

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Управленческое консультирование

Учебное пособие

Составитель Т. Е. Минякова

Ульяновск
УлГТУ
2017

УДК 659.2 (075.8)
ББК 65.050 я73
У67

Рецензенты:

Рыбкина М. В., канд. эконом. наук, доцент каф. «Экономика и управление» УлГПУим. И.Н.Ульянова;

Лаврентьева И. П., канд. эконом. наук, зав. каф. «Государственное управление и муниципальное право» Ульян. филиала РАНХиГС.

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Управленческое консультирование : учебное пособие / сост.
У67 Т. Е. Минякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 99 с.

ISBN 978-5-9795-1772-8

Учебное пособие включает руководство по изучению дисциплины, теоретический материал, практикум по дисциплине. Предназначено для студентов экономического направления подготовки бакалавров, изучающих дисциплину «Управленческое консультирование».

УДК 659.2 (075.8)
ББК 65.050 я73

ISBN 978-5-9795-1772-8

© Минякова Т. Е., составление, 2017
© Оформление. УлГТУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	6
1.1. Цели и задачи дисциплины	6
1.2. Компетенции студента, формируемые в результате освоения учебной дисциплины	7
1.3. Связь разделов дисциплины с формируемыми компетенциями	8
2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ.....	9
Раздел 1. Сущность и содержание консультационной деятельности	9
1.1. Исторический обзор управленческого консультирования.....	11
1.2. Деловые услуги	15
1.3. Понятие консультационной деятельности.....	17
1.4. Особенности консультационной услуги	17
1.5. Виды консультационных услуг	18
Раздел 2. Профессиональные консультанты.....	
Причины и основания для обращения к консультантам	22
2.1. Критерии профессионализма консультанта	23
2.2. Внешние и внутренние консультанты	23
2.3. Анализ проблем клиентской организации	24
2.4. Принятие решения о приглашении консультантов	26
Раздел 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта).....	30
3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.....	31
3.2. Организация внутреннего консультанта.....	32
3.3. Ассоциация консультантов	32
Раздел 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)	35
4.1. Источники информации	36
4.2. Определение потенциальных консультационных фирм	37
4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта	39
Раздел 5. Техническое задание консультационной фирме.....	41
5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе	42
5.2. Технические и финансовые критерии отбора	42
5.3. Назначение технического задания.....	43
5.4. Структура и содержание технического задания	44
Раздел 6. Анализ предложений консультационных фирм	49
6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений.....	50
6.2. Оценка предложений	52
6.3. Цена консультационной услуги.....	54
6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов	54

Раздел 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	57
7.1. Формы соглашений	58
7.2. Структура и содержание контракта	59
7.3. Модели консультирования	60
7.4. Экспертное консультирование	61
7.5. Консультирование по проекту	62
7.6. Консультирование по процессу	62
Раздел 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ	67
8.1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению	68
Раздел 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта	73
9.1. Модель процесса контроля	75
9.2. Основные направления контроля	76
Раздел 10. Результативность и эффективность консультирования	78
10.1. Оценка выгод, полученных клиентом	79
10.2. Прямые и косвенные результаты	80
10.3. Оценка процесса консультирования	80
10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом	80
10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	87
ПРИЛОЖЕНИЕ В	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	93
ПРИЛОЖЕНИЕ И	94
ПРИЛОЖЕНИЕ К	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

1. РУКОВОДСТВО ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Управленческое консультирование» занимает одно из важных мест в учебном плане направления «Менеджмент». Дисциплина раскрывает обязательный минимум содержания профессиональной образовательной программы «Управленческое консультирование».

Цель дисциплины – формирование знаний и представлений о состоянии, проблемах, перспективах профессионального управленческого консультирования, а также умений анализировать различные варианты использования консультантов, предвидеть ограничения, присущие процессу консультирования.

Задачи: дать учащимся представление: о возможностях и эффективности консультационных услуг, об организации процесса взаимодействия менеджеров и консультантов, о разделении функций между клиентом и консультантом.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- сущность и содержание консультационной деятельности;
- профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам;

- выбор консультационной фирмы (консультанта);
- поиск консультационной фирмы (консультанта);
- техническое задание консультационной фирме;
- анализ предложений консультационных фирм;
- принципы организации отношений между клиентом и консультантом;
- процесс консультирования и организация выполнения работ;
- результативность и эффективность консультирования;
- контроль за ходом реализации консультационного проекта;

уметь:

- анализировать различные варианты использования консультантов;

владеть:

- знаниями и представлениями о состоянии, проблемах и перспективах профессионального управленческого консультирования;

- системой базовых знаний по специальности;
- методологией научного исследования.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность вести консультационную деятельность;
- готовность осуществлять взаимодействие с консалтинговыми компаниями.

Учебный курс не только формирует научное представление о консультационной деятельности, но и содержит практические рекомендации по ее методологическому обеспечению, организации и планированию.

Логика построения курса предполагает предварительное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием развития, роли, значения и методологии исследовательской деятельности в управленческом консультировании. Рассматриваются типология консультирования, этапы процесса консультирования,

специфические методы диагностики проблем клиентов, партнерские отношения «консультант-клиент», маркетинговые подходы, наиболее эффективные при изучении курса управленческого консультирования.

Активные формы занятий предполагают проведение семинаров, деловых игр, организацию актуальных тематических дискуссий.

1.2. Компетенции студента, формируемые в результате освоения учебной дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способность вести консультационную деятельность (ПК-78);

Глубина знаний	Цели (задачи), которые студент достигает
1. Формирование знания	1. Назвать источники получения информации: книги, статьи в периодических изданиях, материалы форумов, симпозиумов, конференций, интернет-ресурсы (электронные публикации, форумы). 2. Перечислить достоинства/недостатки каждого источника информации. 3. Иметь представление о методах поиска требуемой информации в бумажных и электронных каталогах, в сети Интернет
2. Формирование понимания	1. Сравнить источники получения информации по различным критериям (актуальность и достоверность информации, простота доступа к информации, глубина изложения материала, проработки исследуемой проблемы, соответствие цели поиска информации и т. д.). 2. Распознавать лучшие с точки зрения полезности информационные источники из обширного списка, предлагаемого «ручной (бумажной)» или автоматизированной информационной системой
3. Способность применения	1. Использовать бумажные и электронные каталоги для поиска необходимых литературных источников. 2. Демонстрировать владение навыками общения в сети Интернет

- готовность осуществлять взаимодействие с консалтинговыми компаниями (ПК-79);

Глубина знаний	Цели (задачи), которые студент достигает
1. Формирование знания	1. Выбор и поиск консультационной фирмы (консультанта). 2. Выполнение технического задания, предложений, приглашений консультационной фирме (консультанта)
2. Формирование понимания	1. Объяснение принципов организации отношений между клиентом и консультантом. 2. Объяснение процесса консультирования, организации, выполнения работ
3. Способность применения	1. Умение контролировать реализации консультационного проекта. 2. Выявление результативности и эффективности консультирования

1.3. Связь разделов дисциплины с формируемыми компетенциями

№	Наименование раздела	Формируемые компетенции/уровень компетенции							
		Лекции	Консультации	Семинары, (практич.) занятия	Коллоквиумы	Лабораторные работы	РГР, реферат, эссе	Курсовой проект (работа)	Самостоят. прораб. теор. курса
1	Сущность и содержание консультационной деятельности	ПК-78		ПК-78				ПК-78	ПК-78
2	Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам	ПК-78		ПК-78				ПК-78	ПК-78
3	Выбор консультационной фирмы (консультанта)	ПК-78		ПК-78				ПК-78	ПК-78
4	Поиск консультационной фирмы (консультанта)	ПК-78		ПК-78				ПК-78	ПК-78
5	Техническое задание консультационной фирме	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79
6	Анализ предложений консультационных фирм	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79
7	Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79
8	Процесс консультирования и организация выполнения работ	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79
9	Контроль за ходом реализации консультационного проекта	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79
10	Результативность и эффективность консультирования	ПК-79		ПК-79				ПК-79	ПК-79

2. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Раздел 1. Сущность и содержание консультационной деятельности

Основные термины и понятия

Консультант; консультационные услуги; консультирование; управленческое консультирование.

Глоссарий

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

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

Деловая информация – предоставление экономической, технической, юридической информации и т. д. по заказу клиента. Реклама и отношение с общественностью – объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.

Диагностика (оргдиагностика) – определение проблем организации и причин их возникновения.

Издержки производства – затраты, связанные с производством товаров.

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

Квалификация консультанта – степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

Клиент – лицо, которое играет ведущую роль в консультационном проекте: ведет переговоры, подписывает контракт, работает с консультантами.

Клиентная организация – организация, которая заключает контракт с консультационной фирмой (консультантом). На практике понятия «клиент» и «клиентная организация» могут использоваться как синонимы.

Компетентность – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Консультант – специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применять их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Консультант внешний – специалист, привлекаемый в клиентную организацию со стороны, с целью предоставления консультаций, советов.

Консультант внутренний – специалист, состоящий в штате организации, которой оказывает услуги.

Консультационный проект – одна из форм оказания консультационных услуг. Под консультационным проектом понимают совокупность действий клиента и

консультанта по осуществлению изменений в организации с целью получения желаемого результата.

Консультация – услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере использования разрешения проблем заинтересованной организации.

Консультирование (консалтинг) – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих/некоммерческих организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

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

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

Методы консультирования – общая схема (план действий), составленная на основе обобщенного опыта наиболее результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Новые возможности персонала организации – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с клиентом.

Новые системы – внедренные консультантом системы маркетинга, бухгалтерии, информации, оценки деятельности предприятия.

Новое поведение – изменение отношений между менеджерами, подчиненными и между персоналом.

Новые программы – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции.

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

Реструктуризация предприятия – целенаправленное изменение структуры компании и входящих в нее элементов, которые формируют ее бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды.

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

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

Управленческое консультирование – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами) с целью помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

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

Ценообразование – установление цены на товар или услугу.

Эксперт – специалист, приглашаемый или нанимаемый за вознаграждение для выдачи квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в этой области.

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

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность и содержание консультационной деятельности.

Учебные вопросы:

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Деловые услуги.
3. Понятие консультационной деятельности.
4. Особенности консультационных услуг.
5. Виды консультационных услуг.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- определение управленческого консультирования;
- виды консультационных услуг;
- исторический обзор управленческого консультирования;
- виды деловых услуг;

уметь:

- выявлять особенности управленческого консультирования.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 1 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 1;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

1.1. Исторический обзор управленческого консультирования

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

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а

предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления. Условия для этого были созданы только во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

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

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона¹.

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

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

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

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

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

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

возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

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

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

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими специалистами, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 г. В 1920-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой активности.

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

Одним из них был Джеймс О. МакКинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 г.²

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

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

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

Золотые годы консультирования. Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности,

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

торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 – в 1963 г. и более 1300 в 22 странах – в 1984 г. В американской фирме «А.Т.Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 1970-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в середине 1960-х годов. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

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

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

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

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

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

«Большая восьмерка» выходит на сцену. Крупным событием явилось новое отношение «Большой восьмерки» частнопрактикующих бухгалтерских фирм к управленческому консультированию. Хотя несколько десятков лет оно считалось несовместимым с профессиональной бухгалтерской деятельностью и ревизованием, оно начало с 1960-х годов энергично развиваться «Большой восьмеркой», принося им 15 – 20% дохода, а в ряде случаев в 1980-е годы даже больше³.

Продолжающаяся интернационализация. Все крупные и многие мелкие консультантские фирмы продолжали интернационализировать свои операции по поиску новых рынков, приспосабливаясь к изменениям в международной экономике и

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

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

Внутреннее консультирование. Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, явление не новое, однако их объем и роль значительно возросли в 1970-х и 1980-х годах. Внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования.

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

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

1.2. Деловые услуги

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рекрутмен – подбор и оценка управленческих кадров.

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

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

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

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

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

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

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

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

Перечисленные выше виды деятельности по оказанию услуг требуют разной регламентации. Некоторые из вышеперечисленных направлений подлежат обязательному лицензированию. Лицензию должны иметь аудиторские фирмы.

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

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

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

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

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

1.3. Понятие консультационной деятельности

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

Консультация – это совет, рекомендации.

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

Из вышесказанного следует, что:

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

Обобщая две вышеперечисленные трактовки, можно дать следующее определение.

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

В этом определении подчеркивается, что:

консультирование – это вид деятельности;

консультант – это профессия;

функции консультирования – консультации, обучение, исследовательские работы.

Перечень клиентных организаций не имеет ограничений.

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

Консультирование может осуществляться:

- в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос-ответ». В этом случае консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентной организации;
- когда реализация советов не возможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

1.4. Особенности консультационной услуги

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

Клиент, покупая консультационную услугу, должен изучить:

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

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

1.5. Виды консультационных услуг

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

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

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

4. *Менеджмент персонала*: планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, *анализ* функционирования.

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

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

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

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

Вопросы для самоконтроля

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Особенности консультационных услуг.
3. Виды консультационных услуг.

4. Деловые услуги.
5. Пионеры научного управления.
6. На пути к теории общего управления.
7. «Золотые» годы консультирования.
8. Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.
9. Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.
10. Деловые услуги.
11. Понятие консультационной деятельности.

Тесты к разделу

1. Как называется деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах о проблемах их функционирования и развития?
 - а) Обучение;
 - б) консультирование;
 - в) юридическая услуга.
2. Что является продуктом консультационной деятельности?
 - а) Товар;
 - б) рынок;
 - в) услуга.
3. Как называется разрешение на осуществление конкретного вида деятельности, которое выдается уполномоченным государством органом?
 - а) Сертификат;
 - б) лицензия;
 - в) паспорт.
4. Какой вид консультационных услуг занимается рекламой, сбытом, имиджем компании, дизайном, исследованием рынка?
 - а) Маркетинг;
 - б) общее управление;
 - в) администрирование.
5. Какой вид консультационных услуг занимается планированием рабочих помещений и их оснащением, размещением и перемещением офисов?
 - а) Менеджмент персонала;
 - б) финансовый менеджмент;
 - в) администрирование.

Практические задания

Ситуация «Нужен ли нам консультант?»

В 2010 г. Шатурский мебельный комбинат получил статус ОАО. В тот период на предприятии работали 4200 человек. ОАО состоит из семи производств, часть которых технологически связана, другая представляет собой обслуживающие вспомогательные производства, социальную сферу.

Главные проблемы, с которыми комбинат столкнулся на этапе подготовки к приватизации и в постприватизационный период, типичны для всех бывших государственных предприятий России: отсутствие знаний и опыта управления АО, неконкурентоспособное производство.

Руководство понимало, что создание предприятия, способного работать в условиях рыночной экономики, – крупномасштабный и высокочатратный проект. Но самостоятельно разработать эффективную программу специалисты комбината были не в состоянии. По словам генерального директора В. А. Зверева: «Мы понимали, что у нас не хватает знаний. Мы честно себе в этом признались и решили, что нечего стенку головой пробивать, надо воспользоваться знаниями других, тех, кто умеет работать в рыночной экономике, а это – западные предприятия».

Руководство предприятия приняло решение о приглашении иностранной консалтинговой фирмы для проведения диагностического обследования (оценки состояния комбината и выработки рекомендаций). В 2010 г. был заключен контракт с английской фирмой PA Consulting Group на сумму 42 тыс. долл. США.

Результаты диагностики показали, что основной вид продукции, выпускаемой комбинатом, устарел, так как изготовлялся в течение 10 лет. При избытке общей численности персонала ощущался явный дефицит людей с экономическим мышлением. Учет не обеспечивал необходимой информацией для управления предприятием, а контроль за дебиторской задолженностью отсутствовал вообще. Вывод, который сделали консультанты, – необходимость реформирования производства и управления, внедрения новых методов и систем управления, разработка мер по повышению эффективности.

Диагностика позволила получить общее представление о месте комбината на рынке и о недостатках управления. Однако «что делать и, главное, как все делать, было неясно, – говорит генеральный директор. Это еще больше укрепило нас в том, что нужны знания». Отсутствие знаний о приемах и методах проведения преобразований заставило предприятие заняться поиском консультантов. На комбинате знали, что существуют различные программы технической помощи Запада России. Участие в программе дает предприятиям важное преимущество – они не оплачивают услуги консультантов (в некоторых случаях несут расходы по питанию и проживанию иностранного специалиста). Воспользовавшись этой возможностью, в 2011 г. «Шатура» выиграла конкурс программы TACIS на получение консультационной помощи. Компания McKinsey & Co разработала трехлетний план мероприятий в области маркетинга и сбыта, совершенствования управления, финансов, производства и продукта; помогла начать подготовку к переходу на западную систему учета.

В общей сложности консультанты McKinsey & Co проработали на комбинате год, помогая внедрить разработанные мероприятия, проводя обучение (в том числе, например, по составлению бюджетов). Были начаты преобразования в структуре управления, создана служба маркетинга, внедрялся оперативный учет.

В 2012 г. мебельный комбинат вновь получил помощь TACIS в виде сотрудничества с итальянской компанией Cast. На этот раз решались две задачи: поиск иностранного инвестора и реструктуризация производства. По рекомендациям консультантов комбинат обновил ассортимент продукции, начав выпуск спален, и преобразовал неприбыльное производство фанеры. В 2014 г. фирма Cast нашла

партнера для ОАО «Шатура», и в результате на базе фанерного производства было создано СП с итальянской фирмой.

Одновременно с этим консультанты по энергоаудиту, также работавшие по проекту западной помощи, дали ряд практических советов по снижению расходов энергоресурсов (пара, газа, электроэнергии): установление счетчиков, конденсатороотводчиков, внедрение компьютерной системы учета поцехового потребления электроэнергии, перевод энергоемких производств на работу во вторую смену. Деньги, потраченные на приобретение оборудования, вернулись в считанные месяцы в виде экономии от энергоресурсов.

Полный перевод на международную систему учета был также осуществлен с помощью консультанта из Международного корпуса экспертов.

На следующий год из этой же организации был приглашен специалист, который помог создать систему региональных представительств. Однако идея региональных офисов с агентами и рекламными проспектами не прижилась: российский покупатель не желал приобретать мебель по проспекту, не видя ее в натуральную величину. Рабочая группа разработала модель представительств с мебельными складами.

Преобразования, начатые в ОАО «Шатура» при участии консультантов, продолжают. Благодаря консультантам развивается сотрудничество и укрепляются позиции комбината в деловых и консультационных кругах Западной Европы.

Ситуация подготовлена на основе публикаций в журнале «Эксперт» (№ 4. 2013) и газете «Капитал» (3 – 9 декабря 2014 г.).

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте каждый случай сотрудничества с консультантами в отдельности.
2. Считаете ли вы правильным и обоснованным приглашение консультантов?
3. Возможно ли было осуществление работ, выполненных консультантами, силами специалистов комбината?
4. Дайте оценку результатам сотрудничества с консультантами.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М. : Дашков и К°, 2013. – 212 с.
2. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К°, 2013. – 364 с.

Дополнительная литература

1. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12 / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 240 с.

2. Березникова, И. Четверть рынка за фирмами «Большой шестерки» / И. Березников // Деловые люди. – 1994. – Июль – август. – С. 34 – 35.
3. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
4. Варламова, Е. П. Управленческое консультирование : социопсихологический срез / Е. П. Варламов, С. Ю. Степанов // СОЦИС. – 1995. – С. 37 – 43.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский – М. : Гардарики, 1998.

Интернет-ресурсы

1. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.prepod2000.kulichki.net – Сайт преподаватель-2000. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам

Основные термины и понятия

Критерии классификации проблем; консультанты; внешние консультанты; внутренние консультанты; проблема.

Глоссарий

Менеджмент-консалтинг – вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Принципы консультирования – правила профессиональной деятельности и норм поведения клиентной организации (клиента) и консультационной фирмы (консультанта).

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

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть причины и основания для обращения к профессиональным консультантам.

Учебные вопросы:

1. Критерии профессионализма консультанта.
2. Внешние и внутренние консультанты.
3. Анализ проблем клиентной организации.
4. Принятие решения о приглашении консультантов.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- определение термина «внутренний и внешний консультант»;
- критерии профессионализма консультантов;
- определение проблемы и критерии классификации проблем;

уметь:

- выделять причины и основания для обращения к консультантам.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 2 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 2;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

2.1. Критерии профессионализма консультанта

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

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

Критерии профессионализма консультантов:

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

2. Требования к профессиональной компетенции:

- *должен знать:* проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования;
- *должен уметь:* определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

2.2. Внешние и внутренние консультанты

Внутренние консультанты – консультируют, используя свои знания, связи организации, в которой являются сотрудниками клиентной организации.

Внешние консультанты – не являются членами клиентной организации.

Основные отличия внешних и внутренних консультантов:

1. Внутренние консультанты

Сильные стороны: имеют полную информацию и знания о своей организации, знают качества персонала в своей организации, приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение в организацию (предприятие) и обработку информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами, доступность – приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации, внутренние консультанты – это резерв руководящей должности. Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.

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

2. Внешние консультанты

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

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

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

2.3. Анализ проблем клиентной организации

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

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

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

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

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

Консультанты помогают клиентам выйти на причинное видение ключевых проблем.

Трудности в определении проблем и описании проблемной ситуации имеют не только клиенты, но и консультанты. Как показывает практика, определение проблем достаточно сложное дело и во многом зависит от знаний, опыта, интуиции консультантов.

Важное значение для определения срочности, очередности, затрат времени на решение проблем имеет их классификация (табл. 1).

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

Таблица 1

Критерии классификации проблем

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

Необходимость решения конкретной проблемы определяется;

1) ее значимостью (т. е. степень разрушительного влияния на результат деятельности);

2) ее динамикой (изменение остроты проблемы во времени);

3) ее разрешающей способностью (степень влияния на решение других проблем).

Необходимость решения проблемы можно определить разными способами. Один из вариантов основан на экспертной оценке по балльной системе. Число

экспертов может быть любым. Сначала экспертам выдается индивидуальная оценка по каждой проблеме, а затем выводится средний балл. Например, значимость проблемы можно оценить как:

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

Динамика может быть оценена экспертами как:

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

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

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

2.4. Принятие решения о приглашении консультантов

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

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

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

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

При принятии решения о приглашении консультантов учитываются два основных фактора: результаты оценки проблем с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами; готовность клиентной организации к сотрудничеству с консультантами.

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

стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов.

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Специалист в конкретной области, приглашенный клиентом-организацией на основе принятого решения для выполнения работы, требуемой специальных знаний и практических навыков – это :

- а) Консультант;
- б) инженер;
- в) экономист.

2. Какой консультант имеет полную информацию и знания о своей организации, приступает к решению проблем по мере их возникновения, знает качество работы персонала своей организации?

- а) Внутренний консультант;
- б) внешний консультант.

3. Несоответствие фактического состояния управления объему желаемому или заданному – это:

- а) Проблема;
- б) согласие;
- в) трудность.

4. Способ оценки, в котором участвует любое количество экспертов, которым выдаются индивидуальные оценки по каждой проблеме, а затем выводится средний балл – это:

- а) Эконометрический метод;
- б) экспертная оценка по балльной системе;
- в) метод неформальных групп.

5. Что является требованием к личности профессионального консультанта?

- а) Знания методологии управления;
- б) знания стратегического управления;
- в) творческое мышление.

Практические задания

1. Какие виды профессиональной помощи вы считаете наиболее важными для российских предпринимателей и почему?

Шкала важности:

4 – решающее значение;

3 – очень полезные;

2 – полезные;

1 – не имеют значения.

Виды помощи	Важность			
	1	2	3	4
Консультирование:				
– по общему управлению				
– по маркетингу				
– по производству				
– по финансам				
– по кадрам				
– по информационным технологиям				
и т. д.				

2. Какой вид помощи был бы наиболее полезен вашей организации и почему?

Виды помощи	Важность			
	1	2	3	4
Поиск и оказание финансовой помощи:				
– займы				
– гарантии				
– инвестиции				
– торговые кредиты				
Обучение и информация:				
– зарубежная теория и практика управления				
– отечественная теория и практика управления				
– информация (о рынках, источниках финансирования)				
– справочники, пособия и т. д.				
Помощь в установлении контактов:				
– с партнерами				
– с инвесторами				
– с деловыми кругами				
Аудит				
Другое				

3. Используя группировку проблем по месту возникновения, сформулируйте проблемы с указанием причин их возникновения, которые могут быть предметом вашего рассмотрения при принятии решения о найме консультантов.

Внешние проблемы	Причины возникновения
1	
2	
3	
4	
5	
Внутренние проблемы	Причины возникновения
1	
2	
3	
4	
5	

4. Оцените внутренние и внешние проблемы вашей организации с позиции необходимости их решения. Произведите ранжирование по следующей схеме: наивысший общий балл проблемы, ранг – 1, а наименьший – 10.

Внешние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+, 0, –)	Значимость (1 – 5)	Разрешающая способность (1 – 5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					
Внутренние проблемы	Необходимость решения проблемы				
	Динамика (+, 0, –)	Значимость (1 – 5)	Разрешающая способность (1 – 5)	Общий балл	Ранг
1					
2					
3					
4					
5					

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
2. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.

Дополнительная литература

1. Варламова Е. П. Управленческое консультирование: социопсихологический срез / Е. П. Варламов, С. Ю. Степанов // СОЦИС. – 1995. – С. 37 – 43.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский – М. : Гардарики, 1998.
3. Волкова, Е. А. Управленческое консультирование : учебное пособие / Е. А. Волкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2003.
4. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М., 1999.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml – Менеджмент в России и за рубежом. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoyumir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Деловой мир. Макаров, А. Как выбрать бизнес-консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)

Основные термины и понятия

Ассоциации и институты; модель центра затрат; модель центра обслуживания; центр прибыли.

Глоссарий

Ассоциация консультантов – добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда профессиональных норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг. Различаются региональные, национальные, международные объединения. Возможно членство в нескольких ассоциациях одновременно.

Консультационная фирма – организация, специализирующаяся на оказании консультационных услуг.

Прибыль – положительная разница между доходами (выручкой от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть критерии выбора консультационной фирмы (консультанта).

Учебные вопросы:

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Организация внутреннего консультанта.
3. Ассоциация консультантов.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- преимущества иностранных консультантов и преимущества российских консультантов;
- варианты организационного оформления внутреннего консультирования;
- определение ассоциации консультантов;

уметь:

- сравнивать преимущества российских и иностранных консультантов.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 3 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 3;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта

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

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

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

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

3.2. Организация внутреннего консультанта

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

Модель центра обслуживания

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

В модели центра затрат критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены. Небольшая плата за услуги внутренних консультантов снижает количество заказов подразделений, заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы консультантов. Подразделения предприятия могут выбирать между внутренними и внешними консультантами, а также воспользоваться помощью служб предприятия, занятых выполнением аналогичных функций (отдел финансов, маркетинга и т. д.).

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

3.3. Ассоциация консультантов

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

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

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

Объединения консультационных фирм и консультантов защищают интересы клиентов от непрофессионализма, некомпетентности в оказании услуг. Они предоставляют гарантии качества услуг своих членов. Ассоциации и институты консультантов могут оказывать клиентам услуги по поиску и подбору нужной консультационной фирмы (консультанта): предоставляют информацию о надежности и квалификации консультантов, осуществленных проектах и отзывах клиентов.

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Что является одним из вариантов организационного оформления внутреннего консультирования?
 - а) Центр обслуживания;
 - б) центр себестоимости;
 - в) центр занятости.
2. По мнению аналитиков, у какой модели организационного оформления самая низкая эффективность?
 - а) Центр затрат;

- б) центр обслуживания;
в) центр прибыли.
3. В какой модели критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты коммерческого расчета, используя трансфертные(внутренние) цены?
- а) Центр затрат;
б) центр обслуживания;
в) центр прибыли.
4. Кто может оказывать клиентам услуги по поиску и подбору нужной консультационной фирмы (консультанта)?
- а) Ассоциации консультантов;
б) экономисты;
в) финансисты.
5. За счет каких финансовых средств содержатся ассоциации консультантов?
- а) За счет финансирования государства;
б) за счет взносов своих членов;
в) за счет коммерческих организаций.

Практические задания

1. Есть ли в вашей организации служба внутренних консультантов? Если нет, то оцените возможности создания данной службы:
- а) дайте обоснование:
- принципов подбора персонала на должность внутреннего консультанта (требования к личности и профессиональным качествам);
 - формам повышения их квалификации;
 - принципов организации деятельности, статуса;
- б) разработайте систему оценки деятельности внутреннего консультанта;
- в) проанализируйте деятельность внутренних консультантов, т. е. оцените возможность создания службы внутренних консультантов в вашей организации.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Масленников, Р. Суперконсалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.

2. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Грибов, В. Д. Менеджмент в малом бизнесе / В. Д. Грибов. – М., 2002.
2. Деева, Е. М. Некоторые свойства основных компонентов маркетинга консультационных услуг / Е. М. Деева // Маркетинг. – 1998. – №2. – 97 с.
3. Ефремов, В. С. План маркетинга и продаж консультационных услуг / В. С. Ефремов // Тезисы докладов на совещании семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 7 с.
4. Ефремов, В. С. Составление резюме бизнес-плана консультационной компании / В. С. Ефремов, И. Г. Владимирова // Тезисы докладов на совещании семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 7 с.
5. Ефремов, В. С. Техника и тактика консультационного бизнеса / В. С. Ефремов // Тезисы докладов на совещании семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 9 с.
6. Ефремов, В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. – Июнь.

Интернет-ресурсы

1. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge.html> – Деловой мир. Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11377> – Цлаф, В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. www.dt.com – Direct Travel – Travel Management with a Competitive Edge. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)

Основные термины и понятия

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта).

Глоссарий

Гонорар – стоимость работы консультанта определенной квалификации.

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

Контракт – документ, определяющий взаимоотношения между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом) в связи с выполнением консультационного проекта.

Новые проекты – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Предложение клиенту – документ, подтверждающий желание и способность консультационной фирмы (консультанта) осуществить конкретный консультационный проект.

Техническое задание – документ, в котором сформулированы задачи для консультантов, требования к ним и предоставляемым консультационным услугам.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть процесс поиска консультационной фирмы (консультанта).

Учебные вопросы:

1. Источники информации.
2. Определение потенциальных консультационных фирм.
3. Модель процесса поиска и выбора консультанта.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- источники информации о консультантах;
- критерии выбора консультационной фирмы (консультанта);
- этапы процесса поиска и выбора консультанта;

уметь:

- выделять критерии выбора консультантов.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 4 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 4;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

4.1. Источники информации

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

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

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

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

Одним из первых журналов, который в конце 1970-х годов начал знакомить читателей с работой советских и зарубежных консультантов, был «ЭКО». Сейчас такую информацию публикуют «Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Журнал для акционеров» и др. Этот источник, при его высокой надежности и объективности, имеет одно существенное ограничение – возможное отсутствие материалов по интересующему направлению.

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

4.2. Определение потенциальных консультационных фирм

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

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта) состоит из следующих этапов: разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов); составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list); составление окончательного списка кандидатов; выбор консультационной фирмы (консультанта): приглашение к участию в конкурсе; анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов); оценка личностных и профессиональных качеств консультантов; объявление результатов конкурса; разработка проекта контракта. Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта) представлены в табл. 2.

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

Таблица 2

Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Имидж консультационной фирмы (консультанта)	<ul style="list-style-type: none"> – репутация (известность) в деловой сфере; – репутация (известность) среди консультантов; – книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
2. Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"> – компетентность консультантов и фирмы в требуемой области; – глубокое знание отрасли клиента; – знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми; – творческий подход; – понимание культуры страны
3. Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none"> – отзывы предыдущих клиентов; – впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше
4. Качество разработки предложений	<ul style="list-style-type: none"> – идеи консультанта о путях и способах решения проблемы; – техническое предложение
5. Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"> – наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания; – обеспеченность всеми видами ресурсов
6. Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	<ul style="list-style-type: none"> – связи среди консультантов; – связи в деловой среде; – умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"> – размер гонораров; – формы оплаты труда
8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"> – членство в профессиональных ассоциациях; – наличие сертификатов, удостоверений

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

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

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

4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта

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

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

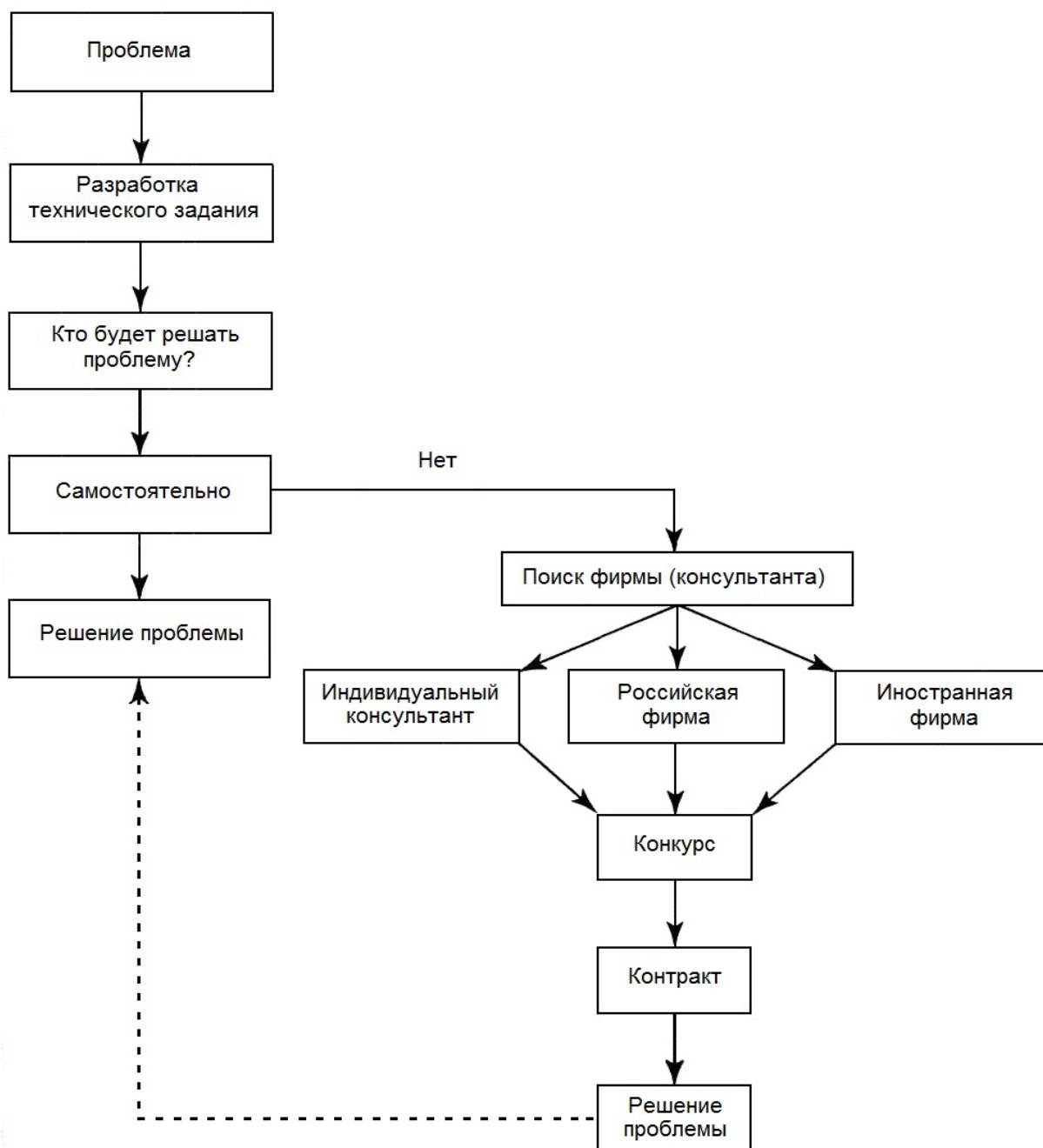


Рис. 1. Модель процесса поиска и выбора консультанта

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Что является из нижеперечисленного источником информации для консультационных фирм?
 - а) Ассоциации;
 - б) банки данных;
 - в) рекламные объединения.
2. Что является самым субъективным источником информации для клиентов консультационных фирм о консультантах?
 - а) Рекомендации коллег;
 - б) ассоциации;
 - в) книги о консультантах.
3. Как назывался самый первый журнал о консультантах?
 - а) «Деловые люди»;
 - б) «Аудитор»;
 - в) «ЭКО».
4. Какие из нижеперечисленных журналов являются журналами о консультантах?
 - а) «Деловые люди»;
 - б) «Консультант директоров»;
 - в) «Эксперт».
5. Как называется первый этап процесса поиска и выбора консультационной фирмы?
 - а) Разработка технического задания для консультационной фирмы;
 - б) составление предварительного списка консультационных фирм;
 - в) разработка проекта-контракта.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.
2. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Педерсен, П. Религия как основа для консультирования / П. Педерсен // Высшее образование в Европе: консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.

2. Поляков, В. Г. Бизнес-консалтинг как инструмент преобразований / В. Г. Поляков // ЭКО. – 1995. – С. 40 – 51.
3. Посадский, А. П. Консалтинг в России / А. П. Посадский // Деловой мир. – 1993. – 18 декабря.
4. Посадский, А. П. Консалтинг и внешнеэкономические связи в России / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Международный бизнес России. – 1995. – С. 3 – 5.
5. Посадский, А. П. Консалтинг – инструмент укрепления позиций России в сфере внешнеэкономических связей / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Экономика и коммерция. – 1994. – Вып. 4.
6. Посадский, А. П. Консалтинг – инфраструктура профессиональной поддержки бизнеса / А. П. Посадский // Инвестиции в России. – 1994. – № 1. – С. 54 – 58.
7. Посадский, А. П. Консультационные услуги в России. (Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей) / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 174 с.
8. Посадский, А. П. О рыбаке и рыбке в море консалтинга / А. П. Посадский // Деловой мир. – 1994. – 8 октября.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge-.html> – Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10626> – Шапиро, В. Д. Управленческое консультирование. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11377> – Цлаф, В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
7. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 5. Техническое задание консультационной фирме

Основные термины и понятия

Структура технического задания; техническое задание.

Глоссарий

Коэффициент использования за плату, или коэффициент полезного действия (КПД) – процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар.

Организационная структура – документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой.

Трудоемкость – затраты труда, рабочего времени на производство единицы продукции (физических единиц времени на одну единицу денежной стоимости выпускаемой продукции).

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность и содержание технического задания.

Учебные вопросы:

1. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
2. Технические и финансовые критерии отбора.
3. Назначение технического задания.
4. Структура и содержание технического задания.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- содержание приглашения к участию в конкурсе;
- критерии отбора и назначение технического задания для клиента и для консультационной организации;
- содержание технического задания;

уметь:

- выделять основные положения технического задания.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 5 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 5;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе

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

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

5.2. Технические и финансовые критерии отбора

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

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

5.3. Назначение технического задания

Назначение технического задания:

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

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

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

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

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

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

– Какие конкретно результаты будут получены?

– Когда результаты будут получены?

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

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

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- 6) распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактная персона.

Правильно составленное техническое задание – документ, определяющий ключевые положения консультационного проекта и желаемый результат, но не

ограничивающий свободы и инициативы консультантов в выборе методического инструментария.

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

5.4. Структура и содержание технического задания

1. ВВЕДЕНИЕ

Во введении должно быть в общем виде определено:

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

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

2. ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В этом разделе требуется кратко описать:

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

При описании подразделений и систем, на которых будет сконцентрирован проект, необходимо дать характеристику их руководителям, указать структуру кадров,

схему и процедуры их взаимодействия, компьютерное обеспечение, территориальное расположение и другую информацию, которая может потребоваться консультантам при подготовке технического предложения.

3. ЦЕЛИ

В этом разделе должно быть четко определено:

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

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

4. ОБЪЕМ РАБОТ

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

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

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

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

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

5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ (консультационным фирмам)

При подготовке технического задания клиентская организация должна определить критерии отбора:

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

6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

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

7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

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

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

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

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

8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ

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

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

9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

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

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

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

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

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

Как показывает практика, наибольшие сложности у клиента вызывает определение и формулирование проблем, постановка задачи для консультантов.

Поэтому очень часто, прежде чем приступить к работе, консультантам приходится вновь разрабатывать техническое задание.

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Что должно содержаться в приглашении к участию в конкурсе для консультационных фирм?
 - а) Срок представления предложения;
 - б) кому должно быть направлено предложение;
 - в) рабочий язык проекта;
 - г) критерии отбора консультационных фирм (консультантов).
2. Что включают в себя технические критерии отбора?
 - а) Опыт работы консультационной организации;
 - б) опыт и навыки персонала;
 - в) наличие методологий и четкость подхода к ее решению.
3. На чем основаны финансовые критерии отбора?
 - а) На сравнении расценок;
 - б) на методологиях;
 - в) на критериях отбора.
4. Каково назначение технического задания для клиента?
 - а) Понять проблему и ожидания клиента;
 - б) сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения;
 - в) обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом).
5. Чем определяется содержание технического задания?
 - а) Характером решаемой проблемы;
 - б) целями проекта;
 - в) сроками выполнения.

Практические задания

1. Составить приглашение к участию в конкурсе.
2. Составить перечень технических и финансовых критериев отбора.
3. Обосновать назначение технического задания.
4. Написать содержание технического задания, информацию о клиентной организации, участие персонала клиентной организации в проекте.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К°, 2013. – 364 с.
2. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
3. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.

Дополнительная литература

1. Опп, М. Толерантность и психологическое здоровье / М. Опп // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
2. Педерсен, П. Религия как основа для консультирования / П. Педерсен // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
3. Печерских, А. Война уже закончилась, но... / А. Печерских // Открытая газета. – 1998. – 8 апреля. – С. 15.
4. Поляков, В. Г. Бизнес-консалтинг как инструмент преобразований / В. Г. Поляков // ЭКО. – 1995. – С. 40 – 51.
5. Посадский, А. П., Консалтинг и внешнеэкономические связи в России / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Международный бизнес России. – 1995. – С. 3 – 5.
6. Посадский, А. П. Консалтинг – инструмент укрепления позиций России в сфере внешнеэкономических связей / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Экономика и коммерция. – 1994. – Вып. 4.
7. Посадский, А. П. Консалтинг – инфраструктура профессиональной поддержки бизнеса / А. П. Посадский // Инвестиции в России. – 1994. – №1. – С. 54 – 58.
8. Посадский, А. П. О рыбке и рыбке в море консалтинга / А. П. Посадский // Деловой мир. – 1994. – 8 октября.

Интернет-ресурсы

1. www.cpanet.com – CPA net – community, resources and news for the accounting profession. CPA net. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес-консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. www.dt.com – Direct Travel – Travel Management with a Competitive Edge. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 6. Анализ предложений консультационных фирм

Основные термины и понятия

Методика оценки; методы ценообразования; модель консультационного предложения; предложение.

Глоссарий

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

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

Закон непропорциональности усилий и результата – усилия, затрачиваемые на получение единицы информации, с точностью до 1% намного превосходят усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 10%.

Платежеспособность – способность хозяйствующего субъекта к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счет имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность анализа предложений консультационных фирм.

Учебные вопросы:

1. Структура и содержание технического и финансового предложений.
2. Оценка предложений.
3. Цена консультационной услуги.
4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- модель консультационного предложения;
- методику проведения рейтинговой оценки технических предложений;
- методы ценообразования;

уметь:

- проводить анализ предложений консультационных фирм.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 6 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 6;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений

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

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

Клиентные организации могут использовать следующую модель консультационных предложений (технического и финансового). В табл. 3 представлена модель консультационного предложения.

Таблица 3

Модель консультационного предложения

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

В табл. 4 приведено краткое содержание технического предложения на разработку программы реструктуризации компании, представленное в Российский центр приватизации одной из российских консультационных компаний. Сроки проекта и затраты определяются исходя из конкретных условий клиентной организации и обосновываются в финансовом предложении.

Таблица 4

Пример технического предложения на разработку программы реструктуризации компании

Разделы	Содержание
1. Введение	Цель написания предложения. Структура предложения

Разделы	Содержание
2. Наше понимание проблемы (цели и задачи)	<p>Причины проведения реструктуризации. Цели проведения реструктуризации. Результаты проведения реструктуризации. Учитываемые ограничения при разработке и реализации программы реструктуризации</p>
3. Наш подход	<p>Задачи реструктуризации клиентной организации. Направления диагностики. Цели разработки концепции и реализации программы реструктуризации</p>
4. Содержание работ	<p>1. Планирование выполнения работ: Переговоры и предварительные встречи с руководством высшего и среднего звена клиентной организации. Сбор и анализ общих сведений о результатах деятельности и текущем состоянии клиентной организации. Разработка программы работ консультантов по проведению реструктуризации.</p> <p>2. Разработка и внедрение программы реструктуризации клиентной организации. Анализ стратегических приоритетов. Определение положения на рынке. Организационно-правовая экспертиза структуры клиентной организации. Анализ организационной структуры и разработка предложений по ее усовершенствованию. Определение вариантов реструктуризации. Разработка программы реструктуризации в соответствии с утвержденной руководством клиентной организации концепций реструктуризации. Внедрение программы реструктуризации, утвержденной руководством клиентной организации.</p> <p>Основной результат работы – эффективная система клиентной организации, обеспечивающая оптимальное функционирование клиентной организации в рыночной среде и достижение намеченных стратегических и оперативных целей</p>
5. Наша команда	Общая характеристика персонала, фирмы

Разделы	Содержание
6. Опыт консультационной фирмы по оказанию услуг в области реструктуризации предприятий	Общая характеристика консультационной фирмы
7. Конкретные примеры выполненных или находящихся в процессе реализации проектов реструктуризации российских предприятий	Краткая характеристика клиентной организации. Задание консультантам. Рекомендации консультантов. Результаты реализации предложений консультантов

6.2. Оценка предложений

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

Одним из слагаемых в общей оценке является оценка предложений.

Основной целью сравнения поданных консультантами предложений с техническим заданием является выявление глубины понимания ожиданий клиента, специфики клиентной организации. В табл. 5 представлен пример оценки результатов консультационных фирм.

Таблица 5

Результаты оценки консультационных фирм

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

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

Клиент должен быть готов к тому, что по соображениям конфиденциальности консультанты не назовут конкретные предприятия, на которых они работали раньше, а обозначат лишь отрасль, размер предприятия и проблему. Но даже получив информацию о бывших клиентах, а в лучшем случае – рекомендации, клиент не застрахован от неудачи. Консультационная фирма может направить для работы в проекте другую команду (так скорее всего и произойдет). Поэтому в различных методиках оценка опыта работы консультационной фирмы имеет небольшой удельный вес. В рабочих планах консультанты обязаны указывать, подробно описывать план

своих действий, методический инструментарий по решению проблемы, свое видение роли клиента в проекте. Клиент должен оценить четкость, логичность составления рабочего плана, соответствие техническому заданию. Наибольший вес в оценке (в соответствии с методикой) имеет квалификация консультантов. Это означает, что при прочих равных условиях предпочтение отдается консультационной фирме, которая сформирует команду.

Рассмотрим условный пример рейтинговой оценки технических предложений.

1. Удельный вес критериев:

Команда консультантов – 0,5;

Рабочий план – 0,3;

Опыт консультационной организации – 0,2.

2. Каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (от 1 до 10).

В табл. 6 представлен пример рейтинговой оценки технических предложений.

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

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

Таблица 6

Пример рейтинговой оценки технических предложений

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

Практика показывает, что на основании анализа только документов сложно сделать окончательный выбор, так как отлично составленное предложение вовсе не является гарантией успешной реализации консультационного проекта. Поэтому в стандартной процедуре выбора предусмотрены встречи с консультантами, презентации предложений.

Эти мероприятия позволяют клиенту уточнить неясные, сложные, спорные моменты в представленных консультантами документах и сложить свое личное впечатление (которое в большинстве случаев и является самым весомым аргументом в пользу той или иной консультационной фирмы (консультанта)).

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

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

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

6.3. Цена консультационной услуги

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

6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

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

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

В мировой консультационной практике сложились следующие методы ценообразования и формы оплаты консультационных услуг. В табл. 7 приведен пример методов ценообразования и форм оплаты труда консультантов.

Таблица 7

Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов

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

Цена от стоимости объекта чаще всего назначается консультантами при оказании услуг, связанных с оценкой собственности, инвестиционным обслуживанием: оценка

имущества (1 – 2% стоимости имущества); помощь по составлению контрактов (1 – 2% стоимости контракта при простом содержании; 4 – 5% – при сложном); консультирование по привлечению инвестиций (1 – 2% объема привлекаемых инвестиций).

Комбинированная форма представляет собой сочетание перечисленных форм.

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

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Как называется выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентной организации?
 - а) Предложение;
 - б) спрос;
 - в) паспорт.
2. Как называется содержательная часть предложения?
 - а) Экономическая;
 - б) техническая;
 - в) консультационная.
3. Сколько разделов включает в себя модель консультационного предложения?
 - а) 6;
 - б) 10;
 - в) 3.

4. Исходя из чего определяются конкретные условия клиентной организации и обосновываются в финансовом предложении?

- а) Сроки и затраты;
- б) цели;
- в) задачи.

5. Что является основной целью сравнения поданных консультантами предложений с техническим заданием?

- а) Выявление глубины понимания ожиданий клиента;
- б) выявление специфики клиентной организации;
- в) выявление результатов.

Практические задания

1. Оцените возможности и ограничения использования различных форм оплаты труда консультантов.

2. Дайте обоснование выбору формы оплаты труда, которую вы будете использовать при расчете с консультантами, нанятыми для решения проблемы.

Формы оплаты	Сильные стороны	Слабые стороны	Условия применения
Повременная			
Фиксированная			
Цена от стоимости объекта			
Процент от результата			
Комбинированная			

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Кеннет, У. Образование и толерантность / У. Кеннет // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.

2. Красовский, Ю. Д. Маркетинг : консалтинговый анализ / Ю. Д. Красовский // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1.

3. Кудинов, А. Проблемы российских предприятий и управленческое консультирование / А. Кудинов // Консультант директора. – 1998. – № 16 (76).

4. Макхэм, К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм : пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.

5. Опп, М. Толерантность и психологическое здоровье / М. Опп // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
6. Педерсен, П. Религия как основа для консультирования / П. Педерсен // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
7. Печерских, А. Война уже закончилась, но... / А. Печерских // Открытая газета. – 1998. – 8 апреля. – С. 15.
8. Поляков, В. Г. Бизнес-консалтинг как инструмент преобразований / В. Г. Поляков // ЭКО. – 1995. – С. 40 – 51.

Интернет-ресурсы

1. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cpanet.com – CPAnet – community, resources and news for the accounting profession. CPA net. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11377> – Цлаф, В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес-консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. www.dt.com – Direct Travel – Travel Management with a Competitive Edge. – (дата обращения: 19.12.2016).
7. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Основные термины и понятия

Контракт; контракт на консультационные услуги; процессное консультирование; проектное консультирование; экспертное консультирование.

Глоссарий

Консультирование проектное – модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора.

Консультирование процессное – модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), которая базируется на роли консультантов как «катализаторов» изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации и поддержке руководства.

Консультирование экспертное – модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом.

План-график – инструмент, облегчающий работу организации и позволяющий контролировать затраты предприятия.

Форс-мажор – непредсказуемое событие, не зависящее от воли сторон, участвующих в сделке, но ведущее к невозможности исполнения договорных обязательств.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть принципы организации отношений между клиентом и консультантом.

Учебные вопросы:

1. Формы соглашений.
2. Структура и содержание контракта.
3. Модели консультирования.
4. Экспертное консультирование.
5. Консультирование по проекту.
6. Консультирование по процессу.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- понятие контракта на консультационные услуги;
- структуру и содержание консультационного проекта;
- модели консультирования;
- сущность экспертного консультирования, консультирования по проекту, консультирования по процессу;

уметь:

- выделять основные характеристики моделей консультирования.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 7 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 7;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

7.1. Формы соглашений

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

Контракт на консультационные услуги – это волеизъявление сторон (клиентской и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо

организационно-правовую форму. Договор на консультационные услуги – это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки.

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

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

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

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

Все более популярными становятся услуги по полному бухгалтерскому обслуживанию малых предприятий. В договорах на обслуживание предусмотрены гарантии сохранности документов и конфиденциальности полученной от клиента информации. Преимущества данной формы работы очевидны: у предприятия нет необходимости содержать главного бухгалтера, приобретать бухгалтерскую программу, финансовые риски по уплате штрафных санкций налоговым органам минимальны. Комплекс услуг по бухгалтерскому обслуживанию максимально освобождает клиента от проблем, связанных с общением с налоговыми органами и внебюджетными фондами. Все операции проходят проверку на соблюдение законодательных норм.

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

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

7.2. Структура и содержание контракта

Поскольку договор представляет собой компромисс сторон, то он не может иметь стандартной формы (хотя типовые формы контракта и разработаны, они не носят обязательного характера). Однако существуют определенные требования, которых обязаны придерживаться клиентская организация и консультационная фирма (консультант) при подготовке и подписании договора. В табл. 8 рассмотрена структура и содержание консультационного проекта.

Таблица 8

Структура и содержание консультационного проекта

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

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

7.3. Модели консультирования

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент-консультантских отношений, отображающих их поведенческие роли. В табл. 9 рассмотрены модели консультирования.

Таблица 9

Модели консультирования

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

Из табл. 10 видно, какие возможные функции выполняются клиентом в разных моделях консультирования.

Таблица 10

Возможные функции, выполняемые клиентом в разных моделях консультирования

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

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

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

7.4. Экспертное консультирование

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

Основной недостаток модели экспертного вмешательства заключается, в том, что проблему определяет клиент, схему реализации предлагает консультант, а осуществление организационных изменений предоставлено самому клиенту. Качество каждого этапа консультационного цикла зависит, в том числе, и от компетентности клиента. Поэтому возможны неувязки, связанные с определением проблемы, полнотой

информации, готовностью организации к изменениям и ясным видением последствий, умением внедрить разработанные рекомендации.

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

7.5. Консультирование по проекту

Работа в условиях постприватизационного периода, реструктуризация предприятий, проблемы несостоятельности (банкротства) привели к расширению спроса на новые виды консультационных услуг, оказание которых невозможно без проведения диагностического исследования состояния клиентной организации, развития у клиента новых, дополнительных навыков и умений внедрения изменений, а следовательно, открывает возможности для развития других форм консультирования. Еще один вариант построения клиент-консультантских отношений – консультирование по проекту. Как и экспертное консультирование, он ориентирован на покупку клиентом готового решения. Клиент полностью поручает консультанту вопросы определения (уточнения) проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений. Это условие делает модель уязвимой. Ее недостаток – идеи консультанта так и остаются чужими, привнесенными извне, а руководство клиентной организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений – как по причине отсутствия опыта осуществления подобных мероприятий, так и из-за опасения разрушить социально-экономические надежды, ожидания подчиненных и свои собственные.

7.6. Консультирование по процессу

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

Распространение этой модели сдерживается проблемой – узкой специализацией консультантов и фирм. Практика показывает, что оптимальным вариантом выхода из этой ситуации являются разнообразные формы объединений, партнерств консультантов

и консультационных организаций (предпринимательские сети, виртуальные фирмы, альянсы и т. д.).

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

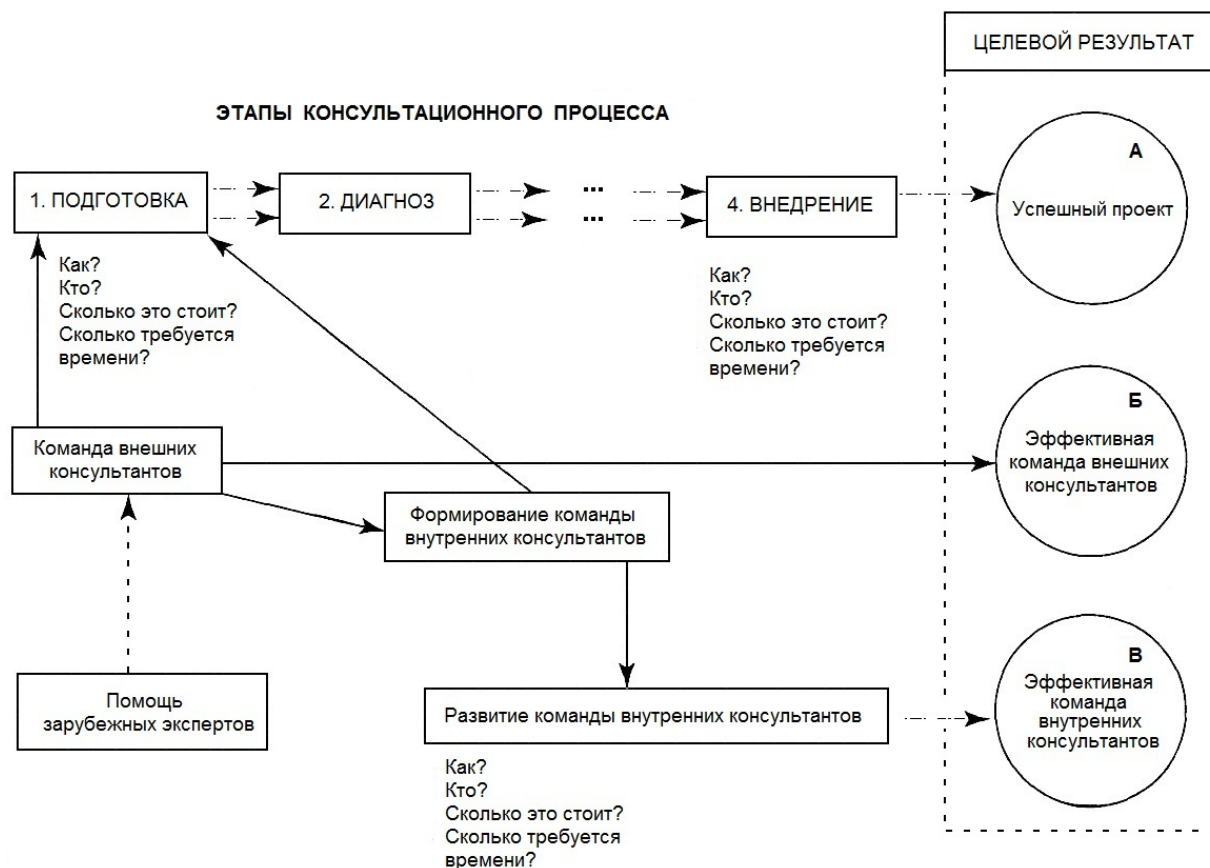


Рис. 2. Модель «Консультирование по процессу»

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Как называется форма закрепления (чаще всего письменная, документальная) партнерских связей?
 - а) Контракт (договор, соглашение);
 - б) предложение;
 - в) паспорт.

2. Что фиксируется в контракте?
 - а) Принятые договоренности;
 - б) взаимные права и обязанности партнеров;
 - в) последствия нарушения договоренностей.
3. Как называется волеизъявление сторон (клиентной и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую форму?
 - а) Контракт на консультационные услуги;
 - б) проект по консультационным услугам;
 - в) согласие на консультационные услуги.
4. Какие существуют формы фиксирования партнерских отношений между клиентами и консультантами?
 - а) Устный договор;
 - б) письменный контракт.
5. Что необходимо для начала реализации консультационного проекта?
 - а) Устные договоренности;
 - б) письменный контракт;
 - в) наличие проработанного сторонами плана-графика.

Практические задания

Ситуация «Формула успеха»

Как было показано в первой ситуации («Нужен ли нам консультант?») по предприятию пищевой промышленности, инициатором первого контакта с консультантами выступила клиентная организация. Клиентом предполагалось, что консультанты проведут анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия, выявят причины полученных результатов, резервы повышения прибыли и снижения затрат, а клиент подключится к работе на этапе реализации рекомендаций.

Однако уже на первой встрече консультанты предложили изменить подход к организации работ по проекту. Руководителем фирмы «Аудит-Наука» была обоснована необходимость создания единой команды из специалистов экономических служб и внешних консультантов для совместной работы по проекту.

Ко второй встрече консультанты подготовили предложение, где были сформулированы задачи и конечные результаты деятельности; обоснован подход к решению проблем клиентной организации; представлена команда консультантов; указаны сроки реализации работы и затраты на ее выполнение; специфичность (оригинальность, уникальность) услуг. Проект предполагалось осуществить в течение трех месяцев. Общий объем работ был оценен в 120 человеко-часов.

Перед совместной командой стояли следующие задачи: разработать предложения по совершенствованию организации оперативного учета и документооборота; обосновать выбор оптимальной учетной политики; проанализировать финансовое состояние предприятия и выявить причины сложившихся результатов; проанализировать и оценить финансовые результаты

деятельности предприятия, выявить резервы роста прибыли и снижения затрат; оказать помощь в составлении финансовой отчетности за год и подготовке отчета к собранию акционеров; обучить персонал предприятия по ведению финансового учета и финансового анализа деятельности предприятия. В соответствии с этой задачей консультанты должны были разработать методы комплексной оценки финансового состояния; систему аналитических таблиц по анализу финансового состояния предприятия для последующего использования в практической работе соответствующих служб предприятия.

В контракте потребовалось более детально обосновать цену и принципы оплаты. Было решено производить ежемесячные авансовые выплаты из расчета дневной тарифной ставки одного консультанта – 35 долл. США. Это была средняя сложившаяся цена в городе в тот период, и потому разногласий по этому поводу не было. Одним из условий договора являлось доведение консультантами рекомендаций до уровня практической реализации.

В общей сложности предпроектная стадия заняла один календарный месяц.

Самый масштабный (по времени проведения и объемам использованной информации) этап, давший полное представление о финансовом состоянии и финансовых результатах клиентной организации, – этап диагностики – длился два месяца; этап диагностики по следующим ключевым направлениям: анализ недвижимости, текущих активов баланса, собственных и заемных средств; учетная политика; анализ дебиторской и кредиторской задолженностей; состав и характеристика использования фондов специального назначения; анализ прибылей и убытков – длился восемь месяцев.

Клиент не принимал непосредственного участия в разработке показателей оценки финансового состояния предприятия и использования средств специальных фондов; показателей факторного анализа; алгоритма и программ решения задач факторного анализа на персональных компьютерах; совокупности аналитических таблиц (около 15). Используя вышеперечисленный методический инструментарий, совместная команда провела диагностический анализ, выявила недостатки, узкие места. На основе полученных результатов диагностики консультанты в течение одной недели подготовили конкретные предложения.

Была рекомендована периодичность проведения различных разделов финансового анализа предприятия (ежедневно, ежемесячно, ежеквартально, один раз в год).

Реализация разработанных консультантами предложений потребовала проведения определенных изменений у клиента. Две недели были посвящены: распределению функциональных обязанностей по проведению анализа между экономическими службами; составлению совместными усилиями программистов вычислительного центра клиента и внешних консультантов программы для решения задач анализа финансового состояния.

Успешной реализации предложенных изменений способствовало одобрение их советом директоров и закрепление приказом Генерального директора АО ответственности за их выполнение за руководителями экономических служб.

В конце первого квартала консультанты совместно с руководством имели возможность проконтролировать степень закрепления полученных навыков: консультанты доверили опробовать свои методики специалистам, постоянно

наблюдая за их действиями, чтобы в случае необходимости прийти на помощь. Специалисты клиентной организации, пройдя соответствующий трехмесячный тренинг и овладев методикой анализа, самостоятельно провели комплексный анализ финансового состояния по результатам деятельности АО за первый квартал года. Их работа была оценена консультантами положительно. Таким образом, клиентная организация в присутствии консультантов проверила качество предложенных ими разработок. На это потребовалось две недели.

В последнюю неделю четвертого месяца менеджер проекта и руководство АО окончательно подвели итоги взаимодействия двух сторон, произвели расчет по всем обязательствам. Стороны были удовлетворены проделанной работой и наметили перспективные направления сотрудничества.

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите этапы работы клиентной организации и консультантов. Почему руководитель консультантов посчитал неэффективным подход к организации работ по проекту, предложенный клиентной организацией?
2. Каковы роль и содержание работ клиентной организации после заключения контракта с консультационной фирмой?

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М. : Дашков и К°, 2013. – 212 с.
2. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Сафронова, Н. Маркетинг консалтинговых услуг / Н. Сафронова // Маркетинг. – 1997. – № 4. – 97 с.
2. Сидорова, Т. Н. Уйдем ли мы от импорта консалтинга? / Т. Н. Сидорова // Деловой мир. – 1994. – 16 декабря.
3. Тирт, Х. Различия и опасность: особенности национальных культур и ограничения в толерантности / Х. Тирт // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
4. Управленческое консультирование : в 2 Т. / пер. с англ.; под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – 319 с.
5. Уткин, Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ, Изд-во ЭКСМОС, 1998. – 256 с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10626> – Шапиро, В. Д. Управленческое консультирование. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge.html> – Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ

Основные термины и понятия

Модель процесса консультирования; процесс консультирования.

Глоссарий

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективность консультирования во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникации, в зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

Мониторинг – непрерывный процесс наблюдения и регистрации параметров объекта, в сравнении с заданными критериями.

Обратная связь – отзыв, отклик, ответная реакция на какое-либо действие или событие.

Процесс консультирования – совокупность определенным образом организованных действий, осуществляемых консультантом и клиентом для совместного решения проблем достижения намеченных изменений в клиентской организации.

Резюме – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемый при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность процесса консультирования и организации выполнения работ.

Учебные вопросы:

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

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- определение процесса консультирования;
- модель процесса консультирования и эффективные средства взаимодействия с консультантами;

уметь:

- выделять основные характеристики процесса консультирования и организации выполнения работ.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 8 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 8;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

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

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

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

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

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентной, и для консультационной организаций, так как дает: структурированную основу для принятия решений; скоординированные коммуникации; мотивированную организацию проекта; ощутимые результаты; снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект. В табл. 11 рассмотрена модель процесса консультирования.

Таблица 11

Модель процесса консультирования

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
Предконтрактная стадия – Подготовка	1. Первый контракт. Клиент завязывает контакт с консультантом. Консультант завязывает контакт с клиентом. 2. Предварительный диагноз проблемы. 3. Планирование задания. 4. Предложение клиенту. 5. Контракт на консультирование
Контрактная стадия – Диагноз	6. Выявление необходимых фактов. 7. Анализ фактов. 8. Установление обратной связи с клиентом. 9. Отчет по диагностике
– Планирование действий	10. Выработка решений. 11. Оценка альтернатив. 12. Предложение по осуществлению изменений. 13. Планирование действий по реализации решений
– Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). 15. Корректировка предложений. 16. Обучение персонала
Послеконтрактная стадия – Завершение	17. Оценка результатов. 18. Конечный отчет. 19. Расчет по обязательствам. 20. Планы будущего сотрудничества. 21. Уход консультанта

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

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

1. Рабочие планы и отчеты:

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

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

На время действия контракта клиенты и консультанты выступают как одна команда, а следовательно, между ними должны быть установлены открытые отношения, взаимопомощь и обратная связь. Обязательным условием совместной работы являются регулярные встречи. Существует правило: встречи с консультантами по важным для клиентской организации проектам должны проводиться при участии руководства высшего уровня. В табл. 12 рассмотрен пример организации работ в процессе консультирования.

Таблица 12

Пример организации работ в процессе консультирования

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

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

На них обсуждаются отчеты; устраняются препятствия; анализируются полученные данные; проверяются сведения; согласовываются последующие шаги; определяются контрольные сроки; оцениваются результаты; прорабатывается план внедрения рекомендаций. В табл. 13 рассмотрен пример распределения работ по этапам проекта и срокам.

Пример распределения работ по этапам проекта и срокам

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для самопроверки

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

Тесты к разделу

1. Как называется логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентной организации?

- а) Процесс консультирования;
- б) процесс оказания услуг;
- в) процесс принятия решений.

2. Какие стадии консультационного процесса вы знаете?

- а) Предконтрактная;
- б) контрактная;
- в) послеконтрактная.

3. На какой стадии консультационного процесса клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультантов, которые по результатам предварительной диагностики делают предложение клиенту по поводу задания?

- а) Предконтрактная;
- б) контрактная;
- в) послеконтрактная.

4. Какая стадия консультационного процесса завершается заключением контракта?

- а) Предконтрактная;
- б) контрактная;
- в) послеконтрактная.

5. На какой стадии консультационного процесса происходит диагностика, выработка и внедрение рекомендаций?

- а) Предконтрактная;
- б) контрактная;
- в) послеконтрактная.

Практические задания

1. Подготовьте проект контракта на консультационные работы по решению проблемы.
2. Составьте план решения проблемы.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
2. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.
3. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Хайниш, С. В. Ассортиментная политика предприятий. (Из опыта управленческого консультирования) / С. В. Хайниш, В. Л. Харченко. – М. : МНИИПУ, 1997. – 270 с.
2. Храброва, И. А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000.
3. Элмонд, Б. Воспитание толерантности / Б. Элмонд // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
4. Юксвярав Р. К. Управленческое консультирование : теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейман. – М. : Экономика, 1988. – 250 с.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml – Менеджмент в России и за рубежом. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge-.html> – Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес-консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта

Основные термины и понятия

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

Глоссарий

Арбитражное соглашение – соглашение, принимаемое сторонами при заключении международного коммерческого контракта, в котором оговариваются вопросы урегулирования возможных споров, которые могут возникнуть между сторонами при исполнении контракта.

Аудит персонала (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровыми процессами. В какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

Ревизионисты – люди, которые призывают вернуть назад старые способы работы.

Рекрутмент – подбор и оценка управленческих кадров.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность контроля за ходом реализации консультационного проекта.

Учебные вопросы:

1. Модель процесса контроля.
2. Основные направления контроля.

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- модель процесса контроля;
- направления и цели контроля;
- основные виды и содержание консультационных отчетов;

уметь:

- выделять основные направления и цели контроля за ходом реализации консультационного проекта.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 9 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 9;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

9.1. Модель процесса контроля

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

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

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

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

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

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

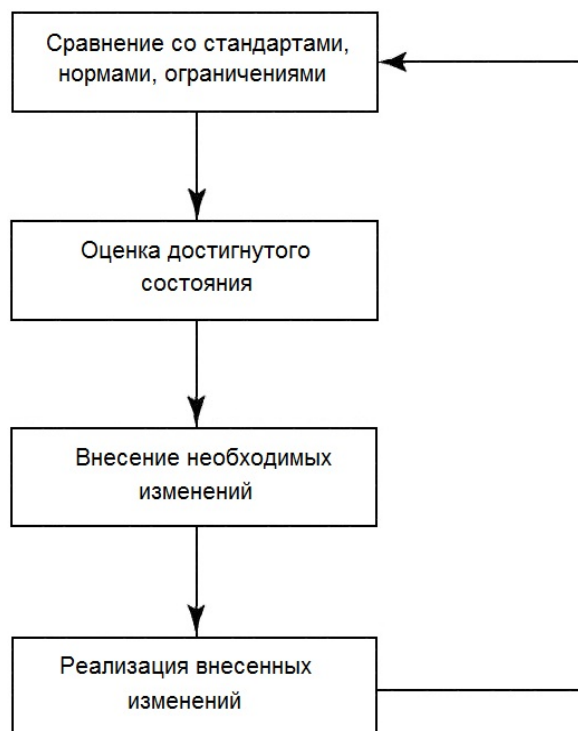


Рис. 3. Модель процесса контроля

9.2. Основные направления контроля

Основные направления контроля: время; финансы; качество; информация; организация процесса консультирования. В табл. 14 рассмотрены основные направления и цели контроля.

Таблица 14

Направления и цели контроля

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

Объективность оценки тем выше, чем больше источников информации используется. Ими могут быть: данные отчетности клиентной организации; материалы совещаний и заседаний; письменные и устные рекомендации консультантов; отчеты консультантов. Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов. В табл. 15 рассмотрен пример основных видов и содержания консультационных отчетов.

Таблица 15

Основные виды и содержание консультационных отчетов

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

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Из-за чего может быть разочарован клиент консультационной организации?
 - а) Плохие навыки делового общения;
 - б) низкая квалификация консультантов.
2. Из-за чего разрушаются ожидания консультантов?
 - а) Несоответствие уровня компетентности занятого в проекте персонала клиентной организации характеру решаемых задач;
 - б) низкая активность занятого в проекте персонала клиентной организации, нежелание и(или) неспособность клиента обучаться;
 - в) финансовые затруднения клиента.
3. Каковы причины неудовлетворения консультантов от полученных результатов в проекте?
 - а) Рост затрат;
 - б) неправильно определены объемы предстоящих работ;
 - в) уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.
4. Чем предопределяется качество консультационного проекта?
 - а) Грамотным построением отношения клиента;
 - б) грамотным построением отношения консультанта.
5. Какие основные направления контроля вы знаете?
 - а) Время;
 - б) финансы;
 - в) качество.

Практические задания

1. Составьте план работы решения проблемы, описанной в техническом задании, и обоснуйте его.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К°, 2013. – 364 с.
2. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
3. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.

Дополнительная литература

1. Ефремов, В. С. Составление резюме бизнес-плана консультационной компании / В. С. Ефимов, И. Г. Владимирова // Тезисы докладов на совещании семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 7 с.

2. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Дело и Сервис, 1998.
3. Кац, М. Зарубежный опыт в консультационных и учебных проектах России / М. Кац, Ч. Питерсайд // Реформа. – 1994. – № 12.
4. Кеннет, У. Образование и толерантность / У. Кеннет // Высшее образование в Европе: консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
5. Красовский, Ю. Д. Маркетинг : консалтинговый анализ Ю. Д. Красовский // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1.
6. Кудинов, А. Проблемы российских предприятий и управленческое консультирование / А. Кудинов // Консультант директора. – 1998. – № 16(76).
7. Макхэм, К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм : пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.

Интернет-ресурсы

1. www.cpanet.com – CPA net – community, resources and news for the accounting profession. CPA net. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. www.dt.com – Direct Travel – Travel Management with a Competitive Edge. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).

Раздел 10. Результативность и эффективность консультирования

Основные термины и понятия

Прямые и косвенные результаты; результативность консультирования.

Глоссарий

Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.

Результативность консультирования – соотношение результата (в качестве которого могут быть документы, краткосрочные и существенные изменения) и затрат (прямых и сопутствующих) на консультационные услуги и реализацию рекомендаций консультантов.

Фонд методов – банк знаний о механизмах и приемах, позволяющих быстро и качественно решать задачи и проблемы клиентной организации.

Эффективность консультирования – результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Методические рекомендации для студента по изучению раздела

Цель: рассмотреть сущность результативности и эффективности консультирования.

Учебные вопросы:

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

Изучив раздел, студент должен:

знать:

- определение результативности;
- сущность прямых и косвенных результатов;
- критерии результативности;

уметь:

• выделять основные критерии результативности и эффективности консультирования.

При освоении раздела необходимо:

- изучить раздел 10 из учебного пособия, а также материал по данному разделу из источников, указанных в библиографии;
- выполнить тесты к разделу 10;
- выполнить практическое задание;
- ответить на вопросы для самоконтроля.

10.1. Оценка выгод, полученных клиентом

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

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

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

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

10.2. Прямые и косвенные результаты

Прямые результаты:

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

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

Косвенные результаты:

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

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

10.3. Оценка процесса консультирования

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

10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом

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

10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации

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

Результаты аудита заключаются:

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

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

Результаты бухгалтерского обслуживания могут выражаться в виде:

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

2) уверенности клиента в соответствии законодательным нормам.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

Тесты к разделу

1. Что отражает эффективность консультирования?
 - а) Результативность в достижении определенных договором консультирования целей;
 - б) Количественную сторону деятельности;
 - в) Качественную сторону деятельности.
2. Что понимается под результативностью?
 - а) Количественная сторона консультационной деятельности;
 - б) качественная сторона консультационной деятельности;
 - в) количественная и качественная стороны консультационной деятельности.
3. Как называется процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта?
 - а) Оценка результатов;
 - б) консультирование;
 - в) эффективность.
4. Что представляют собой прямые количественные результаты сотрудничества?
 - а) Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции;
 - б) изменение стиля и методов работы;
 - в) привлечение внешнего капитала.

5. Что представляют собой косвенные количественные результаты сотрудничества?

- а) Приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров;
- б) снижение издержек;
- в) наличие разработанной стратегии развития.

Практические задания

1. Определите выгоду, полученную клиентом.
2. Оцените процесс консультирования и выявите плюсы и минусы.
3. Оцените выгоду, полученную консультантом от предприятия.

Перечень рекомендуемой литературы и Интернет-ресурсов

Основная литература

1. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
2. Масленников, Р. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.
3. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / М. В. Соколова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.

Дополнительная литература

1. Тирт, Х. Различия и опасность: особенности национальных культур и ограничения в толерантности / Х. Тирт // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
2. Управленческое консультирование : в 2 т. / пер. с англ.; под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – 319 с.
3. Уткин, Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ, Изд-во ЭКСМОС, 1998. – 256 с.
4. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Фомишин, С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006.
6. Хайниш С. В. Ассортиментная политика предприятий. (Из опыта управленческого консультирования) / С. В. Хайниш, В. Л. Харченко. – М. : МНИИПУ, 1992. – 270 с.
7. Храброва, И. А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. / И. А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000.
8. Элмонд, Б. Воспитание толерантности / Б. Элмонд // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
9. Юксвярав, Р. К. Управленческое консультирование : теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейман. – М. : Экономика, 1988. – 250 с.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2016).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml – Менеджмент в России и за рубежом. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge-.html> – Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10626> – Шапиро, В. Д. Управленческое консультирование. – (дата обращения: 19.12.2016).
7. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11377> – Цлаф, В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. – (дата обращения: 19.12.2016).
8. www.prepod2000.kulichki.net – Сайт преподаватель-2000. – (дата обращения: 19.12.2016).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

Разработанный комплекс дает представление о состоянии, проблемах и перспективах использования услуг профессиональных консультантов. Он углубляет теоретические, методические и практические знания по вопросам анализа проблем клиентов.

Руководство по дисциплине «Управленческое консультирование» позволяет студентам разобраться в таких вопросах:

- В чем причины возникновения и развития рынка консультационных услуг?
- В чем сущность, цели, задачи управленческого консультирования?
- Как эффективно осуществлять процесс консультирования?
- Как развивать консультант-клиентные отношения?
- Как эффективно проводить маркетинговые исследования на рынке консультационных услуг?

Практикум позволяет проверить свои знания, используя тесты.

Выполнение самостоятельно практических работ позволит студентам закрепить свои знания на практике.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопросы итогового контроля по дисциплине

1. Исторический обзор управленческого консультирования.
2. Деловые услуги.
3. Понятие консультационной деятельности.
4. Особенности консультационных услуг.
5. Виды консультационных услуг.
6. Внешние и внутренние консультанты.
7. Анализ проблем клиентной организации.
8. Принятие решения о приглашении консультантов.
9. Виды консультационных организаций.
10. Организация службы внутреннего консультанта.
11. Ассоциация консультантов.
12. Источники информации.
13. Определение потенциальных консультационных фирм.
14. Модель процесса поиска и выбора консультанта.
15. Содержание приглашения к участию в конкурсе.
16. Технические и финансовые критерии отбора.
17. Назначение технического задания.
18. Структура и содержание технического задания.
19. Структура и содержание технического и финансового предложения.
20. Оценка предложений.
21. Цена консультационной услуги.
22. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов.
23. Формы соглашений.
24. Структура и содержание контракта.
25. Модели консультирования.
26. Экспертное консультирование.
27. Консультирование по проекту.
28. Консультирование по процессу.
29. Процесс консультирования, структура консультационного проекта.
30. Основные стадии процесса консультирования.
31. Факторы успеха консультационного процесса.
32. Модель процесса контроля.
33. Основные направления контроля.
34. Оценка выгод, полученных клиентом.
35. Прямые и косвенные результаты.
36. Оценка процесса консультирования.
37. Оценка выгод, получаемых консультантом.
38. Система измерителей и оценок в клиентной организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Темы курсовых проектов (работ), рефератов

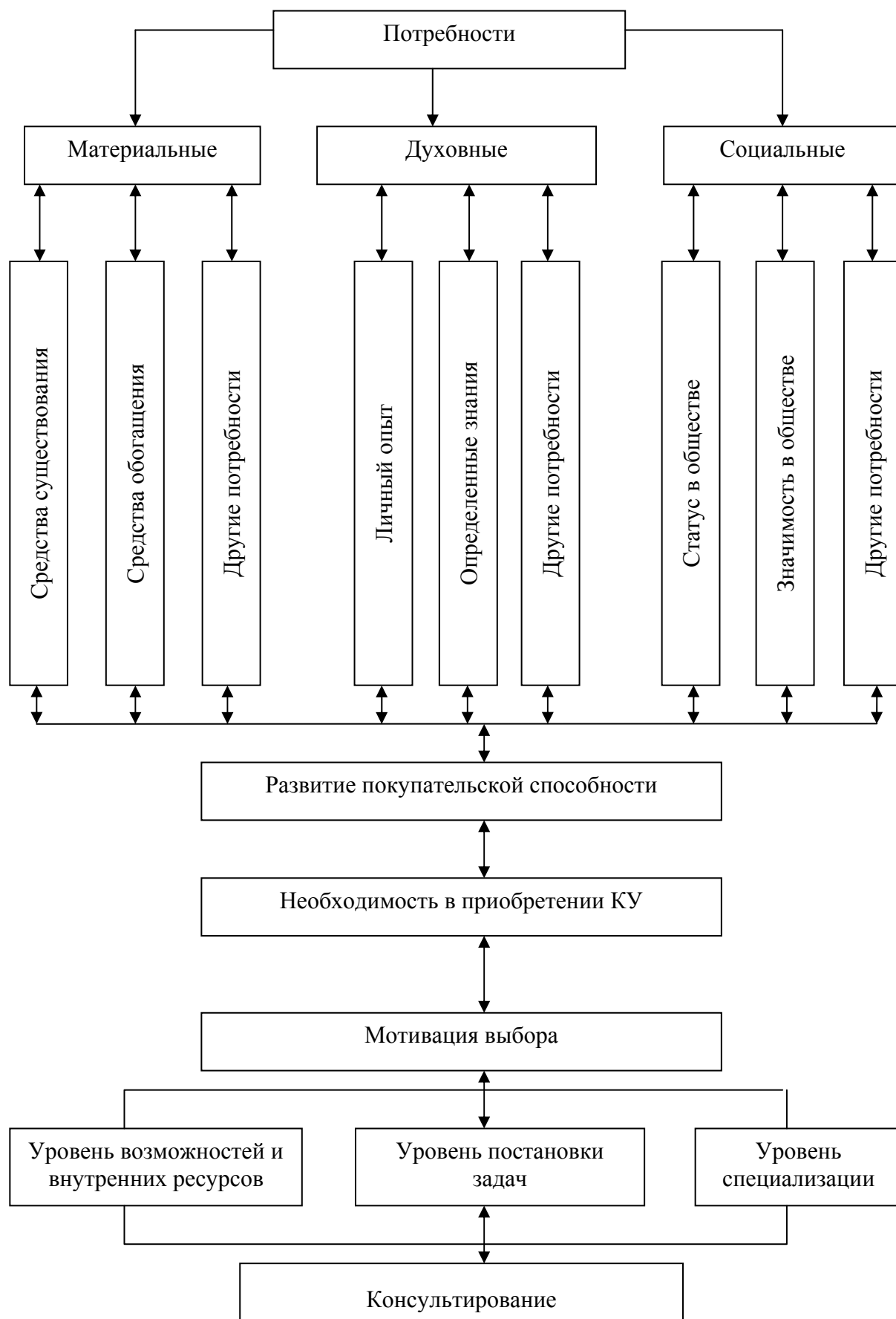
1. Особенности организации службы управленческого консультирования в РФ.
2. Технология управленческой консультационной деятельности в условиях клиентной организации малого бизнеса.
3. Внутрифирменное управленческое консультирование в транснациональных компаниях.
4. Информационное обеспечение деятельности управленческого консультирования.
5. Образовательная направленность управленческого консультирования.
6. Особенности индивидуального управленческого консультирования.
7. Управленческое консультирование в условиях новой экономики.
8. Подготовка кадров в службе управленческого консультирования.
9. Социально-психологические аспекты управленческого консультирования.
10. Перспективы развития управленческого консультирования в глобальном информационном сообществе.
11. Характер и цель управленческого консультирования.
12. Область применения и возможности консультирования.
13. Поведенческие роли консультанта.
14. Управление процессом изменения в организации.
15. Вопросы культуры при консультировании.
16. Профессиональные ассоциации и кодексы поведения консультантов.
17. Консультирование по вопросам управления финансовой деятельностью.
18. Характер и объем консультирования.
19. Новаторство и предприимчивость консультанта.
20. Консультирование по вопросам управления производством.
21. Консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами и их развитие.
22. Консультирование по вопросам управления малыми предприятиями.
23. Роль и характер деятельности консультанта.
24. Консультативные задания в жизненном цикле предприятия.
25. Консультирование по вопросам управления государственными учреждениями.
26. Консультирование по вопросам применения ЭВМ в управлении.
27. Консультирование как профессиональная деятельность.
28. Маркетинг услуг по консультированию.
29. Повышение квалификации консультантов по вопросам управления.
30. Издержки и гонорар консультантов.
31. Особенности составления отчета консультанта.

Структура системы консультирования



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Типичная структура потребностей при получении консультационной услуги (КУ)



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей

Критерии сегментации	Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка
Географические	Регион, страна, область, район, город и т. д.
Динамика развития региона	Стабильность, падение, рост
Доступность средств массовой информации	Доступны, недоступны
Отраслевые	Медицина, юриспруденция, менеджмент и т. д.
Профессия	Научный работник, инженер-технолог и т. д.
Уровень образования	Начальное, среднее, высшее и т. д.
Стиль мышления	Абстрактный, аналитический, аудиальный и т. д.
Социальный статус	Отсутствие статуса, наличие статуса
Опыт использования	Отсутствие опыта, наличие опыта
Национальность	Русский, украинец, француз, поляк и т. д.
Пол	Мужской, женский
Ожидаемый риск	Получение истинной информации, сокращение времени на получение информации и т. д.
Носитель информации	Устная, письменная, использование инструментария и т. д.
Временные	1 месяц, 3 месяца, 0,5 года, 1 год и т. д.
Объем предоставленных услуг	1 час/день, 8 час/день и т. д.
Отношение к фирме	Хороший имидж, плохой имидж
Транспортная сеть района	Автомобиль, самолет, поезд и т. д.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Факторы анализа конкурентоспособности консультационной фирмы (КФ)

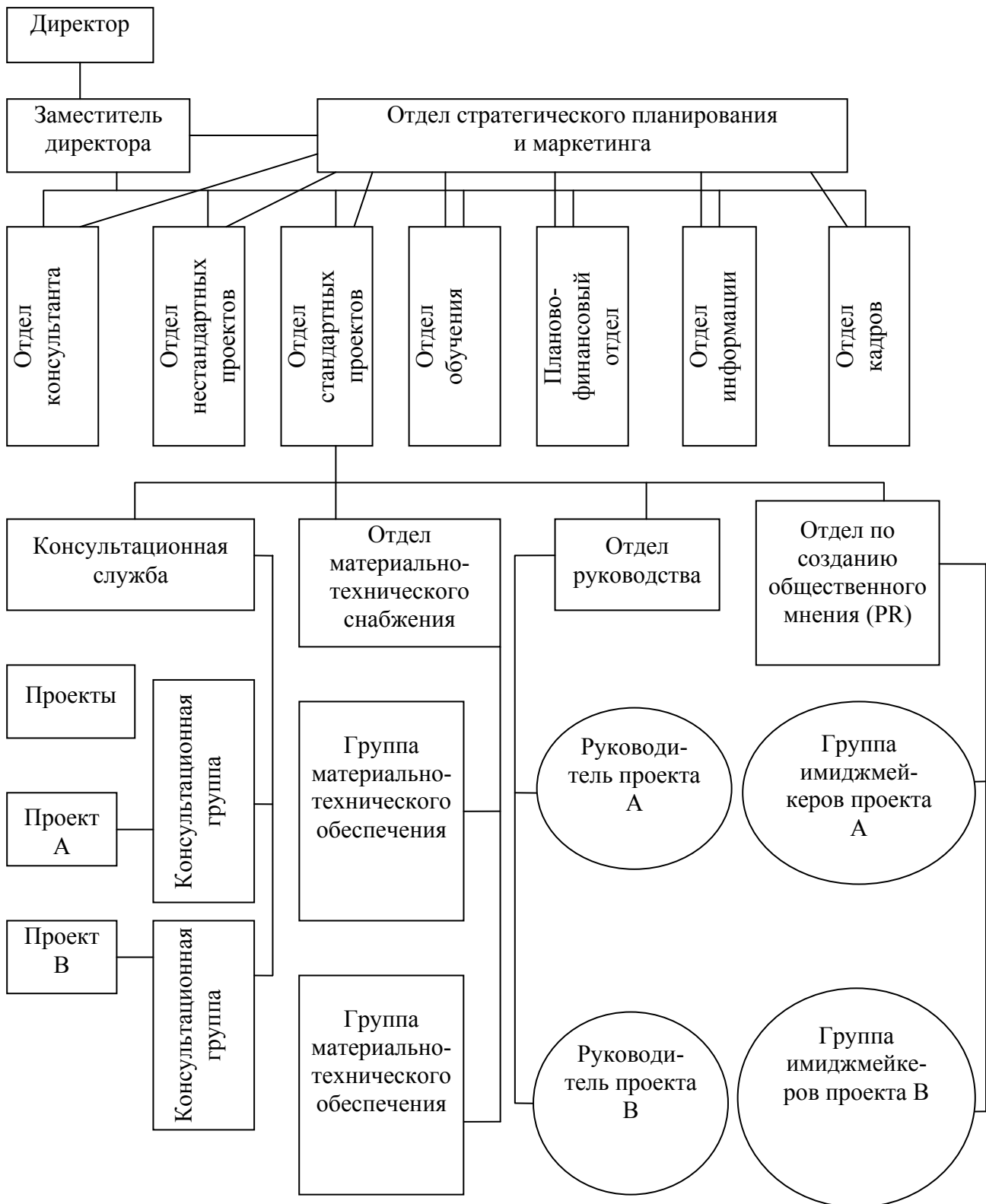
Факторы конкурентоспособности	Основные показатели	Расшифровка основных показателей
1. Основные показатели деятельности консультационной фирмы	1. Общие показатели по обслуживанию клиентов:	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым КФ осуществляет продажу КУ. 2. Количество контрактов на платной основе, его доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом. 3. Количество специализаций, по которым консультационная фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта
	2. Показатели структуры КФ:	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов. 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства
	3. Показатели материально-технической базы:	1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого. 2. Площадь учебно-лабораторная на 1 клиента. 3. Количество учебно-научно-технической литературы на одного консультанта, издательских баз
	4. Показатели кадровой структуры:	1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов. 2. Процент среди консультантов: независимых консультантов, с большим стажем работы, работающих в других консультационных фирмах. 3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов
	5. Показатели эффективности работы консультанта:	1. Количество консультантов за 5 лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов. 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой

Окончание приложения Е

Факторы конкурентоспособности	Основные показатели	Расшифровка основных показателей
2. Основные показатели определения качества обслуживания клиентов	1. Формы консультирования:	1. Количество форм обучения клиентов. 2. Количество учебно-научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений. 3. Количество новых специализированных и отраслевых подразделений. 4. Количество центров обучения консультантов. 5. Количество запланированных консультаций, с учетом возможностей клиентов. 6. Количество новых специальных фирм обучения клиентов. 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании. 8. Количество тестов на умение решить поставленную задачу. 9. Количество научных работ специализированных подразделений, авторских свидетельств
	2. Характеристика консультационных кадров:	1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях. 2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю специализированных подразделений. 3. Средний возраст по категории консультантов и его тенденции

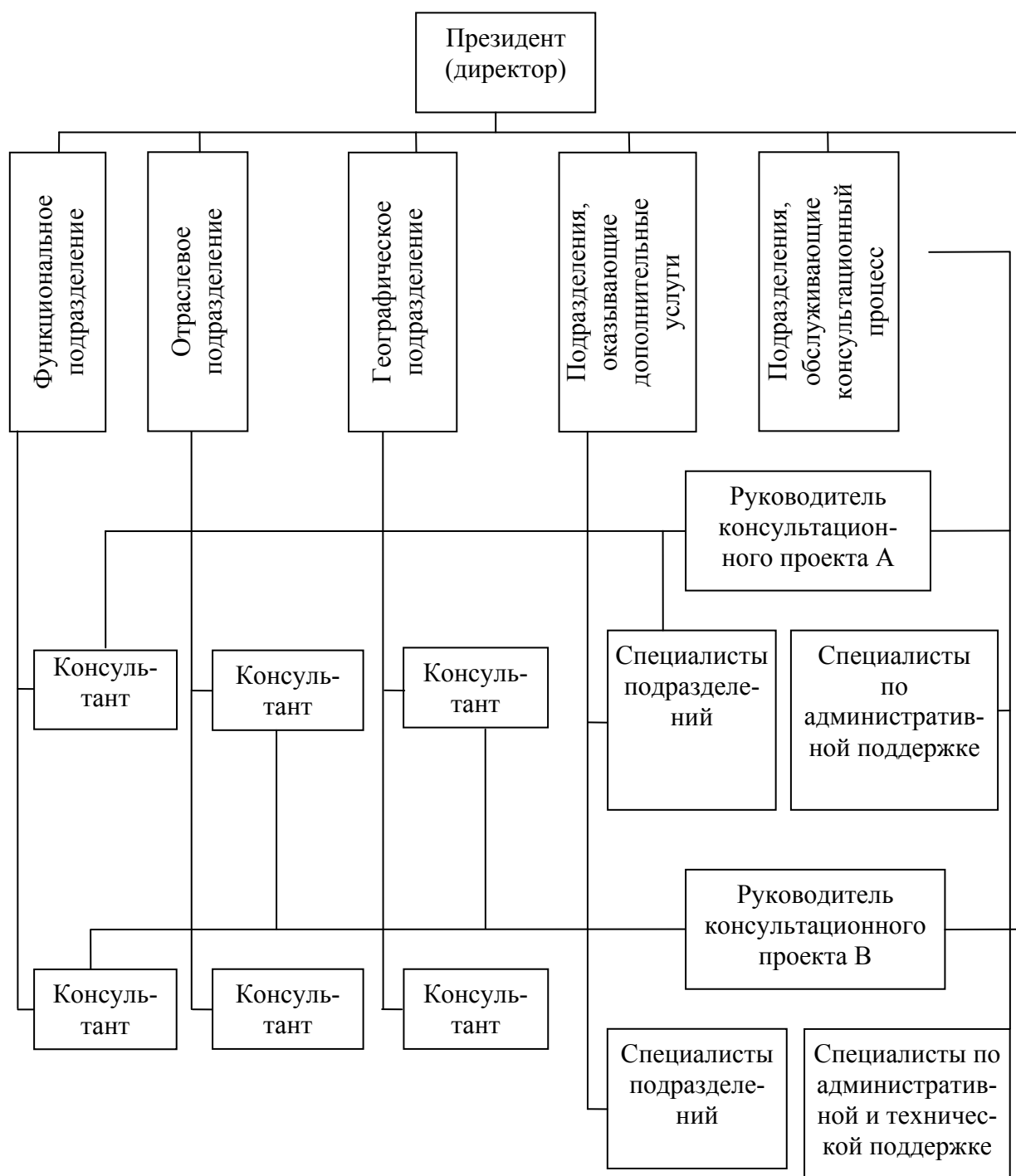
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Организационная структура управления средними консультационными предприятиями



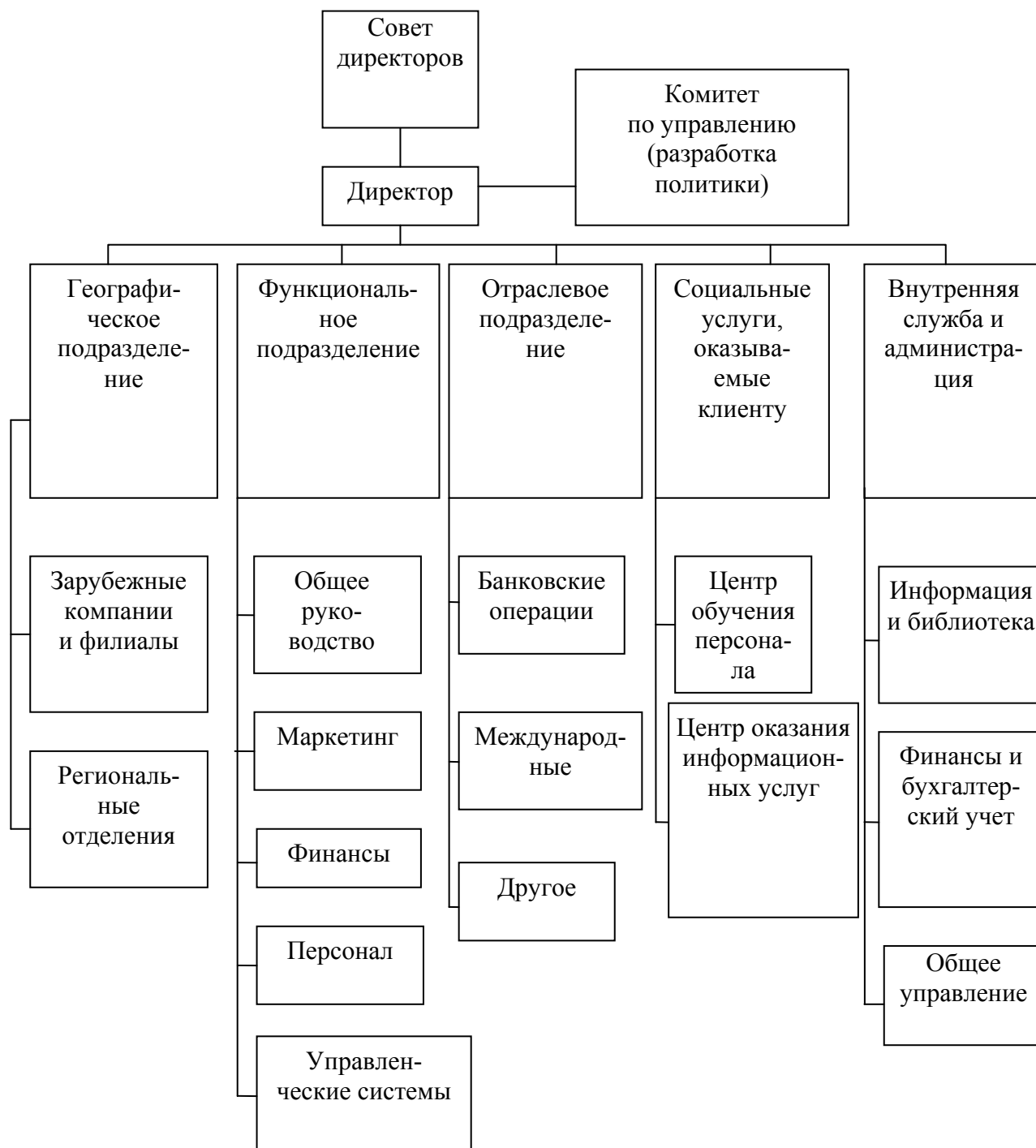
ПРИЛОЖЕНИЕ И

Типичная матричная структура управления консультационной фирмой



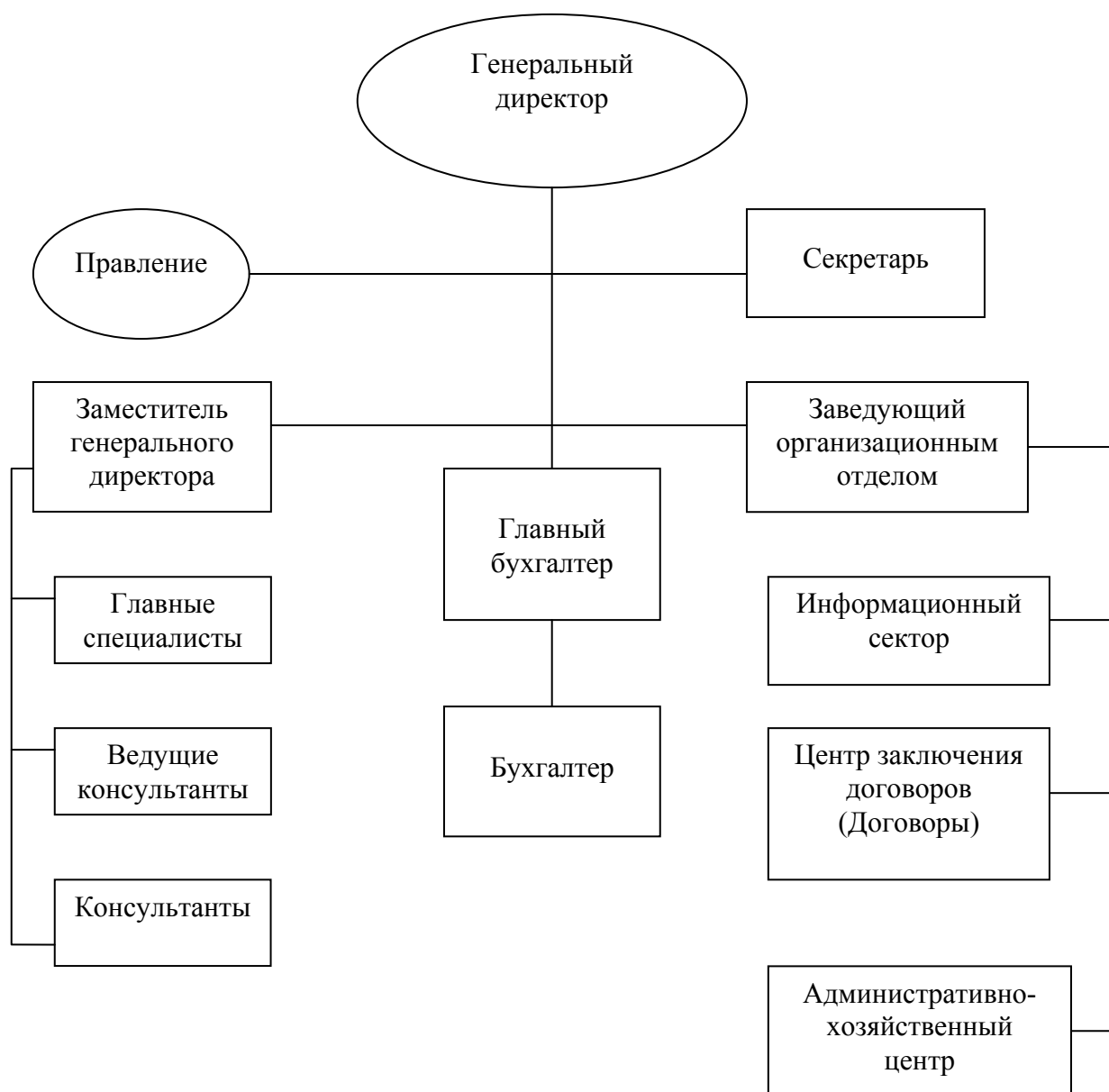
ПРИЛОЖЕНИЕ К

Типичная организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами



ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Организационная структура управления малыми консультационными фирмами



БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12 / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 240 с.
2. Березникова, И. Четверть рынка за фирмами «Большой шестерки» / И. Березников // Деловые люди. – 1994. – Июль – август. – С. 34 – 35.
3. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
4. Блинов, А. О. Управленческое консультирование / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – М. : Дашков и К°, 2013. – 212 с.
5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг : теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. – М. : Дашков и К°, 2013. – 364 с.
6. Варламова, Е. П. Управленческое консультирование : социопсихологический срез / Е. П. Варламов, С. Ю. Степанов // СОЦИС. – 1995. – С. 37 – 43.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1998.
8. Волкова, Е. А. Управленческое консультирование : учебное пособие / Е. А. Волкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2003.
9. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М., 1999.
10. Грибов, В. Д. Менеджмент в малом бизнесе / В. Д. Грибов. – М., 1999.
11. Деева, Е. М. Некоторые свойства основных компонентов маркетинга консультационных услуг / Е. М. Деева // Маркетинг. – 1998. – №2. – 97 с.
12. Ефремов, В. С. План маркетинга и продаж консультационных услуг / В. С. Ефремов // Тезисы докладов на совещании-семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 7 с.
13. Ефремов, В. С. Составление резюме бизнес-плана консультационной компании / В. С. Ефремов, И. Г. Владимирова // Тезисы докладов на совещании-семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 7 с.
14. Ефремов, В. С. Техника и тактика консультационного бизнеса / В. С. Ефремов // Тезисы докладов на совещании-семинаре руководителей консалтинговых служб УДЦ. – М., 1995. – 9 с.
15. Ефремов, В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1997. – Июнь.
16. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 1998.
17. Кац, М. Зарубежный опыт в консультационных и учебных проектах России / М. Кац, Ч. Питерсайд // Реформа. – 1994. – №12.
18. Кеннет, У. Образование и толерантность / У. Кеннет // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
19. Красовский, Ю. Д. Маркетинг : консалтинговый анализ / Ю. Д. Красовский // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – №1.

20. Кудинов, А. Проблемы российских предприятий и управленческое консультирование / А. Кудинов // Консультант директора. – 1998. – № 16 (76).
21. Майстер, Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
22. Макхэм, К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм : пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
23. Масленников, Р. Суперконсалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / Р. Масленников. – М. : Простор, 2011. – 176 с.
24. Опп, М. Толерантность и психологическое здоровье / М. Опп // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
25. Педерсен, П. Религия как основа для консультирования / П. Педерсен // Высшее образование в Европе: консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
26. Печерских, А. Война уже закончилась, но... / А. Печерских // Открытая газета. – 1998. – 8 апреля. – С. 15.
27. Поляков, В. Г. Бизнес-консалтинг как инструмент преобразований / В. Г. Поляков // ЭКО. – 1995. – С. 40 – 51.
28. Посадский, А. П. Консалтинг в России / А. П. Посадский // Деловой мир. – 1993. – 18 декабря.
29. Посадский, А. П., Консалтинг и внешнеэкономические связи в России / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Международный бизнес России. – 1995. – С. 3 – 5.
30. Посадский, А. П. Консалтинг – инструмент укрепления позиций России в сфере внешнеэкономических связей / А. П. Посадский, В. Ю. Пресняков // Экономика и коммерция. – 1994. – Вып. 4.
31. Посадский, А. П. Консалтинг – инфраструктура профессиональной поддержки бизнеса / А. П. Посадский // Инвестиции в России. – 1994. – № 1. – С. 54 – 58.
32. Посадский, А. П. Консультационные услуги в России. (Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей) / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 174 с.
33. Посадский, А. П. О рыбаке и рыбке в море консалтинга / А. П. Посадский // Деловой мир. – 1994. – 8 октября.
34. Сафронова, Н. Маркетинг консалтинговых услуг / Н. Сафронова // Маркетинг. – 1997. – № 4. – 97 с.
35. Сидорова, Т. Н. Уйдем ли мы от импорта консалтинга? / Т. Н. Сидорова // Деловой мир. – 1994. – 16 декабря.
36. Соколова, М. В. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 215 с.
37. Тирт, Х. Различия и опасность: особенности национальных культур и ограничения в толерантности / Х. Тирт // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – № 2; 1996. – № 1.
38. Управленческое консультирование : в 2 т. / пер. с англ.; под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – 319 с.
39. Уткин, Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ТАНДЕМ, Изд-во ЭКСМОС, 1998. – 256 с.
40. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000.

41. Фомишин, С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006.
42. Хайниш, С. В. Ассортиментная политика предприятий. (Из опыта управленческого консультирования) / С. В. Хайниш, В. Л. Харченко. – М. : МНИИПУ, 1992. – 270 с.
43. Храброва, И. А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. – М. : АЛЬПИНА, 2000.
44. Элмонд, Б. Воспитание толерантности / Б. Элмонд // Высшее образование в Европе : консультирование и толерантность. – 1997. – №2; 1996. – №1.
45. Юксвярав, Р. К. Управленческое консультирование : теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейман. – М. : Экономика, 1988. – 250 с.

Интернет-ресурсы

1. www.arthurandersen.com – Andersen home page. – (дата обращения: 19.12.2014).
2. www.cfin.ru/consulting/maister/index.shtml – Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. – (дата обращения: 19.12.2016).
3. www.cfin.ru/press/management/1998-5/13.shtml – Менеджмент в России и за рубежом. – (дата обращения: 19.12.2016).
4. www.cpanet.com – CPA net – community, resources and news for the accounting profession. CPA net. – (дата обращения: 19.12.2016).
5. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10626> – Шапиро, В. Д. Управленческое консультирование. – (дата обращения: 19.12.2016).
6. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11377> – Цлаф, В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. – (дата обращения: 19.12.2016).
7. <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=12198> – Бобров, А. Консалтинг в цвете. – (дата обращения: 19.12.2016).
8. <http://delovoymir.biz/2014/01/09/i-snova-o-konsaltinge-.html> – Попов, С. И снова о консалтинге. – (дата обращения: 19.12.2016).
9. <http://delovoymir.biz/2014/06/30/kak-vybirat-biznes-konsultanta.html> – Макаров, А. Как выбрать бизнес-консультанта. – (дата обращения: 19.12.2016).
10. www.dt.com – Direct Travel – Travel Management with a Competitive Edge. – (дата обращения: 19.12.2016).
11. www.eyi.com – Advisory, Assurance, Tax, Transaction, Services – EY – Global. – (дата обращения: 19.12.2016).
12. www.kpmg.com – Cutting through complexity. KPMG. GLOBAL. – (дата обращения: 19.12.2016).
13. www.prepod2000.kulichki.net – Сайт преподаватель-2000. – (дата обращения: 19.12.2016).

Учебное электронное издание

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Составитель МИНЯКОВА Татьяна Евгеньевна

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР 020640 от 22.10.97.

ЭИ № 1059. Объем данных 1,1 Мб.

Печатное издание

Подписано в печать 30.11.2017. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 5,81. Тираж 75 экз. Заказ 212.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Тел.: (8422) 778-113

E-mail: venec@ulstu.ru

venec.ulstu.ru