультант сталкивается с необходимостью выявления природы негативных изменений, возникших в организации клиента, и определение механизма их происхождения. Поэтому именно аналитические способности и диагностические навыки способствуют успеху консультирования. Проведение диагностики требует сосредоточенности и профессиональной интуиции для безошибочного определения причинно-следственных связей и построение дерева целей.

Поскольку человеческие отношения в организации клиента довольно часто является причиной конфликтов, консультанту предстоит, для достижения успеха реализации рекомендаций, оценить природу и динамику отношений в организации клиента, культуру бизнеса, преодолеть сопротивление новациям и убедить клиента в необходимости изменений. Для этого необходимо владеть основами поведенческих наук и инноваций.

Результативность консультирования во многих случаях определяется долгосрочным стабильным улучшением работы клиентской организации. Однако для того, чтобы достичь эффекта, необходимы не только значительные усилия со

стороны консультанта, но и содействие персонала клиента в реализации нововведений. Эта ситуация требует безусловной объективности, честности, а также способности консультанта противостоять возможным возражениям и сопротивлению. Иногда умение убеждать может быть более важным, чем конкретные управленческие знания.

Цель, элементы и виды кадровой политики

Качество консалтинговой услуги как интеллектуального продукта зависит от творческого личного потенциала консультантов, эффективности организации и мотивации труда. Следовательно, главным фактором успеха работы консалтинговой фирмы является эффективная кадровая политика. Особенности построения кадровой политики консалтинговых фирм связанные со спецификой управления творческим, высокоинтеллектуальным персоналом.

Кадровой политикой традиционно считают систему правил и норм, приводящих человеческие ресурсы организации в соответствии со стратегией компании. Поэтому методы работы с персоналом консультационная фирма использует в соответствии с избранной концепцией бизнеса.

Целью кадровой политики консалтинговой фирмы является обеспечение сбалансированности процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров. Безусловно, основными факторами влияния на кадровую политику фирмы является состояние внешней среды и ситуация на рынках консалтинговых услуг.

Кадровая политика консалтинговой фирмы во многом зависит от организационной культуры. Существуют фирмы, которые объединяют отдельных профессиональных консультантов, которые не объединены единой корпоративной целью и выполняют консультационные задания индивидуально. Однако наиболее успешными являются фирмы, которые организуют работу консультантов на основе сотрудничества и формирование команды консультантов для выполнения консультационного проекта.

Опыт работы ведущих консалтинговых фирм свидетельствует о том, что их главным конкурентным

преимуществом является уникальный кадровый потенциал и культура бизнеса. Достаточно высокий уровень корпоративной культуры делает компанию привлекательной для талантливых работников, удерживает их в организации, а результаты их труда, в свою очередь, создают соответствующую репутацию фирмы, привлекают новых потребителей и высококвалифицированных сотрудников. Главной задачей консалтинговых фирм является содействие росту профессиональной компетенции консультантов и развития их навыков и умений.

Основными элементами кадровой политики является:

- 1) отбор и наем персонала,
- 2) подготовка консультантов к работе и их дальнейшее периодическое обучение,
- 3) мотивация и организация труда,
- 4) планирование карьерного роста.

Об эффективности кадровой политики, ее влиянии на общее состояние компании можно говорить, если в организации имеются:

планирование кадровых ресурсов (оценка имеющихся трудовых ресурсов, определения будущей потребности в кадрах и способов поиска кандидатов на вакантные должности, оценки результативности прошлого набора)

отбор и адаптация персонала (оценка результативности отборочных процедур и адаптационных мероприятий)

система стимулирования (аттестация, персонификация зарплаток, мониторинг уровня оплаты на рынке консалтинговых услуг);

ротация персонала (система кадрового мониторинга, определенный социально-психологический климат, внутренние коммуникации, оценка результативности методов планирования карьеры).

Кадровая политика в организации может играть пассивную, превентивную и активную роль.

Пассивная роль кадровой политики сводится к ликвидации негативных последствий конфликтов, когда руководство решает спор без стремления выявить и устранить его причину.

Превентивная роль базируется на диагностике персонала и прогнозировании кадровой политики на среднесрочный период.

Активная роль кадровой политики предоставляет возможность разработки кадровых программ развития, их коррекции на основе постоянного мониторинга служебной ситуации и в соответствии с изменениями внешней среды.

Отбор, найм и обучение персонала

Успешность консультационной деятельности фирмы в целом и карьеры каждого отдельного консультанта формируется при отборе претендентов на консультационную работу. Несмотря на специфичность каждого найма и критериев оценки кандидата, можно выделить основные положения, на которых базируется процедура отбора персонала консалтинговой фирмы.

В сфере мирового консалтингового бизнеса постоянно происходит значительное увеличение количества работающих, так как крупные консалтинговые корпорации, так и мелкие фирмы сталкиваются с проблемой набора персонала. Опыт мировых кадровых агентств свидетельствует, что сейчас конкурс на замещение вакансии в фирмах-лидерах консалтингового бизнеса превышает 100 человек на одно место. Эту ситуацию можно объяснить привлекательностью профессии и высокими требованиями, которые применяются к кандидатам при отборе и одновременно ограничивают объем целевого сегмента рынка консалтинговых услуг.

Во-первых, уровень образования претендентов должен как минимум соответствовать уровню бакалавриата экономического профиля (ведущие фирмы даже отдают предпочтение выпускникам университетов с дипломами магистров делового администрирования). Теоретический курс желательно дополнить опытом практической работы на промышленном предприятии. Однако набор категорических требований окончательно зависит от организационной культуры компании.

Во-вторых, требования к личности претендентов соответствуют аналогичным требованиям к менеджерам

высшего и среднего звена. Но поскольку консультанты не наделены формальной властью, им предстоит лучше ориентироваться в коммуникационных науках, уметь убеждать, пропагандировать, а также презентовать и продавать свои идеи.

Также важную роль при отборе играет возраст претендента. Преимущество получают кандидаты в возрасте до 35 лет.

Отбор персонала. Процедура отбора является визитной карточкой компании. Уровень сложности схем поиска и отбора кандидатов зависит от размера фирмы, ее имиджа и продолжительности работы на рынке. Но много средних и мелких консалтинговых фирм не имеют наработанной системы отбора кадров. Чаще всего решение о приеме на работу принимает руководитель фирмы на основе личного собеседования, имеющихся характеристик и рекомендаций соискателя.

Процедура отбора может включать экзамены по профессиональной подготовке, собеседования со старшими консультантами и руководителями направлений деятельности для определения уровня квалификации претендента. Отборочные интервью позволяют осуществить отсев претендентов, не удовлетворяют требованиям, и предоставить испытательного срока перспективным участникам экзаменов. Основным элементом отборочной процедуры является собеседование руководителя фирмы и претендента. Главной целью собеседования является знакомство и анализ опыта претендента, его достижений, оценка индивидуальных качеств - общей эрудиции, глубины понимания проблем, коммуникативных способностей, целеустремленности.

Некоторые фирмы сегодня используют упрощенную отборочную процедуру, что объясняется невозможностью возмещения значительных финансовых ресурсов на проведение серьезных мероприятий поиска и отбора персонала. Но авторитетные консалтинговые фирмы ежегодно тратят несколько десятков тысяч долларов на привлечение новых кадров. Вследствие жесткой процедуры отсева, ведущие консалтинговые фирмы ежегодно принимают на работу лишь 1-2% всех желающих заниматься консультированием. Для

выполнения данной функции кадровой политики компании удерживают постоянный персонал соответствующей квалификации. Вместе с тем, о поиске достойных кандидатов должны беспокоиться все менеджеры компании.

Одним из источников пополнения кадров являются клиентские компании. Нередко при работе с клиентами консультанты имеют возможность заметить в организации клиента наиболее квалифицированных и перспективных работников и поощрить их к работе в консалтинговой фирме.

Обучение персонала. Профессия консультантов предполагает постоянное совершенствование. Подготовка консультантов - процесс достаточно длительный, поэтому, как правило, обучение происходит одновременно с работой над консультационными задачами. В процессе обучения консультанты не только получают подготовку по специальным вопросам, но и приобретают профессиональный опыт.

Существует несколько точек зрения на проблему формирования и обучения кадрового состава консалтинговой фирмы. Некоторые консалтинговые фирмы отдают предпочтение выпускникам магистерских программ ведущих университетов и бизнес - школ, считая, что такая подготовка позволяет овладеть различными методологическими подходами и инструментарием для решения управленческих проблем клиентов.

Другой подход к формированию кадрового состава заключается в убеждении руководителей консалтинговых фирм в том, что консультант может профессионально состояться, только работая в консалтинговой фирме, где он должен начать свою карьеру с должности стажера и овладеть приемами консультирования конкретной фирмы, воспринять культуру организации и ее философию.

Опыт обучения сотрудников ведущих консалтинговых фирм свидетельствует о необходимости специальной подготовки недавно набранного и повышение уровня квалификации персонала, уже работает. Курс специальной подготовки новичков направлен на ознакомление консультанта с принципами, методами, технологии консультационной

деятельности, а также углубление технических знаний. Очевидно, что наиболее эффективным путем обучения консультантов является приобретение им опыта во время работы над конкретным консультационным проектом. Поэтому каждое новое задание является работой и уроком одновременно. Эта особенность принципиально отличает работу консультантов от других.

Цели обучения консультантов, недавно нанятых на работу, могут быть следующими:

- ознакомить с методами сбора информации, ее критического анализа и идентификации проблем, а также с инструментарием разработки рекомендаций;

- отработать навыки использования основных методов общения и убеждения;

- углубить технические знания данного направления консультирования, осознать его связь с другими видами консультационных услуг;

- выявить основные сильные и слабые стороны консультанта для правильной организации его работы и эффективного использования его способностей.

Формы обучения новичков зависят от организационной культуры, традиций, имеющихся ресурсов компании, а также специфических потребностей стажера. Виды учебных программ имеют достаточно широкий диапазон - от жестко структурированных целевых семинаров в неформальных беседах за «круглым столом». Успешность обучения, как правило, зависит от соблюдения определенных принципов его организации:

- индивидуального подхода к качественному наполнению программ для каждого новичка (с учетом его образования и опыта)

- практической направленности учебной программы (наличие конкретных исполнительских задач);

- напряженного темпа работы и максимальной нагрузки, которые позволяют уже в начале обучения выявить и отсеять индивидов, неспособных выдержать подобное режим.

Для проведения обучения консалтинговые фирмы используют специальные учебные центры, где проходят подготовку не только новички, но и происходит тренинг постоянного персонала. Обучающие тренинги, которые проводятся в таких центрах, имеют целью ознакомления консультантов с новыми технологиями консультирования и консультационными продуктами. Это позволяет гарантировать клиентам во всем мире фирменное качество услуг консультантов.

Таким образом, обучение и подготовка персонала призваны не только обеспечить конкурентные преимущества консалтинговой фирмы и повысить качество ее услуг, но и мотивировать высокоэффективную работу консультантов.

Планирование карьеры и мотивация труда консультантов

Многовариантность организационных структур определила и профессиональную структуру этого бизнеса. Количество уровней управленческой иерархии зависит от размера фирмы, но не превышает шести. Однако большинство фирм ограничивают служебное продвижение четырьмя позициями:

- стажер или младший консультант;
- рабочий консультант;
- старший консультант или руководитель проекта;
- руководитель фирмы.

Как правило, новичок сразу же получает должность стажера. После годичного срока его переводят на должность консультанта. Процесс профессионального роста до уровня руководителя проекта требует срока от двух до пяти лет. Служебное продвижение не формализовано фиксированными сроками пребывания в должности, оно полностью зависит от достигнутых успехов и заслуг. Некоторые фирмы поддерживают желание молодых консультантов выполнять более ответственные задачи, чем те, которые предусмотрены должностными обязанностями. Поскольку особенностью консультационной деятельности чрезвычайно ограниченное продвижение работника по служебной лестнице, многие фирмы,

имеющие лишь трехуровневую управленческую пирамиду, не могут иногда удовлетворить здоровые амбиции консультантов достичь более высокого служебного уровня. Поэтому профессиональный рост консультанта в большей степени характеризуется такими качественными аспектами:

- повышением уровня квалификации;
- приобретением опыта выполнения задач высокой сложности
- овладения новыми сферами деятельности.

Вместе с тем, планирование карьеры требует определения условий перехода от консультанта-стажера до должности консультанта, а затем старшего консультанта или руководителя консультационного проекта. Приглашение консультанта к участию в капитале фирмы (партнерство) является высшим отличием его заслуг руководством фирмы. Однако существует несколько взглядов на партнерство: некоторые фирмы, что эффективность труда консультанта-партнера постепенно растет и достаточно широко пропагандируют стремление к участию в капитале, другие не намерены изменять количество владельцев своего бизнеса.

Главной проблемой внешней мотивации персонала консультационных фирм является сложность оценки труда сотрудников, поскольку не существует количественного измерения результатов многих управленческих нововведений, следовательно, невозможно определить величину вклада консультанта в получении клиентом результата.

Система материального стимулирования персонала в каждой консалтинговой фирме имеет свои особенности. Вместе с тем, можно выделить некоторые универсальные положения.

Размер вознаграждения консультанта базируется на расчете общей стоимости консультационной услуги и коэффициента взаимосвязи стоимости услуги и вознаграждения их взаимосвязи.

$$B = K_o / K_v, \text{ где}$$

B - вознаграждение консультанта;

K_o - общая стоимость консультационной услуги;

Кв - вознаграждение консультанта и социальные выплаты.

Величина указанного коэффициента в зависимости от размера фирмы, кадровой политики и стратегии может колебаться в пределах 2-4,5.

Чем крупнее фирма, чем больше финансовых ресурсов направляет она на подготовку и обучение персонала, разработку новых методологических приемов, сбор и первичную обработку информации, тем выше данный коэффициент.

На величину вознаграждения консультанта может влиять его загрузка, которое нормируется согласно его рангу (для стажеров коэффициент загрузки составляет от 0,7 до 0,9, для руководителей проектов - не более 0,6). Уменьшение величины коэффициента загрузки происходит из-за необходимости выполнения еще и маркетинговых работ, оказания помощи и осуществления руководства, привлечение консультантов к внутренним проектам организации. Расчет коэффициента загрузки консультанта может осуществляться относительно:

- общего времени работы фирмы.

$K_{з1} = \text{время, подлежащее оплате} / \text{общее время работы фирмы}$

- времени, затраченного на обслуживание клиента.

$K_{з2} = \text{время, подлежащее оплате} / \text{время, потраченное на обслуживание клиента,}$

где $K_{з1}$, $K_{з2}$ - коэффициенты загрузки консультанта.

Фиксированная величина вознаграждения определяется согласно должности консультанта. Данная форма оплаты характерна для консалтинговых фирм, имеющих постоянный достаточно высокий уровень доходов, позволяющий выплачивать консультантам заработную плату независимо от доходности проектов, в которых они принимали участие.

Размер фиксированной вознаграждения зависит от определенных критериев:

- ✓ уровня загрузки во время выполнения консультационных заданий;
- ✓ квалификации и должности консультанта;
- ✓ вклада консультанта в расширение клиентуры компании;

- ✓ участия в проведении семинаров и конференций;
- ✓ популяризации консалтинговой фирмы путем публикации в специальных изданиях статей и выступлений.

Иногда консультационные фирмы выбирают многовариантную систему жесткого разграничения видов вознаграждений консультантов с целью стимулирования отдельных видов их деятельности. Элементы этой системы:

- 1) Оклад;
- 2) Плата за консультирование и ведение проекта в консалтинговой фирме;
- 3) Плата за привлечение новых клиентов;
- 4) Авторские гонорары за публикации;
- 5) Участие в формировании и распределении прибыли, партнерство;
- 6) Плата за проведение семинаров и ведение лекций.

Организация труда консультантов

Организация труда консультантов базируется на принципах управления, которых придерживается данная консультационная фирма. Эффективность работы во многом зависит от организации труда, как во время выполнения консультационного задания, так и во время работы в офисе.

Поскольку консалтинговые фирмы одновременно работают над несколькими проектами, то консультанты, как правило, бывают вовлечены в работу над 2-3 контрактами. Поэтому распределение их времени, согласование сроков выполнения работ по различным проектам является важнейшей задачей системы организации труда консультантов.

Как правило, построение графика дня консультанта зависит от этапа выполнения консультационного проекта. При проведении диагностики до 80% рабочего времени консультант находится в офисе клиента, на стадии разработки предложения, генерирования идей, их анализа консультант чаще работает в офисе своей фирмы. Для успешного внедрения предложенных изменений консультант должен практически не оставлять

организацию клиента, обсуждая и согласовывая ход и содержание инновационного процесса.

В отличие от других управленческих профессий значительную часть рабочего времени консультантов занимают командировки и связанные с ними переезды. Учитывая это, необходимо построить гибкий график рабочего дня.

На организацию труда также непосредственно влияет размер фирмы, ее организационное построение и тип организационной культуры. Однако даже кластерные организационные культуры, в центре внимания которых - отдельная личность, сегодня приходят к выводу о необходимости проектного подхода к организации труда.

Проектный подход организации труда предусматривает сосредоточение усилий команды сотрудников, специализирующихся на различных направлениях, на выполнении отдельных консультационных проектов. Это позволяет эффективно планировать имеющиеся трудовые и материальные ресурсы консультационной фирмы, координировать работу по проекту, отслеживать связь результатов работы с заработками консультантов.

Создание профессиональной проектной команды является необходимым условием эффективной работы над проектом. Безусловным преимуществом проектной команды является ее прогрессивность и экономичность, что дает возможность решать сложные задачи, привлекая сравнительно небольшое количество людей высокой квалификации и достигая понимания между ними и менеджером проекта благодаря оптимальному сочетанию интересов производства и интересов коллектива.

Работа в команде предполагает наличие у сотрудников общей и профессиональной культуры, добрых деловых отношений, желание работать как единое целое, готовность всесторонне обсуждать ход работы, анализировать совместные действия. Команда представляет собой специфическую форму социального объединения людей в процессе совместной деятельности и общения, т.е. малую социальную группу. Ее существенными признаками являются:

- ✓ внутренняя организация, состоящая из органов управления, контроля, системы санкций;
- ✓ групповые ценности, на основании которых формируется чувство общности в команде и создается общественное мнение;
- ✓ собственный принцип олицетворение, что отличает ее от других команд
- ✓ групповое давление, то есть влияние общей цели и общих задач на поведение членов команды;
- ✓ стремление к устойчивости коллектива, которое формируется благодаря механизму отношений, возникающих между людьми при решении общих задач;
- ✓ закрепление определенных традиций.

Как правило, команда в своем формировании и развитии проходит несколько стадий.

На первой стадии происходит процесс знакомства. Формируется представление членов команды о команде в целом и друг о друге. На этом этапе менеджер должен сознательно укреплять коллектив, сплотить его, поддерживать позитивный климат, уточнять цели, анализировать ход работ, объяснять, что коллектив эффективно работает для достижения высокого конечного результату.

Вторая стадия - это период формирования групповых норм и ценностей, начало возникновения группового сознания. Во время совместной работы члены команды начинают вырабатывать общие правила поведения.

Третья стадия получила название «стадия конфликтности». На этой стадии возможны столкновения между отдельными членами команды вследствие переоценки ими своих функций (прежде всего лидерских), стремление решить все проблемы самостоятельно, не консультируясь с командой, несоответствия между высоким творческим потенциалом специалиста и необходимостью выполнения рутинной работы.

Четвертая стадия - это период перехода от конфликтной стадии к групповой сбалансированности. Общение между членами команды становится более открытым и

конструктивным, определяются определенные роли и статусы, формируются неформальные группы.

На пятой стадии - стадии нормального функционирования - команда превращается в сложившийся коллектив с ярко выраженным командным чувством, с осознанием общей цели, ориентированной на успешное завершение проекта. На этой стадии команда является наиболее подходящей для управления, и проект-менеджер должен максимально воспользоваться этой ситуацией.

Шестая стадия - реорганизационные. Изменения в количественном и качественном составе команды в связи с изменениями номенклатуры и объемом работ, замена непригодных сотрудников и привлечения новых, приглашение экспертов на временных началах.

Седьмая стадия - расформирование команды в связи с завершением проекта.

Эффективный менеджер проекта помогает членам команды пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал. Он должен уметь предвидеть приближение каждой последующей стадии развития и вести команду вперед. При успешном завершении проекта чувство удовлетворения работой формирует желание дальнейшей совместной деятельности.

Наиболее распространенной формой организации проектной команды в консалтинговом бизнесе является матричная форма.

При матричной форме проектная команда формируется из специалистов функциональных отделов организации, привлекаемых на контрактной основе. Отбор осуществляется менеджером проекта вместе с руководителями функциональных отделов. Кандидаты проходят собеседование, во время которой их знакомят с целью и задачей проекта, ожидаемыми результатами, возможными затратами ресурсов, обязанностями, ответственностью, системой вознаграждения.

Потребность в специалистах конкретного профиля определяется менеджером проекта в зависимости от объема работ. При изменении объема работ или при возникновении новых видов работ проект-менеджер может менять как

количественный, так и качественный состав команды за счет функциональных подразделений организации. После завершения проекта члены команды возвращаются к своим функциональным подразделениям, продолжая работу в организации.

Преимуществом данной формы организации команды являются:

гибкость и оперативность маневрирования трудовыми ресурсами при организации и развитии команды;

отсутствие опасения у членов команды остаться без работы после завершения проекта.

К недостаткам данной структуры следует отнести нарушение принципа единоначалия, что создает трудности при формировании и управлении командой. Негативным фактором также являются конфликты, возникающие при установлении приоритетов в связи с необходимостью перераспределения материальных и трудовых ресурсов внутри организации.

Проектный метод организации труда считается эффективным, если:

количественно и качественно определены цели проекта, уточнены ее ресурсные возможности;

закреплено персонально полномочия и обязанности всех участников проекта;

участники проекта имеют необходимые навыки для реализации поставленных задач;

обработаны и задействованы соответствующие системы поддержки и выполнения (организационную, стимулирующую, контролирующую).

Контрольные вопросы:

1. *Внутренние консультанты: слабые и сильные стороны консультирования.*

2. *Виды внешних консультантов.*

3. *Консультационные фирмы, их виды и услуги.*

4. *Виды организационно-правовых форм консалтинговых фирм.*

5. *Структуры управления консалтинговых фирм.*

6. *Управленческая иерархия консалтинговой фирмы.*
7. *Иерархические уровни и соответствующие функции сотрудников.*
8. *Использование плоскостной структуры консалтинговых фирм.*
9. *Особенности поведения консалтинговой фирмы на рынке труда.*
10. *Квалификационно-профессиональные и личные требования к консультанту.*
11. *Основные факторы, влияющие на построение кадровой политики консалтинговой фирмы.*
12. *Виды и задачи, основные элементы кадровой политики.*
13. *Принципы и критерии отбора персонала в консалтинговых фирм.*
14. *Организация процедуры отбора и оценка эффективности системы найма работников.*
15. *Цели и задачи обучения консультантов.*
16. *Подготовка и обучение персонала консалтинговых фирм.*
17. *Система мотивации труда консультантов.*
18. *Проблемы планирования карьеры консультанта.*
19. *Подходы и критерии определения величины вознаграждений.*
20. *Методические подходы к расчету заработка консультантов.*
21. *Организация труда консультантов.*
22. *Этапы создания и функционирования проектной команды.*

Тема 6. Маркетинг и продажи в консалтинговой компании

1. *Цель и содержание маркетинговой деятельности*

консалтинговых фирм

2. Позиционирование на рынке консалтинговых услуг и продвижение продукта в консалтинге. Формирование и направление коммерческого предложения по продукту.

3. Сегментирование рынка. Ценообразование в консалтинге. Реклама в консалтинге.

1. Цель и содержание маркетинговой деятельности консалтинговых фирм

Маркетинг консультационных услуг значительно отличается от маркетинга потребительских товаров или средств производства, что связано прежде всего с особенностями товара «консалтинговая услуга». Вследствие невозможности наглядно продемонстрировать вид и качество консультационной услуги потребитель не имеет четких критериев сравнения ее с товарами-аналогами, поэтому главной задачей маркетинга является предоставление услуги «материального» вид. При этом консультант должен продавать услугу, а компетентность, квалификацию и опыт персонала консалтинговой фирмы, подчеркивая выгоды и преимущества, которые получает пользователь услуги. Сложность оценки товара заключается в расхождении между себестоимостью услуги, как ее себе представляет клиент, и ценой, которую он должен заплатить, ведь клиент, как правило, не учитывает необходимости получения консультантом новых знаний, необходимых для выполнения поставленного задания.

Следующей проблемой маркетинга консультационной услуги является вероятность изменения ее качественной характеристики в процессе обслуживания клиента. Иногда в результате осложнений во время сбора в организации клиента информации и сопротивления ее персонала предложенным изменениям начальный консультационный продукт может трансформироваться, что несколько снижает его ценность.

Успешность продажи консультационных услуг в значительной степени зависит от маркетинговой квалификации консультанта.

Основными задачами маркетинга консультационных

услуг являются:

изучение и прогнозирование рынка (клиенты, конкуренты, партнеры),
разработка методов приспособления к рыночным условиям (продвижение товаров),
определение эффективной ценовой политики.

Маркетинг консалтинговых услуг - процесс, призванный помочь клиентам узнать об услугах, оценить способность консультантов решать управленческие проблемы, а клиентов - покупать консультационный продукт. Маркетинг включает следующие элементы:

1) определение типов консалтинговых продуктов, которые может предложить фирма;

2) анализ конъюнктуры рынка консалтинговых услуг, который предусматривает определение:

потенциальной емкости рынка, его границ;

тенденций и перспектив развития;

доступности рынка;

уровня конкуренции;

поведения конкурентов;

3) сегментирование рынка, включающий:

региональное и отраслевое сегментирования рынка консалтинговых услуг;

исследование потребностей клиентов каждого сегмента, выявление возможностей для удовлетворения этих потребностей;

4) выбор целевой группы потребителей (позиционирование), с которой работает фирма, требует ответа на следующие вопросы:

с какими клиентами желает работать фирма?

какие их потребности?

в чем заключаются конкурентные преимущества?

какая матрица цен и дифференциация предоставляемых услуг, в каком сегменте пытается находиться фирма?

5) систему продвижения консалтинговых услуг, которая нацелена на:

формирование спроса и стимулирование сбыта;

выявление наиболее допустимых методов стимулирования сбыта;

организацию рекламных компаний;

мероприятия по формированию общественного мнения;

личные продажи;

б) продажа консалтинговой услуги, а именно:

разработку методов стимулирования клиентов;

подготовку консультационных предложений;

сохранение клиентов, которое предусматривает:

обеспечение и поддержание обратной связи с клиентом;

соблюдение конфиденциальности.

Специфичность консалтингового продукта определяет выбор инструментария маркетинга, основными элементами которого должны быть соответствующий комплекс маркетинговых коммуникаций (реклама, пропаганда), ценовая политика, индивидуализация услуг, управление спросом и предложением консалтинговых услуг. Маркетинговая деятельность консалтинговой фирмы охватывает многоэтапный процесс:

Элементы маркетинговой системы консалтинговой фирмы

Определение и анализ продукта	Сегментация рынка	Позиционирование	Продвижение продукта на рынок	Продажа услуги	Удержание клиентов
1. Кто мы? Что производим?	2. Для кого мы работаем?	3. Как продавать продукт?	4. Кому мы можем продать продукцию?	5. Как спланировать спрос и организовать сбыт?	6) Чего желают клиенты? Как удовлетворить спрос?

О важности маркетинга как составляющей успеха фирмы свидетельствует тот факт, что лидеры консалтингового бизнеса (Andersen Consulting, McKincey) при подготовке своих сотрудников обязательно учат их маркетингу, поскольку

высокопрофессиональный маркетинг собственных услуг является частью имиджа фирмы. Большинство консультационных фирм, организованных в форме партнерства, поручают работу по поощрению новых клиентов отдельным партнерам, а не корпоративным отделам маркетинга. Одной из причин такой политики является персонификация продажи консультационной услуги. Типичность рекламных текстов, которые разрабатываются маркетинговыми службами консультационных фирм, приводит к тому, что клиенты не в состоянии отличить одну консультационную фирму от другой. Персонификация маркетингу консалтинговой услуги способствует идентификации клиентом услуг конкретной консультационной организации.

Результатом маркетинговой деятельности является количество и качество (инновационный потенциал, профиль и место фирмы в отрасли) клиентов, с которыми работают консалтинговые фирмы. Итак, анализ клиентских организаций, видов услуг, а также доли интеллектуальных и творческих работ в их общем объеме может характеризовать направление развития консалтинговой фирмы. Сегодня залогом успеха является сочетание консультационного профессионализма и маркетинговой квалификации. Эти понятия образуют конкурентный статус консультационной фирмы.

Одной из основных маркетинговых задач консалтинговых фирм является поиск нового продукта, который мог бы заинтересовать клиента. Такой продукт будет пользоваться спросом, если он будет содержать новые оригинальные идеи, способствующие корпоративному воспроизведению. Сегодня одобряются усилия консультантов, направленные на генерацию конкурентоспособных идей, поскольку именно они определяют будущий расцвет фирмы. Стимулом для такой работы может быть увеличение вознаграждений и премирования. Так, например, McKinsey направляет на развитие интеллектуального потенциала свои фирмы значительные средства, осуществляет исследовательские работы по вопросам увеличения и глобализации компании. В этой компании осуществляют

внутрифирменные интеллектуальные олимпиады, где конкурируют примерно 150 команд стажеров и младших консультантов, которые стремятся превзойти друг друга в решении управленческих задач. Такое содействие со стороны фирмы повышению качества консультационной услуги объясняется жесткой конкуренцией на консалтинговом рынке, где интеллектуальное лидерство продукта может быть обеспечено его фирменной принадлежностью.

Для построения успешной маркетинговой деятельности консультант должен выяснить следующие моменты:

что именно желает получить клиент в результате консультирования;

нужны ли подтверждения клиенту в письменной форме компетентности и профессионализма консультанта, поскольку большинство новых клиентов будут руководствоваться отзывами предыдущих потребителей данного консалтингового продукту.

Профессионалы должны регулярно встречаться со своими клиентами для обсуждения их дел, посещать их собрания, проводить семинары и оказывать мелкие услуги.

Таким образом, особенности маркетинговой деятельности консалтинговых фирм заключаются в непосредственном участии каждого консультанта в этом процессе, поскольку именно в процессе консультирования, взаимодействия и сотрудничества с клиентом формируется репутация фирмы. Для удержания своей доли рынка и стимулирования клиентов к потреблению консалтинговых услуг именно своей фирмы консультант должен заинтересовать клиента в дальнейшем сотрудничестве желательно на длительной основе. Окончание консультационного задания не должно означать прекращение сотрудничества с клиентом.

2. Методы продвижения маркетинговых услуг Ценовая политика консалтинговых фирм

Особенности консалтингового продукта определили специфичность методов его продвижения на рынок и выбора комплекса маркетинговых коммуникаций. К основным задачам

маркетинговой коммуникации относят формирование системы мер, призванных стимулировать продажи консультационного продукта. Ими могут быть:

определение нынешних и потенциальных покупателей услуг фирмы;

определение содержания рекламного обращения и средств распространения информации о фирму.

Для осуществления указанных мероприятий используют соответствующие каналы связи и информационные средства, которые являются авторитетными для выбранной целевой аудитории. Также необходимым элементом маркетинговой коммуникации является пропаганда и реклама как организации в целом, так и отдельных видов ее консультационных услуг.

В зарубежной практике пропаганда продукта называется *public relations*. Особенность пропаганды консалтингового продукта заключается в возможности получения информации от независимого (объективного) источника, что позволяет достичь поставленной цели маркетинговой коммуникации. Традиционными инструментами указанного вида маркетинговой коммуникации является размещение информационных материалов в электронных и печатных средствах массовой информации с целью освещения деятельности фирмы, проведения встреч, семинаров, презентаций, а также предоставлении бесплатных консультаций.

Для популяризации консультационной фирмы применяют практику спонсорства, участие в социальных проектах, поддержку учебных программ.

Реклама консалтинговой фирмы и ее продукции может проводиться в виде публикаций в узкоспециализированных изданиях, адресной рассылки информационных брошюр о деятельности консалтинговых фирм, ежегодных отчетов о деятельности фирмы или информационных листовок о новых видах услуг потенциальным клиентам. Эффективность этого метода зависит от способности потенциальных клиентов получать существенную информацию.

Сегодня консультационные фирмы, которые придерживаются традиционной стратегии бизнеса, опасаются того, что прямая реклама может скомпрометировать их тщательно завуалированное продвижение продукта. Используя специальные способы доставки рекламной информации о себе бизнес-элите, они приглашают руководителей потенциальных клиентских фирм обсудить общие управленческие проблемы за деловым обедом, субсидируют проведение лекций в вузах, публикуют материалы семинаров и научных конференций, в которых освещаются результаты последних исследований в управленческой науке.

Консалтинговые фирмы, которые только начинают свою деятельность, в основном прибегают к узко ориентированному и большому объему рекламы, считая такой метод залогом успешной деятельности. Однако ведущие фирмы, такие как: Andersen Consulting, которая является регулярным рекламодателем журнала «The Economist», все чаще пользуются косвенной рекламой. Так, Andersen Consulting выступит спонсором турнира по гольфу.

Важнейшими методами продвижения консалтингового продукта являются:

∨ рекомендации и обмен информацией среди клиентов относительно консалтинговых фирм. Поскольку достаточно сложно спрогнозировать результаты консультирования, предприниматели и менеджеры высшего звена, как правило, пытаются получить информацию у знакомых, которые в своей практике уже решали аналогичные проблемы с помощью консультантов. И так, как положительная, так и отрицательная информация о работе консультантов имеет решающее значение в становлении имиджа фирмы и привлечении новых клиентов;

∨ профессиональные публикации - монографии, справочные и учебные пособия, методические рекомендации, статьи и информационные бюллетени - все это позволяет потенциальным клиентам почувствовать глубину и новизна идей, позволяющих консультантам решать широкий спектр сложных управленческих проблем. Вместе с тем данный метод может обеспечить успех только в том случае, когда в

публикациях содержатся ссылки на консультационную фирму, о которой дается информация, рассказывается о специфике ее продукта и дается описание успешного опыта работы с конкретным клиентом;

∨ проведение и участие в семинарах, тренингах, конференциях и круглых столах. Подобные виды работ консультантов позволяют не только получить денежные вознаграждения за выступления, но и стимулировать получение новых консультационных задач. Известные фирмы могут использовать такие формы для демонстрации своих достижений, инициируя появление новых клиентов;

∨ участие консультантов в работе ассоциаций, добровольных обществ. Представительство в подобных объединениях обеспечивает фирмам формальное и неформальное общение как с коллегами-профессионалами, так и с деловыми партнерами, предпринимателями, представителями государственных структур;

∨ предоставления добровольной помощи общественным организациям, социальным учреждениям обеспечивает фирме общественное признание заслуг консультационных компаний.

Помимо безупречного обслуживания клиента желательно обсуждать с ним вопросы будущих рекомендаций, заручиться разрешением на ссылку на его имя в переговорах с потенциальными клиентами, в публикациях и других.

Однако этот метод пока нельзя назвать действенным в условиях украинского рынка, учитывая национальный менталитет и недостаточно развитый уровень делового общения.

Профессиональные публикации, вроде монографии, книги и отдельные статьи в периодических научных изданиях не имеют широкого спроса среди руководителей клиентских организаций. Учитывая их выборочную заинтересованность научной литературой, продвижения услуг менеджмент-консалтинга целесообразно осуществлять путем публикаций в популярных экономических периодических изданиях. Отдельную информацию, касающуюся относительно узкой и специализированной тематики, целесообразно содержать в

брошюры, информационные листки и бюллетени. Целью таких публикаций должен быть ознакомления менеджеров с новыми направлениями развития бизнеса, перспективами его улучшения, в том числе с учетом специфических отраслевых или иных особенностей, заинтересованность в сотрудничестве с профессиональными консультантами.

Последнее время стало чрезвычайно популярным проведение семинаров, тренингов по различным вопросам ведения бизнеса. Они являются не только эффективной формой привлечения новых клиентов, но и способствуют распространению информации о возможностях консалтинга и уровень эффективности использования его услуг. Именно поэтому, сегодня большинство консультационных фирм стремятся уже во время проведения таких встреч выявить потенциальных клиентов.

Ценовая политика консалтинговых фирм

Ценовая политика консалтинговой фирмы является одним из основных элементов маркетинга и включает комплекс следующих мероприятий: определение цены консалтингового продукта, систему скидок и условия оплаты работы консультанта. Ценовая политика играет ведущую роль при определении поведения консалтинговой фирмы на рынке своих услуг, который является монополистически конкурентным.

Различают прямую ценовую политику (ценообразование осуществляется в зависимости от рыночной конъюнктуры) и косвенную, основанную на определении условий оплаты и применении ценовых скидок.

Основными факторами ценообразования являются величина и динамика спроса и предложения консультационных услуг, наличие конкуренции и дискриминации, обеспечение необходимого уровня доходности и гонораров консультантов.

Основными методами расчета стоимости консультационного продукта является фиксированный, почасовой и по результату.

Почасовую оплату консультационной услуги рассчитывается на основе стоимости консультант - часа или дня (чел/час, чел/день). Почасовую оплату используют, когда

консультант работает над задачей клиента неполный рабочий день. Поденная оплата применяется, когда консультант выполняет работу для клиента в течение всего рабочего дня, а период консультирования длится не меньше недели. Для расчета цены консалтинговой услуги по методу поденной оплаты консультант должен сделать приблизительный расчет своего времени на выполнение заказа. При этом не рекомендуется обсуждать точных дат с клиентом, поскольку, если выполнение задачи займет больше оговоренного срока, у клиента могут возникнуть подозрения, что консультант намеренно затягивает выполнение задания для получения дополнительной оплаты или имеет недостаточную квалификацию. При выборе поденного метода оплаты можно предложить схему, по которой в случае выполнения консультационного задания раньше запланированного срока консультант вправе претендовать на оплату части «неиспользованного времени».

Определение сроков выполнения работ для консультантов является очень сложным процессом и имеет свои нюансы, поскольку оно связано с составлением общей предварительной сметы работ.

Сроки выполнения заказа устанавливаются аналитическим путем, процесс выполнения работы разбивается на отдельные временные отрезки, которые суммируются. Например, консультант работает над созданием структуры заработной платы на предприятии. Опыт подсказывает, что для оценки первого звена сотрудников консультант должен потратить половину дня.

Следующие этапы работы определяются таким же образом. Время, необходимое для выполнения всей работы, определяется простым итогом рабочих дней за каждый этап.

В случае выполнения задания консультационной командой необходимо учитывать разный квалификационный уровень работников, участвующих в реализации проекта. В этом случае целесообразно применять почасовую оплату труда. Согласно этому методу менеджер проекта в расчет цены продукта включает время выполнения работы каждым

консультантом отдельно, умноженный на установленную в компании почасовую ставку оплаты труда рабочих данной квалификации. Окончательная цена продукта определяется итогом стоимости работы всех членов команды.

Так, к примеру, расценки на консультационные услуги за сутки в Великобритании зависят от статуса консультантов, принимающих участие в реализации проекта.

Такой метод ценообразования традиционно используют западные компании. Несмотря на возможность необоснованного увеличения консультантами времени выполнения консультационного задания и негативного восприятия клиентом предлагаемых почасовых расценок, почасовая оплата сегодня является наиболее распространенным способом установления цены на консультационные услуги.

Фиксированная оплата на определенный вид консультационной услуги более пригодна для развивающегося рынка. Для клиентов является привлекательным такой метод окончательно зафиксированной стоимости услуги. Однако, указанное преимущество очевидно только для клиента, поскольку у консультантов могут возникнуть серьезные проблемы, связанные с покрытием фактических расходов по проекту и объективной невозможностью выполнить задание в установленные сроки.

Оплата консультационной услуги на основе полученного эффекта клиентской организации является методом ценообразования, в первую очередь интересным для клиента. Оплата в форме процентов от полученных результатов работы консультантов имеет значительные проблемы. Во-первых, консультант не всегда участвует в процессе внедрения изменений и их мониторинга и вследствие этого не несет ответственности за результаты консультирования. Во-вторых, довольно сложно определить степень участия консультанта в полученном эффекте. В-третьих, нет возможности однозначно определить эффект таких мероприятий как повышение квалификации сотрудников клиентской организации и предоставленную им возможность самостоятельного решения собственных проблем.

Вместе с тем, управленческое консультирование иногда определяет результативность на основе улучшения прибыльности компании клиента, увеличение объема продаж и снижения затрат на производство.

При установлении цены на услуги консалтинговых фирм учитывают репутацию и опыт работы на данном рынке, а также в области, знание проблем клиента и специфики вопроса, наличие средств, персонала и других факторов, а также необходимость покрытия собственных затрат.

Вполне естественно, что консультанты с большим опытом работы, серьезными профессиональными знаниями и набором методов и моделей для решения проблем клиента могут претендовать на более высокую оплату сравнению с новоиспеченными и малоопытными коллегами.

Особенности ценообразования в консалтинге обусловлены, в первую очередь, сложностью восприятия клиентом высокой стоимости интеллектуального продукта, нематериальности консалтинговой услуги.

Как компромисс, консультант может предложить клиенту так называемый «комбинированный» вариант оплаты: сначала консультанту оплачиваются все расходы, которые он понес во время выполнения задания (включая выплату зарплаты консультантам, затраты на проезд, проживание, оплату субконтракты и др..). Вторая часть вознаграждения консультанта будет зависеть от полученных клиентом результатов в установленной пропорции.

Таким образом, консультант ставит свое вознаграждение (т.е. доходную часть) в зависимости от конечного результата. Если у консультанта есть достаточно оснований для того, чтобы быть уверенным в успешной реализации своей услуги, он может признать такую форму оплаты, в этом случае довольным будет и клиент, поскольку он не несет никаких расходов до получения результату.

Эта форма оплаты часто применяется при выполнении консультантом задач, связанных с получением клиентом кредитов, грантов, инвестиций, финансовой помощи и других видов внешнего финансирования, а также при достижении

экономии финансовых средств.

Окончательная цена консалтинговую услугу формируется в процессе переговоров консультанта с клиентом и зависит не только от готовности самого клиента платить предложенные консультантом суммы, но в большей степени и от умения консультанта вести переговоры и убеждать клиента в обоснованности цены.

Во время переговоров следует помнить, что лучше не называть фиксированную цену работы. Консультант не должен сокращать временные рамки на выполнение задания том, что это может вызвать у клиента подозрение о завышении приведенных цифр. Если клиент настаивает на уменьшении времени консультирования, можно согласиться на уменьшение своего участия в работе и выполнение части работы сотрудниками клиента под наблюдением и руководством консультанта.

Оплата клиентом услуг консультационной фирмы возможна по следующим вариантам:

- оплата выполненной работы за определенный период (еженедельная плата, месячная) по установленному счету.

В счете необходимо отразить всю информацию, интересующую клиента:

номер счета;

время, за которое выставляется счет;

выполнения услуги (перечень, даты, объем работ, выполненных каждым консультантом отдельно)

тарифные ставки и полную цену;

расходы, счет на которые выписывается отдельно от гонорара;

срок оплаты счета;

форму оплаты счета (валюта, метод оплаты, номер платежного документа);

дата отправки счета;

данные о консультанта (Ф.И.О.)

подпись, благодарность;

- авансовая оплата всего гонорара, фактически подтверждает обязательства поручить выполнение задачи

консультанту;

- наиболее распространенным вариантом оплаты является упорядоченный график платежей, который может быть построен по следующей схеме:

30% - при подписании контракта,

2 взносы по 20% - в течение выполнения задания,

30% - через месяц после получения клиентом заключительного отчета.

В некоторых случаях сроки выплаты столь важны для клиента, что учитывая финансовые возможности клиентов, следует изменить сроки выполнения задания.

Позиционирование на рынке консалтинговых услуг

Позиционирование консалтинговой фирмы осуществляется по следующим направлениям:

определение диапазона услуг;

определение базовых клиентов;

определения размера и темпов роста фирмы;

взаимодействие с конкурентной средой.

Выбранная стратегия фирмы должна корректироваться согласно требованиям инновационных процессов и изменениями внешней среды. В вопросах чувствительности и гибкости к динамике внешних условий консалтинговая фирма имеет приоритетные позиции по сравнению с промышленным производством.

Кроме разработки стратегии организации, эффективный бизнес требует систематического применения стратегического управления консалтинговой фирмой. Система стратегического управления содержит как элементы подготовки стратегического выбора, так и его формирования и поддержки. Успешная и эффективная стратегия консалтинговой фирмы позволяет реализовать все возможности организации и занять достойное место на рынке.

Коммерческое предложение

Коммерческое предложение - это документ, который сопровождает первичный контакт и предшествует окончательному соглашению о сотрудничестве консультанта и

клиента. Коммерческие предложения являются важным компонентом процесса продаж и маркетинговой деятельности консалтинга. Предложения отражают собственное видение консультантом текущей проблематики организации клиента и предыдущие пути решения отдельных задач с указанием приблизительной вероятности положительного эффекта.

Клиенты часто изучают эти предложения и используют их для подтверждения имеющейся или формирования новой мысли о консультанте и возможности сотрудничества с ним.

Наиболее привлекательные предложения те, по которым видно, что консультант видит проблемы, возникшие у клиента; понимает клиентские потребности, имеет реалистичный план действий при решении конкретных проблем; понимает менталитет клиента и его методологии принятия решений; осознает условия (конкурентная среда, политическое, финансовое, техническое и т.д.), в которых действует клиент, определение важности и степени срочности решения проблем и так далее.

Содержание Коммерческого предложения традиционно должно быть структурировано по следующим разделам, содержащим следующую информацию:

Название проблемы.

Краткий план решения проблемы.

Опыт консультантов в решении проблемы аналогичного масштаба.

Определение ролей и полномочий консультантов и персонала клиентской фирмы соответствии с выбранной моделью консультирования.

Систему контроля выполнения запланированных работ.

Предварительную оценку стоимости консультирование и организацию осуществления оплаты.

Данная выше информация компонуется по четырем разделам консультационных предложений (техническим, штатным, квалификационным и финансовым), которые последовательно излагают процесс будущего консультирования.

Технический раздел.

Описание проблемы. Определение проблемы и выяснения главных потребностей клиента является ключевым моментом переговоров участников консультирования. Краткое содержание текущих проблем клиента выводится консультантом по предварительному диагнозу клиентской организации, с учетом влияния возможных в будущем изменений, выявленных консультантом во время диагностики (влияние макрофакторов, психологический климат среды и др.).

Установление целей и средства их реализации. Пути и средства реализации проблем должны быть изложены с достаточной степенью детализации, но коротко и понятно для клиента. Целесообразнее будет сопровождать каждую предложенную инновацию количественными расчетами ее прогнозного эффекта и описанием социально-управленческой цели.

Цели предлагаемых изменений должны также быть сформулированы четко и представлены в количественном и качественном измерении.

Важнейшим моментом предложения является идентификация результатов и компетентный доказательство того, чем выгоды от предложенных консалтинговой фирмой подходов, опыта персонала, осуществляющего проект, а также сроки его выполнения, лучше, чем предложенные конкурирующими фирмами. В предложении закладывается планка качества работ.

В начале переговорного процесса существует опасность ожидания клиентом «мгновенного чуда» по результатам консультирования. Поэтому в данном разделе следует описать реально результаты, на которые можно ожидать, а не оптимистичные призрачные обещания. Избежать риска подрыва своей репутации можно только взвешенными реально достижимыми пропозициями.

Планирования ресурсов. Консультант должен идентифицировать ресурсы, необходимые для осуществления предложенных нововведений. Для этого необходимо определить перечень ресурсов, которые должны быть

предоставлены консультантом (время консультирования, специальные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и др.). Этот вид ресурсов оплачивается клиентом согласно соответствующим пунктом соглашения о консультировании.

Также должны быть привлечены ресурсы клиента, а именно: мероприятия по подготовке и информирование персонала к инновационным процессам, обеспечение соответствующими информационными источниками, организация экспериментов, осуществление отдельных вычислительных операций и прочее. Собственный вклад клиентской организации должен также иметь свое стоимостное выражение.

Выбор модели консультирования и определения ролей. Консультанту необходимо до подписания соглашения с клиентом согласовать целесообразный стиль консультирования с указанием поведенческих ролей консультанта и клиента и отдельных полномочий как членов консультационной команды, так и привлеченных к процессу консультирования сотрудников клиентской организации.

Кроме того, необходимо заранее определить степень ответственности консультанта за выполнение и успех консультирования и круг вопросов, которые требуют его непосредственного участия.

Механизм взаимоотношений консультанта и клиента, как известно, регулирует выбранная модель их сотрудничества. Теоретические поведенческие модели (эксперт-клиент, доктор-пациент, сотрудничество) редко используют в чистом виде. Поэтому, выбирая модель, необходимо подробно описать поведенческую роль участников консультирования согласно намеченных к внедрению заходив.

График выполнения задания. Процесс консультирования может быть осуществлен согласно основных этапов, завершение и начало которых должно контролироваться срокам календарного плана-графика. Однако структурирования мероприятий плана может происходить соответственно фазам решения проблемы. В обоих случаях следует учесть характер и

срок действий консультанта и клиента в отдельные периоды выполнения задачи и их соответствие выбранной модели взаимоотношений «консультант-клиент». Для этого следует использовать календарный план-график, который является инструментом контроля выбранного режима консультирования и поддержки целесообразного темпа работ.

2. Штатный состав

К сведению клиента приходится персональный состав консультационной команды с указанием имен и должностей консультантов, которые они занимают в консалтинговой фирме. Также необходимо указать менеджера проекта, старших консультантов, которые осуществляют распределение и контроль за выполнением работ. Кроме того, если это продиктовано спецификой разделения труда, могут быть указаны сроки пребывания каждого консультанта в клиентской организации.

3. Квалификационный раздел

Описание практического опыта и профессиональной квалификации членов команды может быть соединено со штатным разделом.

Квалификационный раздел чаще содержит краткое резюме как консалтинговой фирмы в целом, так и каждого занятого в консультировании сотрудника. В этом разделе может быть размещена информация о личном практическом опыте каждого консультанта в области решения аналогичных проблем.

Однако существуют два вида рисков представление подобной информации: во-первых, описание опыта членов команды может стать причиной отклонения клиентом предложения, у которого складывается впечатление о недостаточной компетентности консультантов, во-вторых, указанные консультанты могут быть привлечены к выполнению других проектов, не позволит им уделять достаточно внимания клиентам.

Таким образом, квалификационный раздел, является ключевым во время переговоров, может играть решающую роль в судьбе соглашения о консультировании.

Чаще составляющими квалификационного раздела выступают документы, рефераты, рабочие отчеты консультационной фирмы. В данном случае уместны:

- краткая история консалтинговой фирмы;
- местонахождение офиса фирмы;
- круг клиентов фирмы, их профиль работы и проблемные вопросы;
- примеры решения соответствующих проблем.

Данная информация имеет целью сосредоточить внимание на опыте фирмы в выполнении работ, относящихся непосредственно к области бизнеса и сферы проблем, аналогичных тем, которые имеет клиент.

4. Финансовый раздел

В предложениях должна фигурировать конкретная величина стоимости консультационных услуг. Для этого консультантом может быть приложена проектная смета с указанием соответствующих сумм по каждой статье расходов. Клиент должен быть информирован о консультационных расходах и размере заработка консультанта.

Кроме того, необходимо заранее согласовать условия оплаты, организацию и сроки платежей (по завершении отдельных этапов работы, периодически, предварительную и окончательную уплаты по выставленным счетам и др.), Указать примерные затраты рабочего времени, необходимые для консультирования. Размер окончательной стоимости консультирования должен быть обоснован уровнем сложности работ, расценками и их дифференциацией согласно квалификации консультантов, возможными скидками. Также необходимо указать на возможность увеличения предварительной величины стоимости услуг и наличии непредвиденных затрат.

Необязательным, но желательным элементом консультационных предложений является система контроля за выполнением работ.

В этом разделе описывается механизм контроля за выполнением консультационного проекта в системе консалтинговой фирмы (календарное планирование, отчетность

при выполнении работ), а также система совместного контроля. Совместный контроль может осуществляться путем создания комитета, в который включаются представители заказчика и представители консультационной фирмы (директор фирмы, руководитель проекта). Инструментом контроля может служить ведение системы учета использования рабочего времени. Представление клиенту предложений - очень важный элемент сотрудничества. Чтобы предложение имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задачу, он должен описать свои взгляды на бумаге понятно для других людей. Это могут быть лица, которые не встречались с ним в момент его первого прихода в организацию клиента и будут формировать свое мнение исключительно на основании письменного предложения.

На клиента должны произвести впечатление технический уровень предложения и деловая форма ее подачи.

Фаза ознакомления считается успешно завершенной, если консультант и клиент заключили соглашение, в котором обязались работать вместе по заданию или проектом.

Цель заключения контракта - четко сориентировать совместную работу и защитить интересы обеих сторон.

На любом этапе выполнения задания характер и значение проблемы могут измениться, новые приоритеты могут выйти на первый план. Возможности консультанта и клиента и мысль о том, какой подход к решению проблемы наиболее эффективный, также эволюционируют. Ясно, что профессиональный консультант не будет настаивать на продолжении работы, предусмотренной контрактом, если она больше не нужна и приносит клиенту только ненужные затраты.

Какая бы форма контракта не использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консультант или клиент могут прервать контракт, или предложить его просмотр. В некоторых случаях лучше заключить его только на одну фазу выполнения задачи (например, выявление факторов и детальный диагноз) и принимать решение о проведении работ только тогда, когда будет собрано и рассмотрено достаточное количество информации.

Контрольные вопросы:

- 1. Особенности маркетинга консалтинговых услуг.*
- 2. Характеристика, принципы организации маркетинговой деятельности консалтинговой фирмы.*
- 3. Этапы маркетинга консалтинговых услуг и их содержание.*
- 4. Специфика маркетинговой коммуникации консалтингового бизнеса.*
- 5. Цель, содержание пропаганды и рекламы консалтинговых услуг.*
- 6. Методы продвижения консалтингового продукта.*
- 7. Ценообразующие факторы и принципы расчета цены на консалтинговый продукт.*
- 8. Формы оплаты консалтинговых услуг, их преимущества и недостатки с точки зрения клиента и консультантов.*
- 9. Почасовая оплата консалтинговых услуг.*
- 10. Установление порядка оплаты клиентом услуг консультанта.*

Тема 7. Особенности управленческого консалтинга в государственном секторе

- 1. Особенности заказчиков в государственном секторе. Потребности заказчиков и особенности формирования потребностей заказчика.*
- 2. Законодательные особенности и методы работы с заказчиком.*
- 3. Участие в конкурсных процедурах на получение заказа. Особенности выполнения заказа и сдачи заказа.*

1. Особенности заказчиков в государственном секторе. Потребности заказчиков и особенности формирования потребностей заказчика.

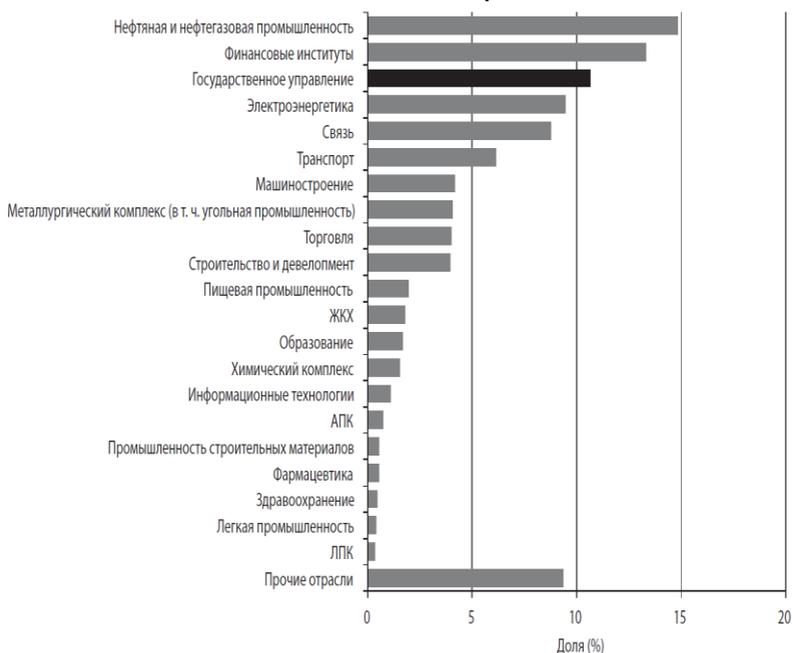
Качество жизни россиян, авторитет и конкурентоспособность нашей страны на международной арене

напрямую зависят от эффективности работы органов власти и подведомственных организаций всех уровней. Обеспечить высокую результативность их деятельности – сложная многокомпонентная государственная задача, к решению которой привлекаются лучшие экспертные силы России. Задача по расширению практики привлечения консалтинговых организаций была поставлена при реализации административной реформы в Российской Федерации. Так, в Концепции административной реформы роль научным и консалтинговым организациям отводилась важная роль в реализации системы мероприятий по проведению административной реформы.⁴ На первых этапах реформы, предполагалось использовать консалтинговые организации исключительно как вспомогательные – для целей сбора и анализа необходимой информации в частности, для проведения социологических исследований, однако практика проведения реформы показала высокую эффективность консалтинговых компаний и в других сегментах работы. В настоящее время государственный сектор занимает третью по объему нишу консалтинговых услуг, которая растет в 1,5 раза быстрее рынка консалтинга

Чиновников по праву можно отнести к VIP-клиентам консалтинговых компаний. Во-первых, объем заказов на консалтинговые услуги со стороны госорганов в 2010 году составил 7,4 млрд. рублей, или 11% рынка. Более высокие объемы выручки консультантов пришлись лишь на нефтегазовую отрасль (15%) и финансовый сектор (13%). Во-вторых, спрос госструктур на консалтинг и объем работ консультантов в последнее время растут. Так, доход от консалтинговых услуг государству увеличился за 2010 год на 19%. При этом динамика всего рынка консалтинга менее выразительна: прирост выручки 150 крупнейших консалтинговых групп составил 13%.

⁴ О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 - 2010 годах: распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система];

Рисунок 1. Распределение выручки консалтинговых компаний по отраслям экономики⁵



В связи с быстрым темпом развития Информационных Технологий, государственные компании сталкиваются с новыми трудно решаемыми задачами. Характерной особенностью государственных организаций является низкий уровень зрелости и автоматизации ИТ-процессов, что приводит к невысокой эффективности работы ИТ-персонала и организации в целом. Нередко приходится сталкиваться с тем, что при закупках большого количества нового сложного оборудования и ПО, возникает нехватка квалифицированных специалистов, которые смогут эффективно поддерживать и эксплуатировать ИТ-инфраструктуру. А процесс обоснования и получения новой

⁵ Обзор рынка консалтинговых услуг для государственного сектора /Рейтинговое агентство РА Эксперт Август 2011 г., Москва //http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/bull_gossovetniki_2010.pdf

единицы в штатном расписании, не смотря на то, что существенно возрастает объем задач по эксплуатации и развитию ИТ, занимает много времени. Стоит также отметить, что заработные платы у ИТ-персонала государственных компаний, как правило, ниже средних по рынку, поэтому у организации нет возможности получать высококвалифицированные услуги по эксплуатации и поддержки ИТ. Все это создает серьезные предпосылки к использованию внешних, высококачественных услуг у специализированных компаний. Поэтому наибольший интерес госсектор проявляет к услугам в области ИТ-консалтинга (управленческое консультирование, разработка и системная интеграция). В 2010 году эта работа принесла ведущим консультантам как минимум 5,7 млрд. рублей, что на 10% больше, чем годом ранее, и составляет 77% общего дохода от консалтинга в госсекторе.

Большим спросом со стороны госсектора пользуются следующие услуги в области консалтинга:

1. Поддержка стратегического планирования и комплексного планирования социально-экономического развития территорий.
2. Услуги в области финансового управления и стоимостного консультирования.
3. Финансовый консалтинг.
4. Оптимизация системы и структуры органов власти.
5. Оптимизация численности государственных и муниципальных служащих.
6. Совершенствование работы органов власти на основе ИКТ (включая элементы электронного правительства)
7. Модернизация системы предоставления государственных и муниципальных услуг, в т.ч. на базе многофункциональных центров / в электронном виде.
8. Стандартизация государственных (муниципальных) услуг
9. Совершенствование контрольно-надзорных и разрешительных функций

10. Внедрение программно-целевого подхода в деятельность органов власти. Разработка и управление реализацией целевых программ.

11. Разработка и содействие в реализации структурных реформ в различных отраслях экономики.

12. Модернизация системы управления государственным и муниципальным имуществом.

13. Организация и проведение обучения государственных и муниципальных служащих.

14. Разработка нормативных актов и сопровождение их утверждения на всех уровнях и юридическое консультирование.

15. Поддержка реализации политики в сфере развития малого и среднего предпринимательства.

16. Создание системы контроля реализации финансово-хозяйственных планов и основных показателей деятельности государственных учреждений.

17. Оценка состояния и эффективности использования материальной базы государственных учреждений.

18. Аудит целевого и эффективного использования бюджетных средств (субсидий), выделяемых органом исполнительной власти.

19. проведение тендеров по заключению государственных контрактов.

20. Мониторинг деятельности органов исполнительной власти и местного самоуправления.

21. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства.

22. Независимая экспертиза проектов управленческих решений органов исполнительной власти и местного самоуправления.

23. подготовка информационно-аналитических материалов и презентаций с ориентацией на особенности лиц, которые будут принимать решения.

24. Разработка схем федерального и регионального управления - разработка комплексных управленческих решений, выстраивание отношений с регионами и муниципалитетами.

При этом деятельность консалтинговых компаний в сфере государственного сектора не исчерпывается.

1.2. Законодательные особенности и методы работы с заказчиком

В среднесрочной перспективе государство останется в числе главных потребителей консалтинговых услуг. Этому способствует реализация программ модернизации государственных функций в целом и деятельности отдельных учреждений и органов в частности. Потенциальными клиентами консалтинговых компаний являются органы государственной власти и местного самоуправления, подведомственные (государственные и муниципальные) организации (предприятия и учреждения), а также их должностные лица, как конечные получатели и потребители результатов оказанных услуг. По сути указанные выше субъекты наделены статусом государственных (муниципальных) заказчиков. Деятельность по получению и потреблению услуг сторонних организаций и физических лиц государственными и муниципальными заказчиками регулируется федеральным законодательством о закупках товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд. Федеральные законы, регулирующие размещение заказов:

- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции»;
- Федеральный закон от 18.07.2011 №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Закон 44-ФЗ (ранее закон №94-ФЗ) жестко регламентирует работу в сфере закупок в соответствии с правилами, прописанными в его положениях, в то время как 223-ФЗ определяет, что заказчик работает в соответствии с разработанным им Положением о закупке.

Положение о закупке является документом, который регламентирует закупочную деятельность заказчика и должен содержать требования к закупке, в том числе порядок подготовки и проведения процедур закупки (включая способы закупки) и условия их применения, порядок заключения и исполнения договоров, а также иные связанные с обеспечением закупки положения.

В положении о закупке могут быть предусмотрены иные (помимо конкурса или аукциона) способы закупки. При этом заказчик обязан установить в положении о закупке порядок закупки указанными способами. Положение о закупке – это документ, который можно переделывать.

Участником процедуры закупки может быть любое юридическое лицо или несколько юридических лиц, выступающих на стороне одного участника, независимо от организационно-правовой формы, формы собственности, места нахождения и места происхождения капитала либо любое физическое лицо или несколько лиц, выступающих на стороне одного участника, в том числе ИП или несколько ИП, выступающих на стороне одного участника, которые соответствуют требованиям, установленным заказчиком в соответствии с положением о закупке.

Участник вправе обжаловать в ФАС России действия или бездействие заказчика при закупке в случаях:

неразмещения в ЕИС положения о закупке, изменений, вносимых в положение, информации о закупке, подлежащей в соответствии с 223-ФЗ размещению в ЕИС, или нарушения сроков размещения;

предъявления к участнику требований о представлении документов, не предусмотренных документацией о закупке;

осуществления заказчиками закупки в отсутствие утвержденного и размещенного в ЕИС положения о закупке и без применения положений 44-ФЗ;

неразмещения в ЕИС или размещения недостоверной информации о годовом объеме закупки, которую заказчики обязаны осуществить у субъектов малого и среднего предпринимательства.

Любая государственная (муниципальная) закупка в сфере консалтинговых услуг сопровождается формированием технического задания. Техническое задание – описание требований к выполняемым услугам и работам, в том числе по предмету работы (услуги), месту предоставления, срокам и иным качественно-количественным характеристикам. Техническое задание необходимо формировать таким образом, чтобы оно, с одной стороны, было понятным, четко указывало на то, что требуется сделать, с другой стороны – максимально защищало заказчика от нарушения 223-ФЗ и 135-ФЗ.

Здесь важен баланс, чтобы с одной стороны не ограничить конкуренцию за счет чрезмерно установленных требований, а с другой стороны - установить четкие критерии по которым впоследствии можно было бы оценить качество выполнения услуг или работ. Форма и содержание технического задания – обязательное требование закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». 223-ФЗ, в отличие от 44-ФЗ, не определяет форму и содержание технического задания. 223-ФЗ определяет, что требования к участнику могут быть любыми, но должны быть прописаны в Положении о закупке и в закупочной документации, при этом действует еще и 135-ФЗ, который запрещает ограничивать конкуренцию. Поэтому необходимо избегать ситуаций, которые возможно рассмотреть как ограничение конкуренции. При составлении технического задания заказчику следует устанавливать в соответствии со своей нормативной базой такие требования, которые в то же время не будут ограничивать конкуренцию.

1.3 Правовые особенности государственных закупок⁶

Государственный заказ на сегодняшний день является одним из ключевых элементов экономики любой страны, в том

⁶ Подраздел разработан на основе анализа материалов сайта <http://barton.ru/osobennosti-zakupok-byudzhetnymi-uchrezhdeniyami-moskvy.html> и законодательства о контрактной системе

числе и России. Государственный заказ — это реализация потребности органов государственного или муниципального управления в товарах, работах или услугах. При помощи государственного заказа решаются не только важнейшие стратегические вопросы - обороны и науки, но также выполняются экономические и социальные целевые программы и проекты.

С 1 января 2014 г. вступил в силу новый Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее — № 44-ФЗ), заменив Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (далее — № 94-ФЗ). Закон, действовавший с 2006 г. по 2013 г., получил всестороннюю критику, так как изначально был призван снизить рост социальной напряженности, вызванный большим количеством коррупциогенных фактов, а также фактов нерационального и нецелевого использования бюджетных средств, но на практике порождает новые прецеденты нарушения правил свободной конкуренции и проявления коррупции. Необходимо отметить, что к созданию единой контрактной системы законодатели России шли 16 лет. Первым нормативным актом, который ввел общепринятые международные принципы и подходы к эффективному расходованию бюджетных средств, стал Указ Президента РФ от 08.04.1997 № 305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд»⁷.

Федеральный закон № 44-ФЗ не только обобщает имеющийся международный и российский опыт государственных закупок, но и кардинально меняет подход к реализации государственных закупок, они переходят на новый,

⁷ Указ Президента РФ от 08.04.1997 № 305 «О первоочередных мерах по предотвращению коррупции и сокращению бюджетных расходов при организации закупки продукции для государственных нужд»

более организованный уровень.

Новая контрактная система определяется как совокупность участников контрактной системы в сфере закупок и осуществляемых ими действий, направленных на обеспечение государственных и муниципальных нужд.

Однако на сегодняшний день нет единого подхода к применению нового Закона, и в ряде регионов переход от новой системы к старой проходит довольно непросто. Изменения предполагают существенное увеличение документооборота, издержек на трудозатраты и организацию торгов, расширение прав и обязанности сторон. Для реализации Федерального закона № 44-ФЗ многие вопросы возложены на Правительство РФ и на законодательные и исполнительные органы субъектов. До 2017 г. будет проходить адаптационный период, т.е. поэтапное включение государственных и муниципальных органов, учреждений в новую систему. Правительство РФ обязано принять более 50 подзаконных актов, регулирующих те или иные отношения в сфере государственных закупок. Необходимо отметить изменения, которые меняют подход к определению участников закупок — заказчиков. К ним относят государственные органы, Государственная корпорация по атомной энергии "Росатом", органы управления государственным внебюджетным фондом, государственные казенные учреждения от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации, уполномоченные принимать бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации и осуществляющие закупки. К муниципальным заказчикам относят муниципальные органы или муниципальные казенные учреждения, действующие от имени муниципального образования, уполномоченные принимать бюджетные обязательства в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации от имени муниципального образования и осуществляющие закупки.

7) заказчик - государственный или муниципальный

заказчик либо настоящего

В соответствии с частью 1 статьи 15 Федерального закона № 44-ФЗ его действие также распространяется на государственные бюджетные учреждения. Необходимость принятия нового Закона в большей степени и была вызвана расширением сферы его действия. В Федеральном законе № 94-ФЗ предметом регулирования являлись «отношения, связанные с размещением заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных, муниципальных нужд, нужд бюджетных учреждений». Это порождало правовые прецеденты, связанные с пробелами в праве в отношении исполнения и расторжения данных договоров.

В Федеральном законе № 44-ФЗ речь идет, прежде всего, о создании единой системы, исключая пробелы в праве, выстраивая определенную иерархию. Закупка является частью контрактной системы, а размещение заказов (определение поставщика) — частью закупки. В соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ образуется единая контрактная система, которая включает 6 основных звеньев «закупочного цикла»:

- 1) планирование закупок товаров, работ и услуг;
- 2) определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей), начиная от извещения об осуществлении закупки до заключения контракта;
- 3) исполнение контракта;
- 4) мониторинг закупок товаров, работ, услуг;
- 5) аудит в сфере закупок товаров, работ и услуг;
- 6) контроль в сфере закупок.

По своей сути первое звено — планирование закупок — является подготовительным этапом при определении поставщиков. На этой стадии теперь не только определяется начальная (максимальная) цена закупки, но и обосновывается объект закупки, способ закупки и устанавливаются требования к участникам закупки. Основными документами при планировании являются планы закупок и составленные на их основании планы-графики.

Отличие плана закупок и плана-графика состоит в том,

что план закупок представляет собой перечень закупок, т.е. перечень государственных и муниципальных нужд и информацию о средствах, выделенных для их обеспечения, а план-график представляет собой перечень мероприятий по реализации плана закупок, содержащий более детальную информацию об условиях осуществления процедур определения контрагентов⁸

Для включения того или иного объекта в план необходимо обоснование. В соответствии со ст. 18 Федерального закона № 44-ФЗ обоснованию подлежат начальная (максимальная) цена контракта и способ определения поставщика. Законодатель выделяет 5 основных методов определения начальной (максимальной) цены контракта:

1) нормативный метод — установление требований (количество, качество, потребительские свойства, предельная цена) к закупаемым товарам, работам или услугам;

2) тарифный метод — государственное или муниципальное регулирование цен;

3) проектно-сметный метод — применяется для строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства и при проведении работ по сохранению объектов культурного наследия;

4) метод сопоставимых рыночных цен — является наиболее приоритетным методом, более универсальным;

затратный метод — применяется в случае невозможности применения иных методов. Определение поставщика начинается с размещения информации о проведении торгов. Официальным сайтом РФ в информационно-телекоммуникационной сети Интернет для размещения информации о размещении заказов является www.zakupki.gov.ru/⁹.

⁸ Серков А. От заказов — к закупкам: сравнительный анализ Федеральных законов от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов» и от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе» «СПС «ГАРАНТ».

⁹ Официальный сайт Российской Федерации в сети Интернет для размещения информации о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг www.zakupki.gov.ru/

Таким образом, информация о конкурсе должна быть размещена в единой информационной сети за 20 дней, а об аукционе — от 7 до 15 дней до начала торгов в зависимости от их вида, для запроса предложений и закупки у единственного поставщика — за 5 дней.

Также в соответствии с Федеральным законом о контрактной системе организация электронных аукционов и конкурсов происходит на Единых торговых площадках. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 1 июня 2009 г. № 755-р выделяют три официальные единые торговые электронные площадки:

- открытое акционерное общество «Единая электронная торговая площадка» <http://etp.roseltorg.ru/>;

- государственное унитарное предприятие "Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям Республики Татарстан" <http://etp.zakazrf.ru/>;

- закрытое акционерное общество "Сбербанк - Автоматизированная система торгов" <http://sberbank-ast.ru/>¹⁰.

Распоряжение Правительства РФ от 01.06.2009 N 755-р
<Об определении операторов для проведения открытых аукционов в электронной форме>

Письмом Минэкономразвития РФ, Казначейства России определен перечень операторов электронных площадок.¹¹

Определение поставщика как этап контрактной системы тоже претерпело существенные изменения. В соответствии со ст. 3 Федерального закона № 44-ФЗ определение поставщика — это совокупность действий, которые осуществляются заказчиками, начиная с размещения извещения об осуществлении закупки товара, работы, услуги для обеспечения государственных и муниципальных нужд и завершая заключением контракта.

Основные нововведения заключаются в следующем:

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 01.06.2009 N 755-р <Об определении операторов для проведения открытых аукционов в электронной форме>

¹¹ Письмо Минэкономразвития РФ N 4736-АП/Д22, ФАС РФ N АЦ/7522, Казначейства России N 42-7.4-05/10.4-236 от 19.04.2010

1. Централизация закупок. При наличии определенных трудностей с выполнением требований Федерального закона о контрактной системе закупки можно централизовать в едином закупочном органе — тендерном комитете, агентстве или департаменте. При централизации закупок органы исполнительной власти лишь проводят торги, а контракт с поставщиком заключают непосредственные заказчики.

2. Проведение совместных конкурсов и аукционов.

3. Преимущества при проведении торгов предоставляются:

- учреждениям и предприятиям уголовно-исполнительной системы;
- организациям инвалидов;
- субъектам малого предпринимательства;
- социально ориентированным некоммерческим организациям.

4. Банковское сопровождение контрактов.

5. Обязательная неустойка в виде штрафов и пеней для исполнителей. Обязательный размер пеней устанавливается Правительством РФ в случае неисполнения исполнителем своих обязательств, но не менее 1/300 от цены контракта, уменьшенной на сумму, пропорциональную объему фактически исполненных обязательств.

6. Обеспечение заявок:

- для участия в конкурсе или закрытом аукционе обеспечение заявок происходит путем внесения денежных средств или банковской гарантией;

- для участия в электронном аукционе обеспечение заявок происходит только путем внесения денежных средств.

Размер обеспечения составляет: 1% — при цене контракта до 3 млн. руб., от 1/2% до 5% — при цене контракта свыше 3 млн руб., и не более 2% от цены контракта — для учреждений уголовно-исполнительной системы, организаций инвалидов.

7. Антидемпинговые меры. Если начальная цена контракта превышает 15 млн. руб., а участником закупки предложена цена на 25% и более ниже начальной, то контракт может быть заключен только при обеспечении его исполнения в

1,5 раза.

8. Создание контрактных служб. Такие службы должны быть созданы в обязательном порядке, если совокупный годовой объем закупок превышает 100 млн. руб. Если совокупный годовой объем меньше 100 млн. руб., то заказчик назначает должностное лицо, ответственное за осуществление закупки, включая исполнение каждого контракта, — контрактного управляющего.

В обязанности контрактного управляющего или в полномочия контрактной службы входит вся работа, связанная с государственными закупками: планирование, осуществление извещений о закупках, подготовка документации о закупках, осуществление закупок, контроль за исполнением контракта.

9. Нововведения относительно проведения запроса котировок и закупки у единственного поставщика.

Применение неторговых процедур теперь связано не с понятием одноименности, а с отношением к предельной процентной доле закупок в общем годовом объеме и максимальной сумме такими способами закупок в абсолютном выражении:

- до 500 000 руб., при этом доля в совокупном годовом объеме закупок не должна превышать 10% и составлять не более 100 млн руб. в год (запрос котировок);

- до 100 000 руб., при этом доля в совокупном годовом объеме закупок не должна превышать 5% и составлять не более 50 млн руб. в год (закупки у единственного поставщика);

- до 400 000 руб., при этом доля в совокупном годовом объеме закупок не должна превышать 50% и составлять не более 20 млн руб. в год (закупки у единственного поставщика для определенных категорий заказчиков).

В соответствии с п. 5 ч. 1 ст. 93 Федерального закона о контрактной системе учреждениями, имеющими право осуществлять закупки до 400 000 руб., являются:

1) государственные или муниципальные образовательные учреждения;

2) государственные или муниципальные учреждения культуры, уставными целями деятельности которых являются

сохранение, использование и популяризация объектов культурного наследия;

3) иные государственные или муниципальные учреждения (зоопарк, планетарий, парк культуры и отдыха, заповедник, ботанический сад, национальный парк, природный парк, ландшафтный парк, театр, учреждение, осуществляющее концертную деятельность, телерадиовещательное учреждение, цирк, музей, дом культуры, дворец культуры, клуб, библиотека, архив).

10. Введены новые конкурентные способы осуществления закупок при определении поставщиков (подрядчиков, исполнителей), приведенные на рис. 2.¹²

Рисунок 2. Способы определения поставщиков



12

<http://barton.ru/osobennosti-zakupok-byudzhethnymi-uchrezhdeniyami-moskvy.html>

Также закупки могут осуществляться у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), т.е. без проведения конкурсных процедур. Выбор способа определения поставщика напрямую зависит от ожидаемого результата. На примере открытого конкурса и электронного аукциона рассмотрим характеристики способа, учитываемые при осуществлении выбора.

Наименование способа: открытый конкурс.

Определение: конкурс, при котором информация о закупке сообщается неограниченному кругу лиц и к участникам закупки предъявляются единые требования. Круг участников: неограниченный круг участников. Требования к участникам: единые требования. Случаи применения: во всех случаях, за исключением случаев, предусмотренных ст. ст. 56, 57, 59, 72, 83, 84 и 93 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Наименование способа: электронный аукцион.

Определение: аукцион, при котором информация о закупке сообщается заказчиком неограниченному кругу лиц, проведение такого аукциона обеспечивается на электронной площадке ее оператором. Круг участников: неограниченный круг участников.

Требования к участникам: единые и дополнительные требования. Случаи применения: при осуществлении закупок товаров, работ, услуг, включенных в Перечень, установленный Постановлением Правительства РФ от 21.06.2012 № 616 «Об утверждении перечня товаров, работ и услуг, закупка которых осуществляется в электронной форме», либо в дополнительный перечень, установленный высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд субъекта Российской Федерации, за исключением случаев закупок товаров, работ, услуг путем проведения запроса котировок, запроса предложений, осуществления закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Примечания: в аукционе могут участвовать только аккредитованные и допущенные к участию (по результатам рассмотрения 1-й и 2-й частей заявок) участники.

Применение каждого способа возможно только при наличии определенных условий. Так, если начальная (максимальная) цена контракта составляет 150 000 руб., то заказчик имеет право на проведения запроса котировок, а если объект закупки связан с государственной тайной, то могут быть применены закрытые способы определения поставщика.

Также в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 31 октября 2013 г. № 2019-р утвержден Перечень товаров, работ и услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан провести аукцион в электронной форме (электронный аукцион).

Для осуществления государственных закупок должна быть создана комиссия по осуществлению закупок: конкурсная, аукционная, котировочная, комиссия по рассмотрению заявок на участие в запросе предложений и окончательных предложений или единая комиссия. Для государственных бюджетных учреждений создание единой комиссии является наиболее оптимальным решением. Такая комиссия в составе не менее 5 человек создается приказом учреждения. В соответствии со п. 6 ст. 39 Федерального закона № 44-ФЗ существуют ограничения на участие в конкурсной комиссии. Такие ограничения связаны с возможным конфликтом интересов членов конкурсной комиссии. Ввиду того что у большинства учреждений сравнительно небольшой бюджет, в котором основная составляющая — это фонд оплаты труда, у них отсутствует потребность в проведении большого количества конкурсов и аукционов. В обычной ситуации, при которой в штате имеется всего один специалист, руководители стараются минимизировать проведение конкурентных способов определения поставщиков и осуществляют закупки у единственного поставщика.

В настоящее время такие закупки подверглись серьезным изменениям. Во-первых, теперь заказчики обязаны осуществлять закупки через электронный магазин, а во-вторых,

законодатель вводит привязку не к понятию одноименности, как это было ранее, а к предельной процентной доле закупок в общем годовом объеме и максимальной сумме такими способами закупок в абсолютном выражении.

Рассмотрение заявок происходит в день проведения торгов, когда конкурсная, аукционная или единая комиссия вскрывает конверты или получает доступ к электронным заявкам. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28 ноября 2013 г. № 1085 «Об утверждении Правил оценки заявок, окончательных предложений участников закупки товаров работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» установлен порядок выявления лучших предложенных условий исполнения контракта. Основной принцип оценки заключается в ее критериях, на основании которых выстаивается рейтинг заявок. Для оценки заявок используется 100-балльная шкала. Для оценки заявок и окончательных предложений участников закупки заказчик в документации о закупке устанавливает следующие критерии:

- 1) цена контракта;
- 2) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- 3) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;
- 4) квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации.

Победителем признается участник, либо предложивший лучшие условия исполнения контракта, либо предложивший наименьшую цену. По результату оценки заявок составляется протокол, который в обязательном порядке размещается в единой информационной системе. После проведения торгов с поставщиком, подрядчиком или исполнителем заключается контракт. К числу обязательных условий государственного контракта законодатель относит:

1. Цену контракта.
2. Условие об ответственности заказчика и поставщика за неисполнение и ненадлежащее исполнение обязательств.
3. Порядок и сроки оплаты, осуществления приемки.

При наличии определенных обстоятельств обязательными условиями контракта также являются:

1. График исполнения контракта, если контракт заключен на срок более чем три года и цена составляет 100 000 000 руб.

2. Условие об уменьшении суммы, подлежащей уплате физическому лицу, на размер налоговых платежей, связанных с оплатой контракта, если контракт заключается с физическим лицом (за исключением индивидуального предпринимателя).

3. Условие о сроках возврата заказчиком участнику денежных средств, внесенных в качестве обеспечения исполнения контракта, если такая форма применялась.

4. Условие о банковском сопровождении контракта, если это предусмотрено нормативно-правовыми актами Правительства РФ, высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, местной администрации.

5. В соответствии с п. 14 ст. 34 Федерального закона № 44-ФЗ в контракт может быть включено условие о возможности одностороннего отказа от исполнения контракта.

Данную норму определяют как отличительную от Федерального закона № 94-ФЗ, в соответствии с которым расторжение контракта допускалось по соглашению сторон или по решению суда. Однако в Федеральный закон № 94-ФЗ в июне 2013 г. была введена аналогичная статья, предусмотренная уже на тот момент принятым, но еще не вступившим в силу Федеральным законом № 44-ФЗ.

В соответствии со ст. 310 ГК РФ односторонний отказ от исполнения обязательства и одностороннее изменение его условий не допускаются, за исключением случаев, предусмотренных законом. Для расторжения договора поставки

товаров, договора подряда на выполнение работ или договора оказания услуг в одностороннем порядке основания предусмотрены ст. ст. 523, 534, 717, 782 ГК РФ. Основания расторжения указаны в табл. 1.

Таблица 1. Основания отказа стороны исполнения контракта в соответствии с Гражданским кодексом РФ

Договор поставки	Статья 523 ГК РФ	Существенное нарушение договора одной из сторон (влечет для другой стороны такой ущерб, что она в значительной степени лишается того, на что она вправе была рассчитывать при заключении договора):	
		Со стороны поставщика:- поставки товаров ненадлежащего качества с недостатками, которые не могут быть устранены в приемлемый для покупателя срок;- неоднократные нарушения сроков поставки товаров	Со стороны заказчика:- неоднократные нарушения сроков оплаты товаров;- неоднократные невыборки товаров
Договора подряда	Статья 717 ГК РФ	Заказчик может в любое время до сдачи ему результата работы отказать от исполнения договора, уплатив подрядчику часть установленной цены пропорционально части работы, выполненной до получения извещения об отказе заказчика от исполнения договора	
Договор возмездного оказания услуг	Статья 782 ГК РФ	Заказчик вправе отказать от исполнения договора возмездного оказания услуг при условии оплаты исполнителю фактически понесенных им расходов, а исполнитель — при условии полного возмещения заказчику убытков	

Решение заказчика или подрядчика об одностороннем отказе от исполнения контракта вступает в силу и контракт считается расторгнутым через десять дней с даты надлежащего

уведомления об этом контрагента. В случае подобного расторжения контракта заказчик вправе повторно осуществить закупку товара, выполнение работы, услуги путем проведения запроса предложений. Односторонний отказ является обязательным для заказчика, если в ходе исполнения контракта установлено, что поставщик (подрядчик, исполнитель) не соответствует установленным документацией о закупке требованиям к участникам закупки или представил недостоверную информацию о своем соответствии таким требованиям.

В соответствии с п. 8 ст. 95 Федерального закона № 44-ФЗ расторжение контракта также возможно по соглашению сторон и по решению суда. Если отсутствуют причины расторжения контракта, то можно говорить о надлежащем исполнении контракта. Особенности исполнения контракта регулируются ст. 94 Федерального закона № 44-ФЗ. К комплексу мер по исполнению контракта законодатель относит приемку поставляемого товара, выполненной работы и оказанной услуги, оплату предмета договора, взаимодействие заказчика с поставщиком при изменении и расторжении контракта, применении мер ответственности и совершении иных действий в случае нарушения контрагентами условий контракта.

В соответствии с гл. 4 и 5 Федерального закона № 44-ФЗ осуществляется мониторинг, аудит и контроль закупок. Мониторинг закупок осуществляется федеральным органом исполнительной власти или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации по регулированию контрактной системы в сфере закупок, местной администрацией и включает наблюдения в сфере закупок. Аудит в сфере закупок осуществляется Счетной палатой РФ. Контроль осуществляется путем проведения плановых и внеплановых проверок. По субъектному составу выделяют следующие виды контроля:

1. Контроль в сфере закупок осуществляют:

- федеральные, региональные, муниципальные органы, уполномоченные на осуществление контроля в сфере государственных и муниципальных закупок;

- контрольный орган в сфере оборонного заказа;
- Федеральное казначейство, финансовые органы субъектов РФ и органов местного самоуправления, органы управления государственными внебюджетными фондами;
- органы внутреннего государственного (муниципального) контроля.

2. Ведомственный контроль осуществляют государственные и муниципальные органы, ГК «Росатом».

3. Контроль, осуществляемый заказчиком.

4. Общественный контроль осуществляется гражданами, общественными объединениями, объединениями юридических лиц.

Рассмотрев Федеральный закон № 44-ФЗ, нельзя не отметить, что идея системного подхода к осуществлению государственных закупок является, безусловно, положительной. Охватывая все стадии закупок, законодатель решает многие правовые коллизии и устраняет пробелы в праве. Сегодня можно говорить о переходе на более высокий и организованный уровень закупочной системы. В то же время, учитывая, что данный Закон вносит много нововведений, в том числе и из международной практики, государственные заказчики, в особенности субъекты Российской Федерации, не имеют достаточного опыта и знаний для проведения государственных закупок по новым правилам.

В новом Федеральном законе № 44-ФЗ не решена проблема коррупции при проведении государственных закупок. Для преодоления коррупции в данном сегменте было сделано несколько попыток.

Во-первых, контракт может быть признан недействительным, если определенные должностные лица со стороны заказчика состоят в браке с лицами, с которыми заключен контракт, либо являются близкими родственниками, если при этом будет установлена личная заинтересованность должностных лиц. Однако как определить личную заинтересованность, если лица со стороны исполнителя являются друзьями, одноклассниками и т.д.

Во-вторых, введен институт «обязательного

общественного обсуждения». В Федеральном законе № 44-ФЗ содержатся нововведения об обязательном общественном обсуждении закупок. Данная норма вступает в силу с 1 января 2016 г. Обязательное обсуждение начинается с даты размещения в ЕИС планов закупок, содержащих информацию о закупках, подлежащих обязательному общественному обсуждению, а заканчивается в момент, предшествующий истечению срока, до которого определение поставщика (подрядчика, исполнителя) может быть отменено заказчиком.

Согласно ст. 107 Федерального закона № 44-ФЗ возможна гражданско-правовая, административная и уголовная ответственность за нарушение законодательства о контрактной системе. К гражданской ответственности, прежде всего, относят предусмотренную договором неустойку в виде пени и штрафа.

Административная ответственность предусмотрена ст. 7.32 КоАП за:

1. Нарушение сроков заключения контракта или уклонение от заключения контракта.

2. Изменение условий контракта, в том числе увеличение цен товаров, работ, услуг.

3. Нарушение порядка расторжения контракта в случае одностороннего отказа от исполнения контракта.

Контрольные вопросы:

- 1) *Назовите лидирующие сектора экономики по распределению выручки консалтинговых компаний?*
- 2) *Перечислите особенности заказчиков в государственном секторе?*
- 3) *Какие виды деятельности наиболее нуждаются в оказании консалтинговых услуг в государственном секторе?*
- 4) *Перечислите законодательные особенности консалтинговой работы с государственным заказчиком?*
- 5) *Какие нормативные правовые акты регулируют процессы оказания консалтинговых услуг в государственном секторе?*

- 6) Назовите правовые особенности государственных закупок.
- 7) Какие способы определения поставщиков Вы знаете?
- 8) Какие существуют основания отказа стороны исполнения контракта в соответствии с Гражданским кодексом РФ?

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ ВИДАМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ РЕГИОНОВ

Тема 8. Основные стадии консультационного процесса

1. Отбор консультанта для проведения работ
2. Этапы консалтингового проекта.
3. Заключение соглашения (договора).

1. Отбор консультанта для проведения работ

Профессиональные консультационные услуги в России оказываются уже свыше десяти лет. Несмотря на столь длительный срок, ясного понимания того, для чего приглашать консультантов 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 их имеет смысл приглашать и каковы необходимые условия успешного сотрудничества с консультантами.

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

- Найти проблему и предложить пути решения.

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

консультанты сами выполняют всю работу по обнаружению и решению проблемы).

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

Бывают ситуации, когда клиент готов определить проблему и решить ее, но ему не хватает некоторой методологической поддержки для успешного осуществления

своих намерений. Тогда консультанты могут оказать клиенту эту методологическую поддержку и пройти вместе с ним весь путь от обнаружения проблемы до ее решения (процессное консультирование, т.е. консультирование в процессе управленческой деятельности клиента).

- Научить клиента, как находить и решать проблемы.

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

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

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

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

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

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

пользу на себе. Этот способ более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает,

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

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 идут у нас дела. Мы видим их только тогда, когда они хотят нам что-то продать».

- «Качество услуг консультантов обычно невысокое, и у нас не хватает времени на поиск качественного консультанта».

- «Немного признаков того, что консультанты действительно прислушиваются к нам. Они предлагают нам решения, общие для всех. Мы же хотим обсуждать наши специфические проблемы».

- «Мы не хотим разыгрывать «романы». У нас уже было много возможностей участвовать в различных ужинах и посещать презентации. Консультанты должны фокусироваться на полезном для нас, а не на том, чтобы стать нашими друзьями».

- «Уровень их персонала — их проблема. Им нужно больше заниматься качеством. Мы скептически относимся к действиям их персонала, особенно младшего». Из этих суждений можно сделать вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант «заработал» право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

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

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

Время

Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее быстрым путем решения проблемы, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

Трудовые ресурсы

Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда

масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем, нанимать и держать особый штат специалистов на случай возникновения каждой проблемы, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно.

Консультанты в данном случае являются дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда он необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

Деньги

Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить на решение проблемы, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

Знания

Уровень специальных знаний является не менее критическим фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования. Однако

степень закрепления знаний и навыки их практического применения при этом будут уже другими.

Неслучайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, тогда как, привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

Объективность

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

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

Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и ему 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 — проблемы с законом.

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

Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание 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 производить впечатление.

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

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 специализированных знаний.

Когда проблема носит разовый, ситуационный характер. Если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного 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.

Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути ее решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения.

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

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

- Наличие проблемы.
- Недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы.
- Недостаток специальных знаний для решения проблемы.
- Высокая цена вопроса.

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

- Правильный подбор консультанта. Ни один

консультант не может знать всего.

Одни консультанты хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное название не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, 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 или, 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 и 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 подобной 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 с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к

работе.

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

Поскольку консультирование является не только интеллектуальной деятельностью, но и бизнесом, консультант обязан, прежде всего, действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его. Для обозначения действий по привлечению клиентов на стадии отбора консультантов применяется специальный термин «интейк» (*от англ. intake — всасывание, вербовка, соблазнение*). Во многих консультационных фирмах развитых стран существует специальная должность — менеджер по контактам с клиентами (или менеджер по ключевым проблемам клиента), который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиентноориентированное консультирование, которое является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консультационных услуг на рынок.

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

самими ассоциациями консультантов.

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие 3 стадии:

1. *Предварительный отбор* (лонг-листинг — long listing)

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

На стадии лонг-листинга отбора 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 т.д.). Но все же выбор консультанта сопряжен с трудностями: если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения

консультирования малоэффективна. Не всегда справочники содержат информацию обо всех консультантах, создающаяся база данных ассоциации не полна. О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (правда, это редкость). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые консультантами руководителям предприятий по факсу. Всякого рода публикации предпочтительнее для выбора, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме.

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

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

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

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

На стадии шот-листинга из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 10 – 12 консультационных фирм для крупных проектов, 5—6 — для средних и 2 – 3 – для мелких. Отбор осуществляется, прежде всего, по объективным параметрам качества. На этой «квалификационной» стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы по поводу консультационных фирм,

включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?», «Какие консультационные проекты они уже осуществили?», «Кто был их клиентами?», «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» и т.д. Информацию для ответа на эти вопросы можно получить из буклетов и объявлений самих консультационных фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение: при прочих равных условиях в окончательный список предпочтительнее включать фирмы, территориально близко расположенные 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 в 10 раз ниже, а сейчас — лишь в 1,5—2 раза), разрыв все еще остается существенным. Однако качество услуг российских консультантов бывает не хуже, а часто лучше, чем у их зарубежных коллег. При таком несоответствии ценовой фактор при решении вопроса о выборе между зарубежными и российскими консультантами в пользу последних является значительным.

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

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

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

Наиболее результативным методом выбора является эксперимент. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например для

экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества (о последнем руководитель уже получит примерное представление) будут оценены положительно, консультанта можно пригласить для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он адекватно определит объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом». При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания, негативных последствий для предприятия практически не ощущается: консультант еще не произвел вмешательство. 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».

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 итоге, успешность сотрудничества сторон.

В рамках процесса консультирования выделяют следующие стадии, этапы и фазы:

1. Предварительная стадия.
2. Предпроектная стадия.
3. Проектная стадия.

Предварительная стадия

На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего

консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об 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 на предприятии негативное отношение к ним, нежелание сотрудничать с ними, что порождает со стороны представителей предприятия недоверие ко всякого рода организационным и иным изменениям.

Предпроектная стадия

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

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

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

Проектная стадия

На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге — формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия. Проектная стадия, как правило, завершается заключением (договора) на консультирование.

3. Заключение соглашения (договора) на консультирование, ее структура и содержание

После обсуждения консультационных предложений и достижения взаимопонимания консультант и клиент заключают соглашение о консультировании.

Соглашение (контракт) - документ, юридически регулирует служебные взаимоотношения сторон при выполнении консультационного задания и содержит перечень обязанностей и функций консультанта и клиента. Соглашение может заключаться как устно, так и письменно.

Устное соглашение не позволяет воссоздать первоначальные условия сотрудничества при отсутствии свидетелей или невозможностью определения эффективности работы. Устное соглашение не может являться документом, обеспечивающим юридическую силу достигнутым договоренностям.

Письменное соглашение отражает формальным или неформальным путем характер условия консультанта и клиента. Таким образом, если консультант отправляет клиенту макет контракта и клиент подтверждает свое согласие с его условиями, то соглашение считается заключенным в форме простого неофициального контракта. В этом случае документ должен содержать пять необходимых элементов.

1. Пропозиции.

Если консультант предлагает на рассмотрение клиента макет контракта, то последний должен подчеркивать

приемлемость консультационных идей. Предложения консультанта, которые подаются в контракте, должны быть краткими, но достаточно четкими, с детальным описанием предлагаемых действий участников контракта.

2. Принятие.

Принятие предложенного макета соглашения должен быть зафиксирован. Как правило, для этого осуществляется письменная ратификация будущим клиентом договора и признания им всех провозглашенных в ней умов. В отдельных ситуациях принятие может быть частичным, и контракт будет иметь силу лишь в некоторых моментах. Таким образом, контракт можно считать принятым, если клиент разрешил выполнять частично или полностью условия представленной консультантом сделки, даже если не было получено письменное подтверждение.

Конечно, этот способ заключения сделки сопровождается определенным риском и может быть использован только при наличии профессионального доверия и уверенности сторон во взаимной в деловой порядочности.

3. Вознаграждение.

Вознаграждением должно быть нечто ценное, обещанное или предоставленное клиентом консультанту в обмен за его услуги. В контракте, конечно, должно быть обещание клиента заплатить деньги или предоставить другой прибыль консультанту за его работу.

4. Компетенция.

Соглашение не может быть подписано, если ее рассматривают люди, недостаточно компетентны для этого, есть несовершеннолетние, психически больные или лица, которые во время принятия соглашения находятся в состоянии алкогольного опьянения.

5. Правомочность.

Контракт, который заключен с целью совершения противозаконных действий и операций, является недействительным. Например, если кругом бизнесменов заключено соглашение о ценовом сговоре на своем рынке, и одним из лиц возбужден контракт, то против последней не

могут быть приняты юридические санкции.

Чаще регулирование отношений сотрудничества консультанта и клиента осуществляется посредством официального письменного контракта. Его форма может быть определена действующим порядком оформления документов. Но базовый официальный контракт на консультирование должен охватывать круг традиционных для этой продукции вопросов и некоторых специфических нюансов.

Консультационные сделки бывают разными по сложности и объему, в зависимости от особенностей и значения консультационного проекта и характера обслуживаемого клиента.

Простой контракт или письменная ратификация клиента не требуют такой детализации. Если консультант добавляет к контракту сразу и свои предложения, он может вспомнить о них непосредственно в определенном пункте соглашения и добавить в нее в виде отдельного документа.

Структура официального соглашения о консультировании:

1. Стороны, которые заключают соглашение.

Название сторон, участвующих в сделке, с указанием даты подписания документа.

2. Срок соглашения.

Даты начала и завершения сделки, или количество часов продолжительности фиксированного периода времени работы консультанта. Период может быть открытым или закрытым. Открытый контракт обсуждает только то, что специфическая работа должна быть выполнена консультантом, без указания окончательного срока ее завершения. Также в контракте может быть указано, что продолжительность работы зависит от постепенного удовлетворения сторон.

3. Режим работы консультанта.

Если соглашение содержит детальное описание собственно консультационных мероприятий и перечень услуг, которые должны быть им предоставлены, а также характеристику предложенного стиля консультирования, тогда следует указать следующие моменты:

услуги будут обеспечены консультантом;
организация процесса подачи необходимых документов и его синхронизация с направлением выполнения проекта;
характер, подаче и срок выполнения необходимых промежуточных отчетов консультанта;
ограничения в работе консультанта (например, сделки, не позволяющие выполнять любую работу для конкурентов)
организация и порядок необходимых периодических встреч консультанта с клиентом в ходе выполнения задания;
предусмотрены служебные командировки консультанта, контакты с контрагентами клиента или соответствующими субъектами рыночной инфраструктуры, имеющих понадобится, и характер компенсации, которую должен получить консультант;
полномочия консультанта в использовании ресурсов клиента (конторского оборудования, оргтехники, информационных средств и т.д.);
право консультанта пользоваться информацией третьих лиц, бухгалтерскими книгами и журналами, а также другой финансовой информацией, находящейся в распоряжении клиента.

4. Режим работы клиента.

Роль, функции и организация режима наибольшего благоприятствования работе консультанта, которые должен обеспечить клиент, а также случаи и порядок его вмешательства непосредственно в работу консультанта и осуществления определенных мер контроля и оценки хода выполнения задания.

5. Оплата услуг.

Указание принципов, метода расчета и тарифов платы консультанту, а также срока и порядка осуществления платежей. Оплата услуг консультанта может быть осуществлено в соответствии со стадией консультирования или выполнения отдельных операций периодически с указанием сумм и сроков каждого платежа. Если клиент желает получать отчеты о полученных консультантом средствах или смету расходов на услуги, это необходимо указать в контракте. Также должна быть объявлена фиксированная величина стоимости

консультационной услуги и возможные непредвиденные затраты.

6. Затраты.

Виды фиксированных расходов, которые должны быть оплачены клиентом.

7. Оплата по факту.

Контракт должен определить, когда должен быть осуществлен оплату услуги, порядок и срок оплаты, а также санкции за нарушение этого порядка. Например, если выставленный консультационной фирмой счет не погашен, своевременно, могут быть установлены дополнительные платежи в размере определенного процента от стоимости долга. Размер процентов может колебаться в пределах величины банковских процентов.

8. Условия прекращения работы. Этот раздел соглашения позволяет консультанту прервать предоставление услуг в случае, если от клиента не поступила оплата представленных периодических счетов. Вообще, этот пункт не вступает в силу до первого нарушения порядка финансовых расчетов клиентом. Прекращение работ является последней мерой регулирования отношений, к которой прибегает консультант. В контракте важно указать основания, по которым консультант может прекратить работу.

9. Независимость консультанта. Независимое состояние консультанта не позволяет ему участвовать в любых программах прибыльности или избежания налоговых обязательств со стороны клиента. Клиент также должен осознать, что консультант не является ни его служащим, ни подчиненным.

10. Делегирование полномочий. Консультанту разрешается по своему усмотрению нанимать и привлекать к работе ассистентов, распределять между ними обязанности, формировать команду и обеспечивать собственное персональное обслуживание. Также необходимо сообщить клиенту о заключении субконтрактов с другими консультантами.

11. Дополнительная работа. Этот пункт соглашения

позволяет клиенту добавлять к соглашению модификации отдельных пунктов, вносить дополнительные средства, которые обеспечат дополнительные услуги. Любое дополнение контракта должно быть письменно зафиксировано обеими сторонами до начала осуществления дополнительной работы консультантом.

12. Конфиденциальность. Консультант и его помощники обязуются сохранять конфиденциальность любой информации, предоставляемой консультанту, и имеет отношение к проекту, а также к коммерческой тайне клиента.

13. Монопольное использование. Этот пункт утверждает монополию клиента в использовании материалов и идей, проданных ему консультантом. Может случиться так, что отвергнутые в рамках данного проекта предложения консультанта могут быть позднее использованы клиентом в других проектах. Это не отвечает интересам консультанта, потому контракту должно быть предусмотрено, что отвергнутые идеи должны оставаться собственностью консультанта.

14. Ограничение ответственности консультанта. При необходимости консультант может провозгласить, что любая ответственность за нарушение соглашения или допущенные ошибки зависит от стоимости причиненного ущерба. Также можно установить специальный максимум, который консультант обязан уплатить в случае вины в убытках. Однако следует учесть взносы в фонд страхования гражданской ответственности профессионала от ошибок и изменений и установленный порядок страховых выплат и защиты консультанта.

15. Форс-мажорные обстоятельства. Контракту должны быть предусмотрены ситуации, когда одна из сторон не способна контролировать нарушения (несчастные случаи, стихийные катаклизмы, задержка со стороны поставщиков и др.). В этом случае консультант и клиент должны защитить себя в случае поражения проекту.

16. Реклама. Следует оговорить ограничения использования клиента для собственного маркетинга

консультанта без письменного согласия клиента.

17. Арбитраж. Процедура разрешения споров в случае недоразумений сторон и нарушения каких-либо пунктов договора. Традиционно для решения спорных вопросов привлекается третье независимое лицо (арбитр), которая должна быть выбрана по установленным контрактом критериям и с определенной оплатой услуг.

18. Соответствие законодательству. В контракте следует отметить, что соответствует нормам действующего законодательства данного региона.

19. Расторжение соглашения.

Любая сторона может расторгнуть выполнения своих обязанностей, указанных в контракте, после письменного уведомления об этом другой стороны в течение нескольких дней. В уведомлении должны быть указаны причины и основания, по которым сторона прекращает свои обязанности по соглашению.

20. Подписание соглашения. Во время подписания соглашения представители каждой стороны должны иметь для этого соответствующие полномочия и должность, указанную в контракте. Документ должен иметь печати компаний консультанта и клиента, если эти компании достаточно велики.

Виды консультационных соглашений

Исходя из темы и цели консультирования, специфики клиентской организации и особенностей деловых отношений консультанта и клиента, а также выбранного стиля и способа консультирования, все виды консультационных сделок можно условно разделить на семь групп.

1. Соглашение регулярное.

Этот вид контракта применяют в случае необходимости регулярного посещения консультантом организации клиента, его участия в совещаниях, отдельных руководящих операциях, обучении персонала, индивидуального консультирования менеджеров высшего и среднего звена. При таком способе организации договорной работы консультант посещает компанию клиента 2-3 раза в месяц и практически является постоянным независимым членом высшего руководящего

группы. Тема и цель консультационного задания формируется в зависимости от текущих или перспективных проблем предприятия. Консультант может участвовать в долгосрочных проектах, разработке плана стратегического развития предприятия или решении других вопросов. Для персонала клиента, желающего получить индивидуальную консультацию, способ консультирования должно определяться в рабочем порядке, в соответствии с содержанием локальных проблем.

2. Диагностическое соглашение.

Зависимости от вида диагностики соглашение может быть на:

одноразовую диагностику, которая может представлять собой отдельный заказ или первый этап комплексного контракта и проводиться по схеме осуществления общей диагностики;

повторную диагностику, во время проведения которой группа консультантов посещает предприятие регулярно. Целью повторного диагностирования является выяснение и разъяснение проблем клиента, причин их возникновения и тенденций развития в долгосрочном периоде. При необходимости могут предоставляться индивидуальные консультации. Рабочая группа консультантов состоит из двух-трех человек.

3. Соглашение по внедрению.

Соглашение по внедрению укладывают в случае относительной ясности и понятности программы мероприятий и одновременной потребности в помощи консультанта в преодолении сопротивления персонала инновационному процессу. Индивидуальные консультации получают работники клиента, своей работой связанные с внедрением. Применяют процессное консультирование, количество консультантов не превышает трех человек.

4. Соглашение по повышению квалификации сотрудников.

В рамках соглашения консультант организует учебный процесс с условием, что все учебные материалы, ситуации модельного тренинга и проблемы для обсуждения, которые

будут задействованы в обучении, должны быть непосредственно связаны с работой данной организации. Индивидуальные консультации могут получать руководители и специалисты предприятия. Применяют процессное консультирование. Состав и численность команды консультантов зависит от диапазона охвата обучения и объема заказов.

5. Проектное соглашение.

Проектное соглашение предусматривает выбор консультантами методов для разработки проекта усовершенствования или создания системы управления (например, организационный проект нового предприятия) Количество консультантов варьируется в зависимости от объема заказа.

6. Соглашение по развитию организации.

Соглашение по развитию организации регулирует, как правило, заказы на комплексное консультирование. Руководство с участием консультанта и по предложенной им методике осуществляет диагностирование организации, разрабатывает стратегию ее развития на продолжительное время и корректирует текущую. Индивидуальные консультации получают руководители высшего звена и ключевых подразделений. Применяют процессное консультирование, количество консультантов не превышает двух человек.

7. Соглашение по экспертной консультации.

Консультант отвечает на конкретные вопросы руководителя предприятия. Экспертное консультирование связано с текущими проблемами.

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*
8. *характеристику каждой из них.*
9. *Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.*
10. *Для выполнения каких работ не следует приглашать консультантов на предприятие?*
11. *В чем заключается метод эксперимента при приглашении консультанта на предприятие?*
12. *Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?*
13. *Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?*
14. *Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?*

Тема 9. Ведение переговоров с заказчиком по подготовке и выполнению консалтинговых проектов

1. Подготовка переговоров. Первичные контакты
2. Обмен информацией

1. Подготовка переговоров. Первичные контакты

Подготовка переговоров является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать больше друг о друге, обсудить и определить проблему и на этой основе договориться об объеме задачи и методологию его выполнения. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опыта планирования затем отражаются в соглашении на

консультирование, подписание которого может считаться завершением этой начальной стадии.

Подготовка - в значительной степени упражнение на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он - именно тот, кто нужен, или его консультационная организация способна справиться с данным клиентом. Это может быть технически трудным, но могут быть и другие, еще более сложные психологические проблемы. Именно клиент пригласил консультанта или согласился рассмотреть его предложения и при этом имел определенную цель. Но может случиться так, что он обратился к консультанту с большими надеждами или считает его последней надеждой в преодолении кризиса. Однако консультант - посторонний в организации. Следовательно, возможна недоверие, неуверенность.

Консультант, очевидно, бывал раньше в аналогичных ситуациях. Однако он знает, что каждая организация уникальна и, хотя его прошлый успешный опыт работы с другими клиентами очень полезен, он не гарантирует успеха в работе с новым клиентом.

Таким образом, в ходе контактов и мероприятий на начальной стадии процесса консультирования необходимо добиться гораздо большего, чем определить круг полномочий и подписать контракт. Опыт показывает, что основой успешного выполнения задачи является установление на ранней стадии отношений взаимного доверия и понимания, достижения полной согласия относительно сотрудничества и оптимизма в начале выполнения задания.

Установка консультантом контакта с потенциальными клиентами без имеющейся потребности с их стороны - один из путей маркетинга консультационных услуг. Любой контакт побуждает клиента запомнить имя консультанта на будущее. Очень редко такой контакт сразу оформляется в задачи. Однако это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент начинает чувствовать, что ему может потребоваться посторонняя помощь.

Если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, он может показать свою осведомленность с проблемами клиента и предложить что-то важное. Шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задачи, весьма значительные, как и тогда, когда консультанта представляет другой клиент, который пользовался его услугами в прошлом.

Но в большинстве случаев именно клиент первым завязывает контакт. Это означает, что он заметил некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и хочет пригласить консультанта по вопросам управления. Кроме того, должна быть причина, по которой он обращается к конкретному консультанту: осведомленность о его профессиональной репутации, наличие положительных отзывов о работе данного консультанта коллег по бизнесу, информация о консультанте в регистре или справочнике; публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления; прошлые связи с консультантом.

Цель первичных контактов с клиентом и проведения первых встреч

Важность поведения консультанта и его действий во время первых встреч с клиентом трудно переоценить. Фактически во время встречи с клиентом для обсуждения конкретной задачи консультант все еще находится в процессе маркетинга своих услуг, и неизвестно, будет заключен контракт. Таким образом, первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него хорошее впечатление.

Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, - человеком, не только технически заинтересована в выполнении задания, но и может начать выполнение диагностического исследования и обеспечить ресурсы, необходимые для выполнения задания. Высшая административная лицо крупной компании соглашается встретиться с консультантом, консультационная организация должна послать представителя такого же высокого

уровня и квалификации.

Вопрос о том, кто должен провести первую встречу с клиентом, может представлять собой проблему, если консультационная организация одну группу консультантов (как правило, старших по рангу) для обсуждения задач и другую группу (включая как старших, так и младших сотрудников) для выполнения их. Некоторые клиенты знают о такой характер организации услуг и не возражают против него, но многим клиентам не нравится. Они справедливо подчеркивают, что производительные взаимоотношения консультантов с клиентами начинаются с первой встречи и именно в эти моменты клиенты решают, желают ли они работать не только с консультационной организацией, но и с конкретными ее сотрудниками. Им не нравится, когда сначала консультационную организацию представляют авторитетные специалисты с целью произвести впечатление на клиента, а выполнение передается специалистам низшего уровня.

Начальные встречи требуют от консультанта тщательной подготовки. Он собирает важные данные о клиенте, позволяющие ориентироваться в его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации. Консультант должен найти какой-то способ умело продемонстрировать это. Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультанты начинают с того, что выясняют, какую продукцию производит клиент, или какие услуги предоставляет. Эту информацию легко получить во время первого контакта, или анализируя отчет по сбыту. Характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства с соответствующими характеристиками и методами хозяйственности.

Консультант собирает информацию по следующим пунктам: применяемая терминология; характер и расположение рынков; деловые методы и практика в этой области; законы, правила и традиции, история и развитие отрасли;

существующий экономический климат и основные тенденции и проблемы отрасли.

Специализированные журналы и другие публикации позволяют получить значительную часть информации, особенно экономические тенденции развитие.

До встречи с клиентом консультанту не нужна конкретная информация о положении в клиентской организации. Консультант узнает о финансовом положении клиента, последние результаты его деятельности, намерениях и проблемы из опубликованных отчетов или отчетных данных, внесенных в государственные реестры, а также архивы информационно-аналитических служб.

Встреча консультанта и клиента проводится в форме беседы, в ходе которой каждая сторона пытается больше узнать друг о друге. Консультант должен поощрять клиента раскрывать свои проблемы, трудности, надежды и ожидания.

Традиционно обсуждение начинается с общей ситуации, затем переходит на частные вопросы и, наконец, концентрируется на реальной проблеме.

Задавая вопросы и слушая ответы, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает целесообразной, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантами. Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность.

Заставлять немедленно принимать решение - плохая тактика, она может все испортить. Нехорошо также, если у клиента возникает впечатление, что консультант пытается получить задание, потому что у него мало работы.

Консультант не должен настаивать на сотрудничестве в случае возникновения явного недоразумения. Если точки зрения консультанта и клиента не совпадают, лучше оставить эту задачу. Это может предложить как консультант, так и клиент.

Если консультант и клиент приходят к выводу, что их интересует совместная работа, следует ответить на несколько

дополнительных вопросов. За исключением ясных случаев продолжение ранее начатой деятельности, невозможно немедленно начать выполнять задачи без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.

Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать полномочия, использование необходимых документов и информации, привлечение персонала клиента, роль консультанта; отношение сотрудников к исследуемым вопросам, сроки завершения предварительного диагноза и представление предложений клиенту, а также плату за диагноз.

2. Обмен информацией

Процесс обмена информацией

Процесс обмена информацией между двумя людьми проходит примерно следующим образом. *Намерением* одного человека (А.) является предпринять определённые действия в отношении другого человека (В.), который видит лишь *поведение* А. Между его намерением и поведением существует определённый процесс кодировки, используемый А, с тем, чтобы поведение соответствовало его намерениям. В. воспринимает поведение А., интерпретирует его (используется процесс декодирования), и у него, в свою очередь, возникает потребность отреагировать на поведение А. Между намерением и действиями В. вновь происходит процесс кодировки. Затем А. воспринимает ответную реакцию В. и интерпретирует её. Однако, если этот процесс проходит неэффективно, адресат может отреагировать так, что это оставит в недоумении отправителя сигналов. Хотя процесс информационного обмена помогает человеку определить, отвечает ли его поведение намерениям, обмен информации по сути направлен скорее на *поведение*, а не на *намерения*. Намерения человека скрыты от окружающих. Если сам человек не объяснит свои намерения, окружающим остаётся лишь строить догадки относительно его намерений. Часто причиной неэффективного общения является

то, что люди стремятся отреагировать на чьи-то *намерения*, а не на их *поведение*. Ещё в большей степени усложняет ситуацию то, что многие люди воспринимают поведение как проистекающее из плохих намерений, когда на самом деле это не так. Часто бывает сложно понять, что намерения человека изначально являются не такими, как они воспринимаются.

Ответственность за обратную связь

В ходе отношений взаимодействия часто возникает следующий вопрос: В какой степени выполняющий действие несет ответственность за своё поведение, а адресат действия – за свою реакцию? Если человек А. ведёт себя таким образом, что это вызывает негативную обратную реакцию со стороны В., какая степень ответственности лежит на каждом из них? Некоторые люди готовы полностью взять за себя ответственность за реакции противоположной стороны, в то время как другие совершенно отказываются признать ответственность за своё поведение.

Так, например, человек постоянно опаздывает на собрания, что, в результате, вызывает отрицательную реакцию других членов коллектива. Он реагирует в данной ситуации, указывая сотрудникам на их нетерпимость к индивидуальным особенностям людей. Он говорит, что другие члены группы ограничивают его личную свободу, и что они возлагают на него слишком большую ответственность за эффективность работы. Этот человек утверждает, что он хочет оставаться одним из членов группы, но при этом не понимает, почему он обязательно должен приходить во время.

В данной ситуации перед группой стоит дилемма: с одной стороны выраженные наблюдения правильны, с другой – само поведение этого человека вызывающе. Одним из способов решения проблемы может служить следующее. Следует указать на то, что лишь собственное поведение является “личным делом” человека, в то время как реакции окружающих неизменно влияют на него. И если человека волнуют окружающие, или их

отношение к нему, он должен принимать во внимание их реакцию.

Внимание к требованиям окружающих, а также к собственной оценке действий является важным моментом в ходе взаимодействия. Ответственность за собственное поведение и за последствия этого поведения – это связующее звено между отправителем и получателем информации в ходе обратной связи. Проблема состоит в том, чтобы прийти к общему соглашению относительно степени ответственности участников данного процесса.

Инструкции по использованию обмена информацией

Можно свести к минимуму возможность того, что у человека проявится защитная реакция на определённую информацию, и максимально увеличить его способность использовать полученную информацию для личного роста. Независимо от того, насколько точной может быть полученная информация, если человек не может принять информацию, в силу инстинктивной защитной реакции, информационный обмен не будет конструктивным. В ходе обмена информацией должны использоваться такие средства, чтобы человек, которому адресуется высказывание, мог *воспринять* её в как можно более объективном и наименее искажённом виде, а также *понять* эту информацию, и принять решение относительно того, *использовать* её или *нет*.

Интерпретация в сравнении с описанием поведения

Когда один человек приписывает другому какие-то мотивы поведения, это значит, что он интерпретирует *намерения* собеседника. А поскольку намерения человека известны в полной мере лишь ему самому, интерпретация его поведения является весьма спорным вопросом. Кроме того, интерпретация поведения одним человеком может зависеть от теоретических взглядов, которые не всегда разделяет другой человек. Так или иначе, когда собеседник пытается интерпретировать поведение другого человека, или приписать его действиям определённые мотивы, это заставляет другого занимать оборонительную позицию и тратить свои силы и энергию на объяснение своего поведения или самозащиту. В таком случае у человека нет возможности объяснить или интерпретировать собственное поведение и, одновременно, он

находится в положении зависимости от собеседника, представившего свою интерпретацию его поведения. Такой тип обратной связи использовать нельзя, несмотря на то, в какой степени правильный вывод позволяет человеку сделать его интуиция.

Обмен информации с выражением оценки или лишенный оценочной окраски

Обмениваясь с информацией с кем-либо, нельзя давать общую оценку человеку. Можно лишь отреагировать определённым образом на его поведение в данной ситуации. Когда человеку говорят, что он глуп или груб, для него крайне затруднительно отреагировать на подобные высказывания объективно. Возможно, иногда он действует глупо, или бывает груб с окружающими, но это не означает, что он глупый или грубый человек. Когда кто-то даёт оценку человеку, он, таким образом, принимает на себя роль судьи и ставит собеседника в положение человека, которого судят. Кроме того, система ценностей и личностных оценок одного человека может быть неприменима, или не совпадать с оценками других людей. Таким образом, человек, дающий свою оценку, предполагает, что он может отличить “хорошего” человека от “плохого”, или “правильные” действия от “неправильных”. И если адресат информации не является воплощением его положительных ценностей, человек, отправляющий информацию, бывает недоволен.

Реакция на оценку в процессе обмена информацией

Сложно отреагировать на оценочный обмен информацией, поскольку такая информация, как правило, оскорбляет чьё-то чувство собственного достоинства и самоуважения. Наше собственное мнение о себе не может внезапно измениться под воздействием полученной информации, и не может интерпретироваться на основе нашего поведения в действительности. Так, сложно указать человеку на определенные действия, демонстрирующие его низкую самооценку. Если человеку сказали, что он глуп, вряд ли он будет знать, какие конкретно особенности поведения нужно изменить. Обмениваясь информацией с кем-либо, не следует

реагировать на его возможную самооценку. Нужно выразить реакцию лишь на его явные действия.

Еще одна проблем заключается в том, что оценка, выраженная в процессе информационного обмена, как правило, порождает защитную реакцию. Когда это происходит, обмен информацией редко бывает эффективным.

Обмен общей и конкретной информацией

В случаях, когда одна сторона выражает свои мысли конкретно, адресат информации знает, на какие особенности его поведения так реагируют, и затем попытаться изменить или исправить свое поведение. Обмен информацией с использованием выражений типа “Ты тёплый, сердечный человек” неэффективен, так как адресат информации не всегда при этом понимает, какие конкретные действия позволили собеседнику сделать такой вывод. Он не может, в свою очередь, адекватно отреагировать, так как не знает, какие именно действия позволили окружающим сделать вывод о его душевной теплоте.

Воздействие с целью коррекции поведения в сопоставлении с предоставляемой свободой принятия решения

У человека должна быть свобода принятия решений – изменить своё поведение или остаться прежним. Нельзя потребовать его изменить поведение. Когда один из собеседников говорит другому, что он должен изменить своё поведение, он, тем самым, предполагает, что правильно, а что нет, что плохо, а что хорошо. При этом предполагается, что другой участник процесса обмена информацией должен принять эти стандарты, для своего же блага (или же избавить себя от необходимости менять свою точку зрения). Когда человеку навязывают чужую точку зрения, и требуют его подчиниться, это, как правило, вызывает неприятие и сопротивление. “Отправитель” информации предполагает, что его представления изначально имеют большее значение, чем точка зрения адресата информации. Одной из основных проблем, с которой сталкиваются супруги в семейной жизни – стремление подчинить другого себе, указывая на то, что

партнер должен изменить поведение и отношение к жизненным явлениям, чтобы соответствовать требованиям и взглядам другого партнера. Это принуждение человека к тому, чтобы он изменился, может быть очень мягким или чрезмерно настойчивым, но оно неизменно порождает отношения противодействия между партнерами, при которых кто-то выступает в роли победителя, а кто-то – в роли побеждённого.

Выражение разочарования в процессе обмена информацией

Иногда сообщаемая информация отражает разочарование говорящего тем, что поведение адресата информации не соответствует его требованиям или ожиданиям. Так, например, руководитель группы может выразить разочарование тем, что кто-либо из участников психологического тренинга не реализовал полностью свой потенциал воздействия, или, преподаватель может выразить своё недовольство успехами студента. Такие ситуации в отдельных случаях представляют дилемму. Важным элементом сообщаемой информации являются чувства говорящего, независимо от характера этих чувств – недовольства или удовлетворения. Если он не обнаружит этих чувств и/или сходного восприятия, у собеседника может сложиться ложное представление. Однако, если он выразит свое недовольство, адресат информации может воспринять это как акцентирование его личной неудачи, а не как стимул к тому, чтобы измениться.

Устойчивое поведение

Часто люди жалуются на то, что кто-либо постоянно проявляет особенности поведения, раздражающие окружающих, и не реагирует при этом на информацию, которую он получает. Люди при этом, как правило, говорят: “Что же нам делать? Он не хочет измениться!” Всё, что можно сделать в подобной ситуации – это продолжать противостоять такому человеку, выражая своё мнение. Хотя этот человек волен не предпринимать попыток изменить своё поведение, он в то же время должен принимать ответственность за последствия своего поведения, то есть, постоянное раздражение других людей, вызванное его действиями, и возможное наложение

штрафных санкций. Он в действительности не может ожидать того, что окружающие будут относиться к нему хорошо и терпеть поведение, которое их раздражает. Лишь сам человек способен изменить собственное поведение. И, как результат изменений в его поведении, отношение окружающих к нему также может измениться. По мере того как человек меняется, окружающим также придётся откорректировать своё поведение по отношению к нему соответствующим образом. Никого нельзя принудительно заставить измениться. Давление может иметь своим результатом лишь то, что человек на словах согласится с собеседником, при этом он останется внутренне возмущен и рассержен.

Замедленная или незамедлительная реакция

Обмен информацией будет наиболее эффективным в случаях, когда реакция следует непосредственно за действием. Когда реакция следует непосредственно за событием, то событие остаётся у всех в памяти. Ответная реакция при этом служит зеркалом поведения человека, и он может получить свое отражение при помощи обмена информацией. Другие присутствующие также могут высказать свои наблюдения о данной ситуации. Однако на практике обратная реакция нередко бывает замедленной. Причиной этого могут служить различные факторы – боязнь человека потерять контроль над своими эмоциями, обидеть другого, или нежелание подвергнуться критике со стороны окружающих. И тем не менее, хотя операции группового взаимодействия, происходящие “здесь и сейчас”, часто выглядят угрожающе, они наиболее эффективны и служат наиболее сильным стимулом к развитию.

Запланированный обмен информацией

Исключением к вышесказанному служат периодически организуемые, запланированные встречи, целью которых является сохранение открытых “каналов связи”. Служащие подразделений могут, например, встречаться с целью обмена информацией еженедельно. Или же, можно назначить определенное время для проведения серии встреч с целью обмена информацией, которые будут длиться, например, в

течение одной или двух недель. При проведении таких запланированных встреч участники могут обсуждать события, происшедшие с момента последней встречи, или могут работать с материалом, собранным в ходе текущей встречи. Для того, чтобы этот процесс проходил эффективно, нужно, чтобы решение о проведении таких встреч было вынесено при взаимном согласии всех участников.

Обмен информацией из внешних источников или внутри группы

Когда обмен информацией происходит сразу же после события, обычно участниками такого обмена являются все присутствующие. События, происходящие за пределами группы (иными словами, “не здесь и не сейчас”) могут быть знакомы только одному или двум членам группы и, следовательно, на них не может последовать реакция со стороны других членов группы. Более того, другие члены коллектива могут почувствовать, что их в данной ситуации обошли стороной. Так, например, если один человек рассказывает о ссоре со своей женой, его собеседники могут судить о случившемся лишь со слов рассказывающего, и разделить его предположения и видение ситуации. В тот момент когда человек описывает событие, его восприятие является эмоционально окрашенным, и во многом определяется имеющимися у него пристрастиями и предубеждениями. Поэтому, собеседники могут воспринять искажённую картину ссоры и могут не отличить правду от вымысла. Однако, если конфликт имел место внутри самой группы, члены данной группы могли бы принять более активное участие в решении проблемы, так как они являлись бы непосредственными участниками данного события. Затем, если один из участников стал бы описывать своё восприятие ситуации, другие могли бы прокомментировать, разделить или не разделить его точку зрения.

Использование информации о внешних событиях

Иными словами, события внутри группы могут обсуждаться всеми членами группы, которые являлись свидетелями ситуации взаимодействия; они могут поделиться своим видением и чувствами в отношении происходящего.

Вышесказанное не означает, что члены группы не могут извлечь никаких преимуществ от описания событий, которые были внешними по отношению к группе, и от комментариев других участников. Однако, часто случается так, что человек сознательно излагает события в таком ракурсе, чтобы получить поддержку или одобрение собственной точки зрения со стороны окружающих, не стремясь к тому, чтобы узнать чьё-то объективное мнение. И все, же отношение событий происходящих “здесь и сейчас” с одной стороны, и происходящего “там и тогда” с другой, может быть весьма продуктивным, когда между членами группами сложились стабильные длительные взаимоотношения. В такие моменты бывает важно понять важность и сложность вовлечения других людей в дискуссию.

Устойчивые представления

Общие представления о том, что происходит “здесь и сейчас” - это одна из основных ценностей группы. “Общие представления” также подразумевают что, в идеале, каждый является участником группового взаимодействия. Нередко бывает так, что человек получает информацию от одного члена группы и предполагает, что другие члены группы чувствуют то же самое. Это предположение не всегда правильно. Информация, полученная только от одного человека, может дать очень субъективное, или искажённое представление, поскольку этот человек может представлять себе ситуацию совсем не так, как другие. Когда видна реакция каждого, адресат имеет возможность лучше оценить своё поведение. Если члены группы последовательны в своих оценках и восприятии адресата информации, и это расходится с восприятием этим человеком самого себя, то этому человеку, вероятно, стоит детально проанализировать свою самооценку. Часто сам по себе является значимым тот факт, что люди воспринимают поведение человека по-разному. В таких случаях нужно попросить каждого высказать свою точку зрения, чтобы человек знал, как его поведение воспринимают все окружающие. Адресат может иногда вести себя агрессивно и выражать настойчивость, требуя такой информации. Каждому

из участников, возможно, захочется подтвердить высказанную чью-то точку зрения, если она совпадает с его собственной. Когда получены *все* данные, адресат находится в более выгодном положении и может принять более правильное решение относительно использования полученной информации.

Спонтанная или запрошенная реакция собеседника

В большинстве случаев реакция является спонтанной. Люди реагируют на информацию, несмотря на то, просят ли их отреагировать, и готов ли человек получить соответствующую информацию. Кроме того, у “отправителя” информации может быть большая потребность в том, чтобы сообщить информацию, чем у “адресата” желание её принять. Это особенно верно в случаях, когда отправителя что-то беспокоит в поведении адресата. Во многих случаях, целесообразно навязать кому-то свою информацию, особенно, когда существует норма для предоставления и для получения информации, или для того чтобы вызвать спонтанную реакцию. Однако обмен информации наиболее эффективен, реакция одной стороны информационного обмена “запрошена”, и следовательно, ожидаема собеседником. Просьба о предоставлении информации указывает на то, что адресат подготовлен слушать, и хочет знать, как окружающие воспринимают его поведение.

Однако важно ознакомиться с некоторыми основными правилами, необходимыми при запросе на получение информации. Так, например, человек должен конкретно выразить предмет, по которому он хочет получить информацию. Человек, обращающийся к группе со словами: “Я хотел бы узнать мнение окружающих обо мне” может получить больше информации, чем планировалось. К тому же, просьба является настолько общей, что собеседники могут не представлять себе, с чего начать, и о чем конкретно хочет узнать этот человек. В таких случаях говорящему можно помочь, задав ему вопросы типа “Нельзя ли уточнить?” “О чём конкретно тебе хотелось бы услышать?” Обмен информацией - двухсторонний процесс; и человек, от которого исходит информация, и адресат этой информации могут помочь друг другу. Иногда важно предоставить информацию о том,

насколько эффективна переданная информация. Если человек, которому адресовалась информация, расстроен, рассержен, кто-либо может сказать человеку, излагавшему информацию: “Ты сказал это слишком жёстко; я бы тоже рассердился на его месте”, или: “Как еще ты мог бы изложить ту же информацию, не оскорбляя и не унижая собеседника?” Желательно предоставлять информацию в такой форме, чтобы она не способствовала понижению самооценки человека.

Многим людям интересно узнать, как их поведение воспринимают окружающие. При этом они часто не просят людей выразить своё мнение, так как боятся за последствия такой просьбы. Чем более доверительными являются взаимоотношения между говорящими, тем больше вероятность того, что один человек сможет без колебаний спросить мнение другого о себе. И опять же, человеку иногда бывает сложно провести грань между своим поведением, с одной стороны, и его самооценкой, с другой.

Корректируемое и не подлежащее коррекции поведение

Для того чтобы обмен информации был эффективным, информация должна быть направлена на такие особенности поведения, которые сравнительно легко изменить. Модели поведения многих людей являются привычными. Это индивидуальный стиль поведения, складывающийся в результате того, что человек в течение многих лет ведет себя и реагирует на поведение окружающих определённым образом. Реакция на поведение такого типа часто не приносит положительных результатов, поскольку поведение такого типа бывает очень сложно изменить. Когда окружающие выражают реакцию на устоявшиеся особенности поведения, это приводит только к тому, что человек начинает стесняться своего поведения и нервничать по этому поводу. Так, например, если жена заядлого курильщика будет проявлять свою реакцию на его курение, используя все описанные выше правила, у курильщика есть всё же мало шансов измениться. Курение – это привычка, истоки которой часто бывают неизвестны. Так, например, человек может курить, чтобы снять стресс; и если

ему постоянно будут указывать на его дурную привычку, это может лишь повысить психологическую напряженность. В результате, чтобы снять напряжение, человек станет курить ещё больше.

Иногда, реагируя на чьё-то поведение, бывает важно определить, являются ли особенности поведения одним из выражений стиля жизни человека в целом, или связаны с какими-то неизвестными факторами. Иногда можно задать человеку вопрос о том, сможет ли он изменить свое поведение. Многие особенности поведения можно с лёгкостью изменить, используя обмен информацией и сознательное стремление человека более продуктивно взаимодействовать с окружающими.

Мотивация обмена информацией: желание обидеть или оказать помощь человеку

Предполагается, что основным мотивом группового взаимодействия является желание личного роста и содействие в совершенствовании окружающих. Когда же человек раздражён, основным мотивом его поведения может стать желание обидеть кого-то. Часто конфликт порождает стратегии борьбы, когда главная цель взаимодействия заключается в том, чтобы унижить другого. Когда человек раздражён, ему сложно думать о том, что потребности других людей имеют столь же большое значение, как его собственные. Обмен информацией в состоянии раздражённости, как правило, совершенно не продуктивен, даже если информация сама по себе не бесполезна, поскольку адресату информации придётся отвергнуть чью-то точку зрения, чтобы сохранить чувство собственного достоинства.

Контрольные вопросы:

- 1) *В чем смысл подготовки переговоров с клиентом?*
- 2) *Какова цель установления первичных контактов с клиентом и проведения первых встреч?*
- 3) *Назовите основные стадии процесса обмена информацией*

4) В чем особенности обмена информацией из внешних источников и внутри группы?

5) Каковы мотивы обмена информацией?

Тема 10. Сбор и анализ информации при подготовке и выполнении консалтинговых проектов

1. Предварительный диагноз проблемы.
2. Источники и методы сбора информации
3. Анализ фактов

1. Предварительный диагноз проблемы

Цель предварительного диагноза проблемы - не предложить средства для решения проблемы, а определить и запланировать необходимое для этого консультативное задания или проект.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, согласно опыту консультанта, необходимая для правильного понимания проблемы, восприятие ее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений, существующих или потенциальных управленческих проблем, а также реалистичной оценки возможности консультирования.

Если проблема касается только одной функциональной сферы или использования конкретных методов, консультант-профессионал по управлению будет интересоваться более общими и глобальными характеристиками организации клиента.

Предварительный диагноз проводится 1-4 дня. Если задача сложная и касается нескольких сторон деятельности клиента, может потребоваться 5-10 дней.

Выявлению проблемы мешают:

принятия симптомов за проблемы;

предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители «знают, которые должны быть» причины, не загружая себя сбором и анализом фактов;

взгляд на проблему только с одной технической стороны (бухгалтерский учет, психология и др.). Это бывает в

случае, если диагноз ставит специалист с наклоном к одной из технических областей;

игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации;

незавершенный диагноз проблем.

Постановка диагноза включает сбор и анализ информации о деятельности и эффективность работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет основные тенденции, взаимосвязи и предложения. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в этом контексте означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций: как они отражаются в существующих планах организации и оцениваются клиентом и самим консультантом. Сильные и слабые стороны клиента необходимо рассматривать во времени. Консультанта особенно интересуют будущие возможности. Диагноз и дальнейшая работа, предложенная клиенту, должны быть направлены, прежде всего, на раскрытие и задействования этих возможностей.

Наиболее распространенным методом анализа информации является метод «от общего к частному». Этот метод позволяет в ходе предварительного диагноза ограничить исследования вопросами первостепенной важности. При анализе консультант будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям в организации клиента, как:

пропорции между основными функциями и сферами деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на производство, управление, маркетинг, НИОКР)

связь между затратами и выпуском (например, между использованными материалами и объемом продукции, фондом заработной платы и общим количеством работников)

взаимосвязь между основными показателями

производительности, эффективности и результативности;

взаимосвязь между показателями общей эффективности и основными факторами, влияющими на их размер положительно или отрицательно (например, влияние объема реализации на оборотный капитал и рентабельность).

Всестороннее, общий подход при необходимости сочетается с функциональным. Например, негативная финансовая ситуация в компании может быть обусловлена проблемами в функциональной области, плохо организованным производством, слишком дорогим или неэффективным маркетингом, чрезмерными расходами на научно-исследовательские работы, недостаточностью или высокой стоимостью капитала или другими факторами.

Довольно часто предварительный диагноз использует метод сравнений. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту необходимы опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он найдет их путем сравнений со следующими параметрами:

прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась и проблема в целом не может быть исправлена)

личные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им)

другие возможности организации (оценить, что было достигнуто в другом месте и как это возможно в организации клиента)

нормы, существующие в консультативном подразделении или взяты из другого источника информации для сравнения между фирмами.

Сравнение отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций - очень сильный диагностический инструмент. Он помогает быстро ориентироваться и позволяет клиенту понять реальную ситуацию, которая может отличаться от его представлений.

Диагноз, его цель и выявление необходимых фактов

Диагноз - вторая фаза процесса консультирования, по сути является первым действительно операционной фазой. Ее цель - подробно и углубленно изучить проблему клиента, выявить факторы и силы, которые влияют на эту проблему, подготовить всю необходимую информацию для принятия решения, а также тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между проблемой, общими целями и результатами деятельности организации клиента и определить, насколько клиент способен осуществить предложенные изменения.

Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом, консультант уже влияет на отношение организации к изменениям и может даже невольно что-то изменить в лучшую сторону.

При правильном руководстве интенсивное сбор данных и их анализ могут привлекать сотрудников клиента к выполнению задачи, усиливая их чувство «владения проблемой». В результате в конце фазы постановки диагноза организация-клиент будет более подготовлена к осуществлению необходимых изменений, чем в начале этой работы.

Введение консультанта в организацию без достаточной подготовки со стороны клиента заставляет работников в организации приспосабливаться к новой ситуации, соблюдать нового поведения. Возможны преждевременные изменения, запутывание проблемы или замалчивания истинной причины приглашения консультанта. Такое может случиться на стадии диагноза, когда консультант движется сквозь несколько уровней организации, привлекая многих людей.

Если цель консультации неизвестна, он может ожидать только ограниченного сотрудничества со стороны отдельных членов организации. Поэтому клиент должен подготовить организацию к появлению консультанта.

Консультант должен быть открытым к общению, чтобы избежать дезинформации относительно его работы. Диагностировать деликатные ситуации надо с большим тактом, не нарушая прав клиента на служебную и коммерческую тайны.

Клиент и его коллектив должны знать, как ведется работа: какие факты установлены, какие проблемы требуют

дальнейшего выявления фактов и проверки, какую информацию будет взят за основу для действий.

Не должно быть двусмысленностей или подозрения относительно рекомендации, правильности диагноза или начала перестройки. С другой стороны, реакция клиента на поток информации - это обратная связь для консультанта, который надо максимально использовать на протяжении всей диагностической фазы.

Выявление необходимых фактов.

Для получения ясной картины ситуации, выявление проблемы и согласования своих предложений с действительным положением вещей консультанту требуется значительное количество фактов. Они нужны и для решения творческих проблем, когда необходимо разработать нечто совершенно новое, используя свое воображение, творческое мышление. С начала консультирования и диагностики консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в фазе ознакомления.

Характер собранных фактов зависит от сферы деятельности, выявления проблемы и целей задачи. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи, сигнализировать о потенциальных возможностях, облегчать пути их решения.

Сбор данных нужно готовить, тщательно определяя, какие именно факты необходимы. Фактический объем информации в любой организации практически не ограничен, но ее недостаток очень часто становится отрицательным фактором. Нельзя игнорировать важность сбора фактов, особенно, если некоторые данные трудно получить, необходимо строить специальные схемы для их получения (наблюдения, особые формы ведения учета).

Факты, с помощью которых должна быть получена важная информация о причинах, последствиях или взаимосвязи, можно найти в неожиданном месте. Их нужно собирать и изучать, выявлять при сотрудничестве с клиентом, особенно с теми членами его организации, знают, какая ведется

документация, насколько она надежна, и, что лучше, получать из других источников. При этом надо анализировать содержание данных, объем, а также определять критерии классификации и их оценки.

При планировании процесса сбора данных также нужно решить, для каких именно аспектов проблемы и взаимосвязей детальной информации не требуется. Идентичны на первый взгляд типы данных имеют разное значение или содержание в различных организациях. В старых фирмах может быть своя терминология, иногда совершенно отличная от той, что сейчас используется в данной сфере промышленности. Надо учесть, что данные, которые используются в системе, где существует централизованное планирование и контроль, а финансовые и статистические отчеты отвечают государственным требованиям, более унифицированы.

Консультант уточняет единицы измерения, например, количество изделий, их вес или объем, устанавливает критерии точности, например, до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели. Так, при анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может быть нужна точность до секунды. Но прогноз объема производства в год может быть с точностью до ближайшей тысячи (погрешность - 10%). Если консультант не определит пределы точности до начала сбора данных, он может получить некорректное, информацию.

Степень детализации фактов должен быть выше, чем степень данных предварительной диагностики. Может потребоваться информация об отдельной личности, о ее отношении к данной проблеме. Чем более детализированные факты, тем больше времени нужно для их сбора. Данные могут быть собраны в несколько этапов, пока не вырисуеться подробная картина положения организации.

Необходимо определить период времени, за который анализируют деятельность организации. Он должен быть достаточно длинным, чтобы можно было определить характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных проблемы или

экономические циклы. На предприятиях, где производят средства производства, а проектирование и производство продукции длятся несколько лет, период, взятый для исследования, должен быть длиннее, чем на предприятиях, производящих продукцию текущего потребления.

Исследуемые периоды времени должны быть сопоставимы: месяцы или недели должны включать одинаковое число рабочих дней. Время, когда возникали чрезвычайные происшествия, надо исключить, но рассматривать этот период в новой градации. Периоды, предшествующие большим изменениям в работе, например, освоению новой продукции и свертыванию выпуска старой, нужно рассматривать отдельно от периодов нормальной работы. Если был выбран период, близкий к началу выполнения задания, необходимо иметь в виду, что консультант может повлиять на результат своим присутствием. Выбранный период должен иметь наличие соответствующих записей в учетной документации.

Консультант должен решить собирать всю информацию или ее отдельные элементы. Как правило, нужно выбрать несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью и могут стать очень важными в будущем.

Обработка и табулирования данных - последний этап подготовительной работы сбора данных. Используют следующие типичные группировки:

- за событиями - время, частота, скорость, тенденции, причины, последствия;

- за работниками - год, пол, семейное положение, квалификация, образование, трудовой стаж, заработок;

- за продукцией и материалами - размер, стоимость, технические характеристики, источники;

- за ресурсами, затратами, доходами, процессами и процедурами - показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования.

2. Источники и методы сбора информации

Как уже отмечалось, различают внутренние источники информации (в рамках данной организации) и внешние источники.

Источниками данных для анализа консультантом являются:

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

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

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

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

Пути получения фактических данных используются:

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 отдельными лицами).

4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).

5. Вопросники.

6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).

7. Проведение диагностических интервью.

8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.

9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).

10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

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

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

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

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

3) управления человеческими ресурсами – методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения);

методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Факты, которые хранятся в форме, которая пригодна к считыванию, называются записями. К ним относятся документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики. Факты из записей можно получить путем поиска. Информацию можно получить с помощью событий и условий, которые подвластны наблюдению и памяти. Информация, находящаяся в памяти людей, работающих в организации-клиенте, связанные с ней или просто могут предоставить информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает опыт, мнения, убеждения, впечатления и другое. Эти данные консультант получит с помощью опроса.

Необходимо избегать некоторых ошибок при поиске информации по записям. Много записей дают искаженную информацию и картину действительности. В организациях часто различные отделы имеют различные записи одинаковых вопросов и событий. Они могут отличаться критериям и объемом фиксированных данных. Поскольку критерии и ценности, используемые в записях, время от времени меняются, и консультанты должны это учитывать при сборе информации.

Иногда консультант предлагает сотрудникам клиента вести специальные записи, если в существующих источниках невозможно найти необходимую информацию. Эти записи должны вестись ограниченный период времени (один-два месяца), в соответствии с критериями, предложил консультант. Они должны быть простыми. Для успеха сбора данных клиент должен определить продолжительность периода сбора и причины необходимости записи.

Наблюдение - это метод, который используется для приобретения информации, которая тяжело поддается записи. Консультант посещает мероприятия и наблюдает за ходом событий, чтобы потом предоставить предложения по улучшению ситуации. При консультировании по процессам можно обнаружить групповые процессы и формы поведения, связанные с определенной проблемой.

Посредством наблюдения консультант получает

информацию о: размещение предприятия, складских помещений и контор, методы работы; трудовую дисциплину и темп работы, условия работы (шум, освещение, температура, вентиляция), отношение и поведение руководителей высшего и среднего звена, контролеров, специалистов и рабочих; межличностные и межгрупповые отношения. Невозможно начинать наблюдения за работниками без предупреждения. Консультант наблюдает за привязанностями, предубеждениями персонала в степени, необходимой для того, чтобы понять их воздействие на определенные проблемы и получить поддержку с их стороны. При этом в ходе опроса консультанта должны интересовать такие аспекты, как опыт, убеждения, степень уверенности в себе; симпатии и антипатии; личные интересы и возможности, люди, которых респондент уважает или не уважает, желание сотрудничества; стиль руководства (диктаторский, демократический или лояльный), степень новаторства и оригинального мышления; восприимчивость к новым идеям. Имея такие сведения, консультант повышает свои шансы правильно понять факторы, влияющие на изменения в организации клиента.

Одну или нескольких лиц в организации клиента можно попросить помочь в решении задачи: выразить свои мнения по некоторым аспектам проблемы и предложения в виде специального отчета. Вместе с клиентом консультант выбирает сотрудников, имеющих специфические взгляды на проблему, знают различные недостатки и знакомые с предыдущими попытками ее решения.

При консультировании по вопросам управления иногда используются листы опроса. Они позволяют получить ограниченное количество информации от большого круга лиц. Но они пригодны для сбора только простых фактов. Для разработки такого листа консультант должен точно выявить, какая информация ему нужна, как он будет ее использовать и как будут классифицироваться и обобщаться ответы. Желательно получать ответы в виде «да» или «нет» или цифр. Если нужны длинные ответы, полезно добавить список возможных ответов.

При консультировании по вопросам управления более распространенным методом сбора данных является беседа.

Одним из преимуществ беседы является то, что каждый ответ может быть проверена и отработана. Вопросы дополняют друг друга, подтверждая, исправляя или опровергая предыдущие ответы. Часто разоблачают побочные факты.

Во время беседы консультант руководствуется общими правилами ведения беседы. При планировании беседы консультант определяет, какие он должен получить, с кем должен говорить, когда проводить беседу и где и как вести беседу:

до начала беседы (составляет необходимые вопросы, которые надо охватить во время беседы)

во время беседы (во-первых, объясняет цель беседы и просит собеседника помочь в решении проблемы). Во время беседы желательно, чтобы сам информатор указывал на пути совершенствования работы. Исполнительный запись всей информации дает консультанту гарантию, что он ничего не забудет, и показывает, что высказанные мысли воспринимаются серьезно. По окончании беседы консультант подтверждает то, что он записал;

после беседы консультант перечитывает записи, замечает пункты, которые необходимо проверить и переводит информацию в систематизированный архив данных по задаче. Иногда полезно добавить опрашиваемого лица отпечатанное резюме для проверки.

Другая возможность сбора данных заключается в организации консультантом специальной встречи для получения информации из отдельной проблемы. Необходимо быть осторожным, потому что иногда встреча может перейти в обсуждение возможных решений в целом и в деталях до того, как будет собран достаточный объем данных.

Сбор данных должно охватывать всех, кто причастен к данной проблеме. На встречах не обязательно присутствие широкого круга людей, так как некоторые из них не пожелают делиться информацией. Желательно запланировать несколько встреч.

При выполнении некоторых задач иногда нужны специальные исследования отношений служащих. Эта необходимость может возникнуть в тех случаях, когда предполагается изменение условий работы и занятости, если консультанту необходимо определить, как люди относятся к существующему положению дел и как - к переменам. Эти исследования чаще необходимы в крупных организациях, где есть вероятность существования различных взглядов на изменения.

Консультант может обратиться к специалисту по исследованиям в области социальных и поведенческих наук, если он сам не имеет опыта в этой сфере. Основные методы, используемые для этого: беседы и опросы, а также специфические, используемые в социометрических исследованиях и при изучении мотивации.

Еще один метод получения информации - оценка. Ее необходимо учитывать, если доказанных фактов нет или их трудно получить. Оценки лучше всего делают сами исполнители. Поэтому консультант должен проанализировать оценки из разных источников и сделать собственные выводы относительно данной проблемы.

Данные о событиях и тенденциях, которые не зависят от предприятия, которое изучается, могут быть получены из компетентных специализированных источников, таких, как банки, научно-исследовательские институты и др. Консультант должен осторожно выбирать внешние источники оценок, потому что не все они имеют равную степень надежности.

3. Анализ фактов

Перед проведением анализа данных их необходимо отредактировать и провести отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей. Консультант должен убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые критерии.

Затем необходимо систематизировать данные. Основными критериями систематизации данных, используемых консультантом, есть время, место, ответственность, структура, факторы влияния. Систематизация данных во времени

указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания. Систематизация по месту или организационными подразделениями помогает исследованию проблемы в различных частях организации и поиска решений, связанных со специфическими условиями в каждой из них. Другим аспектом является ответственность за факты и события. Во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где было обнаружено определенное факт.

Систематизация в соответствии со структурой единиц и процессов позволяет определить, какие изменения составляющих элементов влияют на единицу в целом и на общие результаты. Операции в производственном процессе могут систематизироваться по их последовательности во времени и добавляться в виде таблицы или диаграммы. Организационные связи и неформальные взаимоотношения в организациях систематизируются с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.д.

Систематизация за факторами воздействия фактически является подготовкой к функциональному и причинно-следственному анализу. Например, остановки в работе оборудования могут быть систематизированы по факторам, вызывающие их. Во многих случаях простой систематизации (по одному критерию) недостаточно: используется перекрестная систематизация, которая включает сочетание двух или более переменных (например, служащие систематизируются по возрастным группам, полу или время работы в организации).

Подготовлены и систематизированы данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультационного задания, данные можно анализировать по-разному. Часто используют статистические методы (средние величины, дисперсию, плотность распределения, корреляции, регрессии), а также различные другие методики включительно и использование математического моделирования или графического построения. Статистические и другие методы анализа имеют смысл только в случае, когда могут быть выявлены качественные связи. Например, связь между двумя

переменными может быть измерена с помощью корреляции, однако корреляция не объясняет характер и причины этой связи.

Основной задачей консультанта является установление специфического взаимосвязи между различными факторами и событиями, данными, описаны, и изучение его характера. Если это возможно, взаимосвязь проявляют количественно и выражают как функцию (математически), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфическом связи от одной или нескольких переменных. Цель - выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Часто зависимости отражаются и измеряются с помощью относительных величин. Они помогают определить затраты на любую деятельность и соответствующий выход продукции, изучить, верно сбалансированы ресурсы и обязанности, отразить внутреннюю структуру любого фактора или ресурсу.

Анализ причин и последствий имеет целью выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает данные для планирования изменений и повышения эффективности работы. Консультант начинает исследование с одной или нескольких гипотез относительно возможных причин проблемы. Используя свой опыт, он подходит к причинному анализу. Нередки случаи, когда трудно отделить причину от следствия. Также может случиться, что существует много причин одного следствия. В этих случаях одна проблема может быть более важной, чем другая. И, наоборот, в одной причине может быть несколько следствий.

Сравнение является важным аналитическим инструментом. Основные альтернативы для сравнения обычно применяют при предварительной диагностике. При детальной диагностике эти альтернативы сохраняются, но в частности используют глобальные оценки для изучения рабочих деталей и выработки решений. Особенно интересно для консультанта сравнение, помогает установить будущие стандарты (потенциальных достижений) и таким образом управляет

выработкой предложений. В этих случаях для сравнения часто применяют примеры, модели и стандарты вне организации.

Анализ фактов методом силового поля имеет целью прогнозирования приемлемости инноваций, которые должны быть внедрены в организацию. Известно, что на состояние организации как системы влияют две группы сил:

силы, побуждающие к переменам;

силы, которые сдерживают изменения.

Если влияние обеих групп сил сбалансированное, система находится в состоянии организационного равновесия, т.е. нет причин что-либо менять. Такое состояние длится определенный период и характеризуется стабильностью основных показателей эффективности функционирования организации. Но под влиянием деструктивных факторов равновесное состояние может нарушиться.

Для того, чтобы внедрение инновации успешном силы инновационного содействия должны перевесить силы ограничения. То есть, задачей консультанта является активизация сил содействия и нивелирования сдерживающих факторов. Для этого, прежде всего, необходимо определить обе группы сил, их вес, спрогнозировать изменения (усиление или ослабление) их давления в ходе инновационного процесса. Также для долгосрочного успеха нововведения необходимо определить расстановку сил, которые обеспечат равновесие (стабильность) организации после внедрения инноваций.

Анализ будущего позволяет проследить, как изменяются данные, описывающие определенную организацию и ее окружающую среду. Ошибкой будет применять метод экстраполяции, который подразумевает будущее как простое продолжение прошлого, неверно. В периоды быстрых технологических, социальных и других изменений нормально, когда прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно изменяются. Данные о будущих тенденциях необходимо брать с внешних источников и изучать с осторожностью. Поэтому необходимо разработать альтернативные планы и определить возможность их внедрения.

Обратная связь предоставляет клиенту информацию, которая может сообщить ему что-то новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту остаться на верном пути, если необходимо, изменить направление исследований.

Консультанты применяют такие формы обратной связи с клиентом:

индивидуализированная устная форма;

письменная информация, промежуточные отчеты и достопримечательности;

встречи с различными группами в организации.

Завершение диагностической работы предоставляет хорошую возможность для обратной связи. Перед окончанием диагностического отчета консультант может провести несколько встреч для рассмотрения основных результатов, это может помочь ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые затем будут официально ему предоставлены.

Контрольные вопросы:

- 1 Содержание диагностической работы консультанта.*
- 2 Процесс выявления необходимых фактов*
- 3 Источники информации.*
- 4 Наблюдение и собеседования с персоналом клиентской фирмы.*
- 5 Использование собственной диагностической оценки клиента.*
- 6 Организация процесса экспертной оценки.*
- 7 Опрос персонала клиентской организации.*
- 8 Организация и проведение анкетирования.*
- 9 Формы и виды интервью.*
- 10 Применение дискуссий.*
- 11 Содержание метода Дельфи.*
- 12 Оценка результатов экспертизы.*
- 13 Анализ выявленных фактов.*

14 Установление причинно-следственных связей.

15 Построение силового поля.

16 Обеспечение обратной связи.

Тема 11. Подготовка и презентация отчета о выполненной работе по консалтинговому проекту

1. Цель, этапы и методологические подходы к разработке отчета (рекомендаций)
2. Структура и содержание отчета.
3. Презентация консультационных рекомендаций клиенту

1. Цель, этапы и методологические подходы к разработке отчета (рекомендаций)

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, - это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. До начала внедрения необходимо определить новые обязанности сотрудников, темпы и сроки осуществления изменений, систему контроля и наблюдения за ходом внедрения.

Общей основой моделей осуществления успешных изменений является схема, состоящая из трех основных шагов: размораживания, внесения изменений и замораживания.

По модели Лари Грейнера, осуществление организационных изменений происходит в шесть стадий:

- влияние и побуждения к действию;
- вмешательства и переориентация на новые ценности;
- определение проблемы и доли персонального участия;
- разработка решений;
- экспериментирования и проверка;
- поддержка и восприятия перемен.

Определение шести стадий по модели Грейнера, не охватывая весь процесс изменений, все же позволяет понять общее направление действий по внедрения.

Процесс нововведения вызывает сопротивление изменениям. Причинами инновационного сопротивления могут быть ограничены личные интересы, отсутствие понимания и доверия, различные оценки изменений, низкая способность к

изменениям персонала и других.

Основными тактиками преодоления сопротивления является обучение и общение консультантов с клиентским персоналом, привлечение потенциально опорных сотрудников к участию в изменениях, ведения компромиссных переговоров, манипулирования и кооптация, а также примус.

Выбор тактики преодоления сопротивления зависит от специфики системы клиента и инновационной активности ее элементов.

Срок и момент завершения консультирования

Завершение - пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть завершены, когда цели достигнуты и помощь консультанта больше не требуется.

Недостаточно выполнить задачи профессионально. Завершение работы и оставление клиента также должны быть полностью профессиональными, а их время и форма выбраны соответствующим образом и все улажено ко всеобщему удовольствию клиента и консультанта. Именно консультанту предстоит определить, когда и как он покинет организацию клиента.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультационного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Во-первых, оставление консультантом клиентской организации означает, что работа, в которой он принимал участие, завершено, будет прекращено или будет продлен, но без помощи консультанта. При принятии решения о завершении задания не должно быть никакой двусмысленности. Стороны совместно определить, считать задачу успешным, неудачным или нечто среднее между этими двумя станами.

Во-вторых, при оставлении консультантом клиента завершаются взаимоотношения «консультант - клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на желание клиента продолжать данный проект и вновь обратиться к данной

консультирующие организации в случае потреби.

Не стоит завершать задачи с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Клиент должен быть уверен, что у него работал хороший консультант, к которому он, может, обратится снова. Консультант должен чувствовать, что ему доверяли и его уважали, что работа с этим же клиентом и в дальнейшем будет интересной. Эти взаимоотношения имеют также финансовый подтекст: обе стороны должны считать, что за совершенные профессиональные услуги уплачено справедливую цену.

В целом профессиональные консультанты обращают большое внимание на то, каким образом они заканчивают сотрудничество. Последнее впечатление очень существенное, а отлично законченное задание оставляет двери открытыми для будущей совместной работы.

Выбрать подходящий момент для завершения сотрудничества довольно трудно, но, если принять ошибочное решение, хорошие взаимоотношения могут испортиться и успех проекта попадет под удар. На необходимость завершения консультационной работы могут указывать как технологически объективные (выполнения работы), так и субъективные сигналы со стороны клиента.

Разработка мероприятий, которые позволят улучшить состояние организации клиента, является третьим этапом консультационного процесса. Его целью является предоставление клиенту рекомендаций и подготовка их к реализации. Этот этап включает разработку одного или нескольких решений проблемы, которое было диагностировано, выбор одного из альтернативных вариантов решения, презентацию рекомендаций клиенту и подготовку к внедрению одобренного клиентом решения. В разработке консультационных рекомендаций активное участие принимают сотрудники клиента. Это позволяет

привлечь к разработке рекомендаций талантливых работников организации клиента;

заинтересовать работников к открытому общению и обмену информацией;

преодолеть сопротивление персонала предложенным изменениям;

убедить клиента в положительных результатах запланированных инноваций;

выработать у клиента чувство ответственности, что необходимо на стадии внедрения;

обучить персонал организации клиента методологии разработки решения поставленной проблемы.

Этап разработки рекомендаций связан с предыдущими этапами консультационного процесса. Базой для разработки решений результаты диагностики проблемы, а именно: регистрации симптомов определенные трудности организации клиента, их идентификация и ранжирование, окончательная формулировка консультационного задания.

Довольно часто реализация запланированных изменений осуществляется в несколько шагов. К ним относятся:

решения специфических проблем, непосредственно связанных с главной проблемой клиента;

проведение тренинга персонала клиентской организации, необходимого для понимания методики и инструментария разработки предложенного решения;

установление системной программы, что способствует решению проблем клиента путем определения возможностей базы данных, программного обеспечения управления проектом, создание системы обратной связи;

построение организационной структуры и формирования элементов соответствующей культуры, способствующие достижению успеха внедрения;

предоставление технической помощи и поддержки в процессе внедрения нового механизма управления.

Разработка консультационных рекомендаций осуществляется в несколько этапов. При разработке консультационных рекомендаций консультант должен оценить ресурсы, необходимые для реализации решения, и имеющиеся ресурсы клиента, определить факторы, влияющие на клиента,

возможность корректировки их действия и взаимосвязь между ними; сформировать альтернативные варианты решения проблемы и систему критериев для их оценки.

При разработке консультационных рекомендаций используют два методологических подхода.

Первый получил в практике управленческого консультирования название «устранение узких мест». Согласно этому подходу при разработке рекомендаций главной задачей консультанта является разработка решения, которое позволяло бы отменить или уменьшить влияние выявленных негативных факторов или ситуации вообще на отдельные подразделения или организации в целом. В основу консультационных рекомендаций положены решения по улучшению существующего состояния компании за счет реализации отдельных функций. Как правило, данный методологический подход используется в ситуациях, когда клиентская организация не требует комплексного улучшения деятельности всех элементов системы. Устранение узких мест целесообразно применять, если диагностирована проблема клиента имеет локальный характер. Например, достижения пропорционального загрузки производственных мощностей предприятия, реорганизация системы стимулирования труда персонала, уменьшения нагрузки руководителей организации и прочее. В этих случаях консультант вносит изменения в наиболее узкое место, не касаясь других аспектов деятельности системы клиента.

Вторым методологическим подходом является проектирование нового состояния организации на основе концепции идеальной системы. Ее сущность заключается в определении сферы допустимых решений, которая должна быть расположена между уровнем функционирования организации, спроектированным на основе технического идеала, и уровнем, спроектированным, исходя из существующего состояния системы клиента.

Процесс разработки приемлемого решения, согласно данной концепции, осуществляется с помощью построения модели, которая состоит из пяти уровней.

Первый уровень - теоретически идеальная система, которая может функционировать в условиях отсутствия ресурсных ограничений и негативного влияния внешней среды. Очевидно, такая ситуация возможна только теоретично.

Следовательно, надо рассматривать теоретическую систему в перспективе (второй уровень). Это позволяет определить идеальные законы ее существования и развития и разработать технически возможный идеальное состояние (третий уровень), которого данная организация может достичь в случае создания идеальных условий. После идентификации желаемого идеального состояния на его основе может быть спроектировано идеальное решение (четвертый уровень). Вместе консультант диагностирует существующее положение организации (шестой уровень) и разрабатывает решения, исходя из реальных возможностей клиента (пятый уровень). Опыт управленческого консультирования показывает, что приемлемое решение будет расположено между четвертым и пятым уровнем модели (выделенная плоскость), то есть окончательный план будет лучше улучшения текущей ситуации путем устранения узких мест и позволит спроектировать новое состояние клиентской организации на основе синтеза теоретического идеала и существующего состояния.

2. Содержание и структура итогового отчета о консультировании

Заключительным документом консультирования является итоговый отчет консультанта, который готовится к моменту завершения работы. Целью написания отчета итог сотрудничества консультанта и клиента и определение оснований для признания консультирование эффективным.

Профессиональный консалтинг предъявляет определенные требования к итоговому отчету.

Информация отчета не должна повторять материалы предыдущих промежуточных отчетов. Содержание отчета должен охватывать недавно обнаруженные факты, или установлены новые связи известных фактов, решение проблем, аргументы.

Итоговый отчет должен быть структурирован следующим образом:

вступление (цель консультирования и изложения первоначальной проблематики)

краткий отчет работ с указанием предоставленных промежуточных отчетов, результатов работы, описанием хода внедрения изменений и рекомендаций по поддержке нового состояния организации;

рекомендации.

Композиция основной части отчета зависит от специфики клиентской организации и решаемых проблем. Выделяют несколько возможных логических схем построения содержательной части итогового отчета.

Организации-клиенты, приглашая консультантов для оказания им консультационной помощи, несут определенные материальные затраты и поэтому заинтересованы в окупаемости средств. Консультанты, в свою очередь, также хотят знать о результатах своей деятельности.

Результативность консультационной деятельности необходимо определять, исходя из нескольких аспектов. Консультационная деятельность, как процесс, состоящий из нескольких логических этапов, которые имеют последовательность во времени. После выполнения пунктов консультационного договора необходимо определить его результативность, проанализировать весь процесс, каждый его этап.

Кроме того, необходимо наблюдать за деятельностью предприятия по использованию рекомендаций консультантов, выяснить, чего руководители научились, освоившие, насколько могут продолжать самостоятельно то, что начали консультанты. Необходимо определить и состояние, которого достигла организация, учитывая советы консультантов.

Главная сложность в определении эффекта консультирование, даже в том случае, когда имеются изменения в результатах производства, заключается в следующем. Любая хозяйственная операция прежде всего является открытой системой. Поэтому при параллельном воздействии факторов, не

связанных с консультированием (изменения цен, структурные сдвиги, новые капитальные вложения и т.д.), трудно отличить вклад консультантов от вклада работников клиента. Для преодоления этих трудностей известен пока один путь - использование соответствующих коэффициентов, которые определяются с помощью экспертных оценок. Экспертами являются руководители и консультанты.

Следующим ключевым вопросом при определении экономической эффективности консультирования является выбор показателей, на основании которых можно ее оценить.

Практика консультирования показывает, что в результате консультирования что-то увеличивается (например, объем продукции, прибыль) или уменьшается (себестоимость). Поэтому в тексте договора целесообразно указывать направления, в которых управленческое консультирование может дать положительные результаты, то есть обсудить перечень показателей. После проведения этапа диагностики консультанты сообщают заказчика о результатах, и стороны обсуждают конкретный показатель, по которому определяется эффект.

В случае, когда консультационные рекомендации содержат большое количество мероприятий, конечный эффект можно определить не на момент завершения работ по конкретной сделке, а через некоторое время после их завершения. Поэтому расчет эффективности и выбора периода определения результатов должен предшествовать аналитический обзор состояния дел на начало внедрения рекомендаций консультантов, а также тех изменений, происходящих дали.

3. Презентация консультационных рекомендаций клиенту

После анализа сравнения и оценки альтернативных вариантов решения проблем необходимо выбрать тот, который с точки зрения возможности его осуществления, соответствия ресурсным возможностям клиента, риска возникновения побочных реакций и согласования краткосрочных и долгосрочных целей организации является наилучшим. Процесс

отбора альтернативы обязательно согласовывается с клиентом. Выработка рекомендаций клиенту является важнейшим и самым этапом консультационного процесса.

Наиболее эффективной формой презентации консультационных рекомендаций является устное представление материалов в сопровождении письменных документов и наглядных средств. Такая комбинация позволяет активизировать обсуждение предложенных изменений. Иногда консультанты предпочитают предварительное представление клиенту письменных материалов для ознакомления, а затем осуществляют их презентацию.

Целью представления консультационных рекомендаций является открытое обсуждение и получения согласия клиента на осуществление предложенных изменений. Рекомендации должны содержать не только описание мер, которые необходимо осуществить для улучшения работы клиентской организации, но и методику их осуществления. Поэтому план работы по внедрению изменений является важнейшей частью рекомендации.

Поскольку консультант не наделен административными полномочиями, окончательное решение выбора варианта устранения диагностированной проблемы принимает клиент. Следует помнить, что клиент, которому навязаны определенные решения, не способен адекватно внедрить предложенные изменения. Поэтому при подготовке альтернатив и выборе наилучшей из них консультантам необходимо учитывать особенности организационной культуры клиента и инновационный потенциал его персонала.

Для проведения успешной презентации необходимо соблюдать следующие правила.

Во-первых, следует помнить, что презентация консультационных рекомендаций не является теоретической лекцией по проблемной тематике. Целесообразно организовать представление материала в форме диалога консультанта и клиента (который может длиться как в течение презентации, так и после нее) и обмена информацией, что способствует созданию соответствующей атмосферы позитивного восприятия идей.

Во-вторых, презентация должна иметь четкий план, соответствующую структуру с определением ключевых моментов, требующих дополнительной активизации внимания клиента.

Во время презентации консультанты имеют уникальную возможность наблюдать реакцию аудитории на свои идеи, проверить их реалистичность, общаться с руководством клиента, отвечать на вопросы и при этом чувствовать эффект обратной связи. Презентация формирует у клиента чувство уверенности в возможности реализации предлагаемых решений. Именно это создает основу долгосрочного сотрудничества. Успешность проведения презентации зависит от:

- удачно построенного плана;
- соответственно подготовленного пакета визуальной информации;
- практического опыта консультантов;
- динамичности ее проведения.

Различают план проведения самой презентации (организация процесса презентации и подбор визуальных материалов) и собственно план поведения консультанта. Планирование хода презентации нацеливает всех членов команды на определенные роли, определяет их функции.

План поведения состоит из двух частей: анализа альтернатив и процесса отбора вариантов решения. Для правильного построения презентации консультанту предстоит четко понимать интерес клиентской организации в целом и отдельных индивидов, поэтому необходимо заранее определить авторитетных работников компании клиента, их влияние на процесс принятия решений, уровень их информированности и их позицию относительно содержания предложенных изменений.

Поведение консультанта должно быть структурировано таким образом, чтобы предоставить информацию клиенту о содержании и причины возникновения его проблемы, обоснование предлагаемого решения с точки зрения интересов и потребностей клиента, а также доказательство преимуществ выбранного варианта решения с прогнозированием возможных

последствий его реализации.

Такая структура предлагает клиенту конечный продукт консультационной деятельности и фокусирует его внимание на логических выводах, сделанных из имеющейся информации.

Использование визуальных материалов способствует лучшему запоминанию и пониманию информации, а также делает выводы более обоснованными. Наиболее распространенными визуальными материалами, которые раздаются во время презентации, являются материалы с достаточной степенью детализации и замены письменного отчета; слайды, в которых используются схемы, диаграммы, рисунки с небольшим количеством текста; графические иллюстрации.

Динамичность проведения презентации является залогом ее успешности. Исходя из этого, необходимо помнить, что:

доброжелательность всегда положительно влияет на аудиторию

использование невербальных средств общения (жестикуляции) помогает восприятию информации;

вербальное подача материала должно быть разделено на отдельные интонационные и содержательные части излагаются в определенном темпе с соблюдением пауз;

обращение к присутствующим на имя с вопросами настраивает аудиторию на диалог;

Поведение не должно занимать много времени и утомлять аудиторию.

Сама по себе успешная презентация еще не гарантирует успеха консультирование, но непрофессионально организована презентация всегда приводит к потере клиентов.

Контрольные вопросы:

1 Привлечение персонала клиента к разработке рекомендаций.

2 Шаги осуществления реализации запланированных изменений.

3 Методологические подходы к разработке консультационных рекомендаций.

- 4 Решение локальной проблемы клиента путем устранения узких мест.
- 5 Разработка концепции идеальной системы клиента.
- 6 Проектирование нового состояния организации на базе технически идеального решения.
- 7 Методы анализа проблемы.
- 8 Принцип отложенного обсуждения.
- 9 Методы творческой групповой работы.
- 10 Генерирование идей методом мозгового штурма.
- 11 Метод Альтшуллера и список контрольных вопросов.
- 12 Многокритериальная оценка альтернатив решения.
- 13 Требования к списку критериев оценки.
15. Успешная презентация консультационных рекомендаций.
- 16 Структурирование доклада консультанта.
17. Устная, письменная и наглядная формы представления информации.

Заключение

Управленческое консультирование — искусство работать с людьми, искусство находить необходимую информацию, искусство увидеть проблему тогда, когда она не видна клиенту, искусство правильно интерпретировать результаты анализа, искусство оставаться независимым.

Подходы, перечисленные в данном учебном пособии, являются базовыми для освоения искусства управленческого консультирования и далеко не исчерпывают всех возможных путей и направлений консалтинга.

Сегодня в Российской Федерации работает много разноплановых консалтинговых компаний, предлагающих услуги разной направленности. Они подсказывают пути к тем видам управления, которые требуются от фирмы для обеспечения своего «светлого будущего».

Использование управленческого консультирования позволит лучше уловить тенденции рынка и улучшить существующие процессы, чтобы достойно встретить любые изменения.

Но консалтинг дает не только чужие идеи, но и развивает собственные. Поэтому обращение к управленческому консультированию - не только экономия времени, но и способ учиться в процессе работы, использовать общение с консультантами и как источник новых знаний, и как повод задуматься над тем, чему бы поучиться самостоятельно.

Словарь терминов

Договор на оказание консультационных услуг – соглашение между клиентом и консультантом, оговаривающее сущность, объем, качество, сроки, стоимость консультационных услуг, взаимные права, обязанности и ответственность, а также любые иные законные условия взаимодействия сторон.

Клиент – физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Клиент (Коучи) — человек или организация, заказывающая коучинга. В терминологии, используемой британскими коучами, человека, проходящего коучинг, также называют игроком.

Консультант – физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги на коммерческой основе.

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

Консультационная услуга – рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка, действие 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 по проблеме клиента.

Коуч (англ. Coach) — специалист в коучинге, индивидуальный тренер.

Коуч-сессия или сессия коучинга — особым образом структурированная беседа тренера с клиентом/игроком.

Коучинг – это разновидность управленческого консультирования, представляет собой индивидуальное консультирование руководителей для достижения значимых целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и

навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Объект консалтинга - организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами.

Проблема – ограничения, которые осознаются персоналом как препятствия к достижению целей организации. Это может быть любой вопрос, конфликт, ситуация, действие, событие, факт, положение, состояние, которое требует, по мнению клиента, разрешения.

Управленческий консалтинг – это вид профессиональной деятельности, связанный с оказанием помощи при решении проблем и/или задач, стоящих перед руководителями организаций.

Формат коучинга — это способ взаимодействия между клиентом и тренером в процессе коуч-сессии, а также средства такого взаимодействия.

Список источников

Нормативные правовые акты

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья)" от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
5. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2013) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
6. "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
7. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 21.07.2014) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" [Электронный ресурс]// КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
8. Федеральный закон от 18.07.2011 N 223-ФЗ (ред. от 12.03.2014) "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" [Электронный ресурс]//

КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].

Основная литература

1. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. *Управленческий консалтинг*. М.: Инфра-М, 2002. - 192 с.
2. Дэвид Майстер «Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги». М., 2003 г.
3. Зильберман М. *Консалтинг: методы и технологии*. СПб.: Питер, 2006. - 432 с.
4. Калверт, Макхем *Управленческий консалтинг / Макхем Калверт*. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 312 С.
5. Кроль Л., Пуртова Е. *Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг*. М.: Независимая фирма “Класс” 2001 – 464 с.
6. Маринко, Г. И. *Управленческий консалтинг. Учебное пособие / Г.И. Маринко*. – М.: Инфра-М, 2005. – 381 с.
7. Уикхэм, Ф. *Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм*. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
8. *Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2 т./Под ред. М.Кубра. Пер. с нем. 2-е изд., перераб.* М.: СП «Интерэксперт», 1992. - 669 с.
9. Яцына А.Ю. *Умный консалтинг: просто и доступно о сложном и серьезном*. М: Бератор-паблишинг, 2009 – 288 с.

Дополнительная литература

1. *Алешникова В.И.* Директор и консультант по управлению. Основы успешного сотрудничества. // *Консультант директора*. 1998. №12. С.16—19.
2. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. — М.: «Инфра-М», 1999. — 240 с.
3. *Алешникова В.И.* Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности. // *Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт*. 1997. № 2. С.2—6.

4. *Алешникова В.И.* Профессия «консультант по управлению» в России.//Управление персоналом. 1998. № 2. С. 31—35.

5. *Алешникова В.И.* Современные тенденции развития управленческого консультирования.//Российский экономический журнал. 1997. № 10. С.66—74.

6. В лабиринтах современного управления: (стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Сб. статей/ред. — сост. Грегори Р. Райтер. Вып.1. — М.:ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 1999. — 248 с.

7. *Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П.* Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. М., 1998. 128 с.

8. *Виханский О.С., Наумов А.И., Зобов А.М.* Российский менеджмент: Учебное пособие для вузов. Кн.1 Ситуационное обучение менеджменту.//ГАУ, М.:1997. 148 с.

9. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.

11. Журнал «Консалтинг».

12. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». Издательство «Финпресс».

13. Журнал «Проблемы теории и практики управления».

14. Журнал «Эксперт».

15. *Зволев П.Н.* Технология «Прорыв», или Как управлять организационным развитием предприятия. //Консультант директора. 1995. № 10. С. 31 — 34; 1996. № 1 (13). С. 3—20; 1996. № 5 (17). С. 6—18; 1997. № 11. С. 3—12; 1997. № 12. С. 3—14.

16. *Капустин П.А.* Управленческое консультирование для руководителей. — СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. — 160 с.

17. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П.Посадского, М.,1998.

18. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования: Учеб.пособие / Гос.ун-т управления;

Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. — 366 с.

19. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999.

20. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие. Под редакцией А.П. Посадского, М., 1998.

21. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий. Обобщение первого опыта. М.: РЦП, 1998. 96 с.

22. 23. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

24. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.

25. *Посадский А.П.* Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг. Экономика. Учеб. для экон. академий, вузов и факультетов. Под ред. А.С. Булатова. М.: Издательство БЕК, 1994.

26. *Посадский А.П.* Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. — М.: ГУ ВШЭ, 1999. — 240 с.

27. *Посадский А.П., Хайниш С.В.* Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.

28. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М.: Интерпракс, 1995. 295 с.

29. *Пятенко С.В.* Выбор аудитора и консультанта. — М.: ФБК ПРЕСС, 1998.

30. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. Научн. редакторы: А.М. Зобов, Б.Н. Киселев/М.:ГУУ, 1998. 1032 с.

31. *Румянцева З.П.* Основы управленческого консультирования (материалы для самостоятельной работы и контроля знаний): Учебное пособие. В 2 ч. — М.:ГАУ, 1994.

32. *Румянцева З.П., Алешникова В.И.* Методические

указания к деловой игре «Управленческое консультирование». М.: ГУУ, 1998. 48 с.

33. *Савенкова Т.И.* Развитие консультационной деятельности. — М.: МНИИПУ, 1990.

34. *Тобиас Л.* Психологическое консультирование и менеджмент. — М.: Класс, 1999.

35. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения./Под ред. Ю.А. Ушанова. М.: Наука, 1986.

36. 37. *Уткин Э.А.* Консалтинг. — М., 1998.

38. *Хабакук М.Я.* Методы работы консультантов по управлению. Таллин: ЭстНИИНТИ, 1985.

39. *Хайниш С.В., Харченко В.Л.* Ассортиментная политика предприятий (Из опыта управленческого консультирования). М.: МНИИПУ, 1992.

40. *Чакрыров К.* Управление и нормативное регулирование консультационной деятельностью. — М.: МНИИПУ, 1990.

41. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. М.: АО «Консалтбанкир», 1998. С. 692 —706.

42. *Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.* Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988. 240 с.

Интернет ресурсы

1. Правовая информационно-поисковая система Консультант + (или аналог).

2. Интернет портал профессионального сообщества консультантов: <http://www.consulting.ru>

3. Официальный сайт Рейтингового агентства «Эксперт РА»: <http://www.expert.ru>

4. Официальный сайт компании The Boston Consulting Group (BCG) в России: <http://www.bcg.ru>

5. Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ: <http://www.raexpert.ru/>.

6. Интернет-сервер Гарвардской школы бизнеса: www.hbs.edu.