

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра управления персоналом и психологии

В.В. Островая

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Учебно-методическое пособие

Оренбург
Издательский центр ОГАУ
2015

УДК 338.24
ББК 65.050.9(2)2
О-77

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный аграрный университет».

Обсуждено и рекомендовано на заседании кафедры управления персоналом и психологии (протокол № 3 от 30 октября 2015 г.).

Обсуждено и одобрено учебно-методической комиссией Института управления (протокол № 4 от 6 ноября 2015 г.).

Председатель комиссии д-р экон. наук, профессор Г.Л. Коваленко

РЕЦЕНЗЕНТ

Р.Ш. Шафеев — кандидат экономических наук, доцент

Островая, Виктория Викторовна

О-77 Управленческий консалтинг: учебно-методическое пособие / В.В. Островая. — Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2015 г. — 136 с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управленческий консалтинг» предназначено для организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов направления подготовки 081100.62 «Государственное и муниципальное управление», профиля «Управление персоналом государственной и муниципальной службы», очной и заочной форм обучения.

Содержит краткое содержание лекционного курса, выстроенного в соответствии с тематическим планом дисциплины, и практическую часть, состоящую из контрольных вопросов, вопросов для самостоятельного изучения, ситуационных задач, тем рефератов, кроссвордов, кейсовых ситуаций, тестов, глоссария.

УДК 338.24
ББК 65.050.9(2)2

© В.В. Островая, 2015.
© Издательский центр ОГАУ, 2015.

Предисловие

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование (управленческий консалтинг), давно превратилось в важнейшую отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование. Таким образом, управленческое консультирование — особая сфера услуг и составная часть инфраструктуры рыночной экономики, это важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.

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

- **Целью** освоения дисциплины «Управленческий консалтинг» является достижение образовательных результатов ООП подготовки бакалавров, владеющих системой знаний о сущности, особенностях, этапах становления, развития управленческого консалтинга, умениями использовать методы воздействия на управленческую структуру организации и компетенциями в сфере управленческого консультирования для достижения целей организации.

- **Задачи** дисциплины заключаются в следующем:

- студент должен иметь системное представление о специфике предоставления услуг управленческого консультирования, об основных этапах и особенностях консалтингового процесса, о поведенческих аспектах консультационного процесса и взаимоотношениях консультант — клиент, о специфике маркетинга консалтинговых услуг, о новом направлении менеджмента — управление знанием — и его взаимосвязи с управленческим консалтингом.

Предлагаемое учебно-методическое пособие содержит основные теоретические и практические материалы, необходимые для изучения курса «Управленческий консалтинг», предусмотренного рабочей

программой кафедры «Управление персоналом и психологии», в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, и нацелено на формирование профессиональных компетенций: способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении «обратной связи» в профессиональной деятельности (ПК-34); владением медиативными технологиями, умением организовывать, проводить и оценивать эффективность переговоров и примирительных процедур (ПК-37).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

• **знать:**

- методологическую основу, особенности и этапы становления и развития управленческого консалтинга;
- историю управленческого консалтинга в России и за рубежом;
- цели, задачи, этапы консультирования;
- различные методологические принципы в построении стратегии консультирования;
- основы системного подхода в диагностике и решении проблем организации-заказчика;
- характеристики консультантов и типы заказчиков;
- международную классификацию консалтинговых услуг, различные модели управленческого консультирования (рекомендательный и процессуальный консалтинг);
- методы диагностики проблем и потребностей организации;
- анализ консалтинговых услуг в России и за рубежом по различным сферам деятельности и по различным секторам экономики;
- типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы, последствия возможных изменений в организации, вызванные консалтинговым проектом;

• **уметь:**

- применять знания, полученные на лекциях и практических занятиях, для самостоятельного анализа деятельности предприятий;
- выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления;
- самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере управленческого консультирования;

• **владеть:**

- методами решения проблем взаимоотношений «консультант – клиент»;
- методами воздействия консультанта на клиента;
- навыками консультационной практики.

Глава 1

Сущность и содержание управленческого консалтинга



1.1 Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг». Основные направления управленческого консалтинга

1.1.1 Предмет, цель, задачи управленческого консалтинга

Развитие бизнеса во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Особое место в рамках этого инфраструктурного комплекса занимает управленческая инфраструктура, основу которой составляют консалтинговые фирмы.

В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г. Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компаний, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решений.

К. Макхэм, известный английский специалист в области управленческого консультирования, считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других.

Еще одно определение было предложено группой американских консультантов: «Управленческий консалтинг — это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая осуществление определенных действий, и по мере надобности участвуют в их реализации. В целом, консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе».

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO, ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и

оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации». Такого же определения придерживаются Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консалтинга (ИМС).

Выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование»:

- в первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Примером может служить определение, которое дает Фриц Стееле: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»;

- второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Грейнером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». Эти два подхода взаимодополняют друг друга.

Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности. Именно поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае намечаемых изменений в деятельности предприятия, ухудшения общих результатов этой деятельности (включая кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшей работы.

Сложность возникающих при этом проблем ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный междисциплинарный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических, социопсихологических, политических и других аспектов деятельности организации. Основываясь на результатах своего анализа, консультант получает возможность сформулировать рекомендации, касающиеся основных целей, деловой политики и стратегии общего планирования, структуры и контроля за работой организации.

На основе предварительного обследования организации консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанно-

стей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Консультируя по вопросам управления человеческими ресурсами, консультанты могут оказать помощь в решении задач регулирования отношений в коллективе и использовании происходящих изменений для повышения эффективности деятельности организации.

Консультант может также оказывать эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, разработки инвестиционных проектов, приобретения новой компании или слияния нескольких компаний, согласования различных финансовых систем, определения реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д.

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 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.

Функции консультирования — консультации, обучение, исследовательские работы.

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

1.1.2 Основные направления управленческого консалтинга

В настоящее время управленческий консалтинг стал получать все более широкое распространение в российской экономике, в связи с этим представляет интерес изучение основных направлений деятель-

ности консалтинговых фирм на рынке отечественных промышленных предприятий. Управленческий консалтинг помогает клиентам и партнерам в решении стоящих перед ними управленческих задач и проблем:

- поддержка в развитии бизнеса,
- открытие новых направлений,
- запуск новых проектов.

Оказываются услуги по разработке индивидуальных решений — проблем по вопросам управления:

– **общее управление:** консультирование по вопросам общего управления позволяет в первую очередь определять эффективность системы управления предприятием, проводить оценку бизнеса в целом. Внутренний менеджмент предприятия включает в себя такие процедуры, как управление изменениями и проектами, организационное развитие и построение структуры управления, стратегическое планирование, поиск партнеров, бенчмаркинг и кризисное управление;

– **администрирование:** организация и анализ административных процессов компании позволяет проводить оптимизацию документооборота, определять требования к размещению или перемещению отделов или иных структурных подразделений, формировать управление с помощью подходящих для конкретной компании методов управления;

– **финансовое управление;**

– **управление персоналом:** при работе с консалтинговыми проектами, где заказчик желает существенно увеличить добавленную стоимость своих товаров и услуг, большой объем консультирования приходится на вопросы управления персоналом, поскольку «бизнес — это люди». Спектр вопросов, которые затрагивают руководители, очень широк.

Основные направления работы в этой сфере: поиск, подбор, отбор, адаптация персонала; трудовые соглашения, кадровое делопроизводство; построение систем мотивации и оплаты труда, разработка программ поощрения и пенсионных программ, систем вознаграждения; профессиональное движение и сокращение штатов, построение внутренних связей в компании; планирование рабочей силы; проведение аттестации, разработка методик оценки работы сотрудников; разрешение конфликтов; повышение квалификации работников, организация и проведение тренингов; разработка корпоративной культуры; обучение топ-руководителей HR-менеджменту; анализ функционирования системы управления персоналом предприятия, разработка паспорта социального развития предприятия;

– **управление производством.**

1.1.3 Управленческое консультирование и смежные профессиональные услуги по экономике и управлению

Понятие «профессиональные услуги по экономике и управлению», применяемое в мировой практике, является более широким, чем управленческий консалтинг. Их отличие состоит в том, что консультирование, с одной стороны, — это предоставление советов и рекомендаций, а с другой — профессиональные услуги (аудиторские, юридические, бухгалтерские, рекрутментские и т.д.), предполагающие выполнение внешними специалистами определенных управленческих функций вместо штатных менеджеров и специалистов предприятия.

Кратко охарактеризуем виды профессиональных услуг.

- **Аудит** (лат. «слушание»). Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит — это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю.

В последнее время термин «аудит» стал пониматься более широко, как проверка какого-либо аспекта деятельности фирмы, даже в случае ее проведения собственными сотрудниками. Это может быть и кадровый аудит, или аудит человеческих ресурсов, и экологический аудит, аудит бизнеса и т.п. В практике бизнеса такому расширительному употреблению термина «аудит» соответствует понятие «независимая проверка».

- **Бухгалтерское обслуживание.** Это услуги, оказываемые клиенту внешними по отношению к нему бухгалтерскими фирмами. Подобные услуги включают в себя консультирование по вопросам ведения бухучета, постановку и ведение бухучета, восстановление бухучета. Производится также анализ финансового состояния и выработка учетной политики, оказывается содействие в составлении отчетности.

- **Юридическое обслуживание.** Юридический консалтинг выступает в форме советов, непосредственного ведения дел своих клиентов: проверка внутренних документов клиента на соответствие требованиям законодательства; оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов; оказание помощи в подготовке и подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами. Юридические фирмы ведут претензионную работу, представляют интересы клиента в суде, других органах при рассмотрении правовых вопросов. Они дают консультации, заключения и справки по правовым вопросам, возникающим в ходе деятельности клиента.

Важным спектром такой деятельности является, в частности, приведение российской налоговой и юридической системы в соответствие с международными стандартами.

• **Инжиниринг** — инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации разного рода объектов. Как правило, инжиниринговые услуги делят на услуги по подготовке производственного процесса и услуги по обеспечению процесса производства. Инжиниринговые услуги включают предпроектные (подготовка технико-экономических обоснований строительства промышленных и других объектов; разработка планов застройки региона, планов развития связи, транспортных сетей и др.; консультации и надзор за проведением предпроектных работ и т.п.); проектные (подготовка генерального плана объекта; предварительная оценка стоимости проекта; разработка технических проектов и рабочих чертежей строительства новых и реконструкции действующих промышленных и других объектов; надзор и консультации по проведению проектных работ); послепроектные (подготовка контрактной документации; оценка предложений заказчиков; надзор за проведением комплекса работ; проведение приемо-сдаточных испытаний объекта; подготовка инженерно-технического персонала и др.); специальные услуги (экономические исследования; различные юридические процедуры и другие услуги, связанные с создаваемым объектом инжиниринга). Инжиниринговое обслуживание производится специализированными фирмами, строительными и промышленными компаниями.

• **Реклама и отношения с общественностью** включают в себя деятельность по созданию в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) товара или фирмы. Для этой цели используются средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации годовых и финансовых отчетов, подготовка и публикация рейтингов и т.д.), а также прямая рассылка рекламных материалов. Широко используется также проведение конференций, презентаций, благотворительных мероприятий и т.д.

• **Тренинг** — передача знаний и информации о принятии решений. Тренинг проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров. Отличие тренинга от традиционного обучения состоит в его максимальной приближенности к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.п.).

• **Деловая информация.** Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, юридической и другой информации

по заказу клиента. Кроме того, осуществляется публикация пособий, статей, справочников, обзоров, дайджестов и др. В последнее время все большее значение приобретает информация в электронной форме, в том числе и через Интернет.

- **Рекрутмент** — это услуги по подбору и оценке кадров. Крупные специализированные кадровые агентства впервые появились в США после Великой депрессии, когда начался подъем промышленности и резко вырос спрос на профессионалов.

Рекрутментские фирмы проводят анализ рынков труда, осуществляют трудоустройство увольняемых специалистов. В настоящее время происходит расширение сферы деятельности рекрутмента, оказываются услуги по подбору временных руководящих кадров, подбору и предоставлению временных и сезонных работников, поиску специалистов высшего класса.

- **Обеспечение информационными технологиями (ИТ).** Сегодня все большее значение приобретает индустрия современных информационных технологий. Поэтому консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги, разработка и внедрение информационных систем приобретают для предприятий в современных условиях максимальную актуальность.

- **Инвестиционные услуги (инвестиционное банкирование).** Это деятельность кредитно-финансовых институтов (инвестиционных банков и компаний) по купле-продаже ценных бумаг. Инвестиционные банки аккумулируют денежные средства частных инвесторов и помещают их в ценные бумаги. Фирмы, осуществляющие инвестиционное обслуживание, занимаются также консультированием в сфере рынка ценных бумаг, по вопросам общего и финансового управления.

- **Лоббирование** осуществляется в форме легального воздействия на органы государственной и местной власти для создания оптимальных условий деятельности фирмы. Лоббирование направлено на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта фирмы. Эти услуги производятся в области подготовки, корректировки и доработки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса.

1.1.4 Виды консультационной деятельности.

Виды консультантов. Специфика работы консультантов

Консультант — это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Перед

консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

Профессиональные черты консультанта:

- имеет определенный специфический статус;
- в рамках рыночных отношений использует свои знания и интеллект как товар;
- в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;
- в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации, то есть присутствие черты аналитика;
- консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Консультанты как профессионалы должны удовлетворять целому ряду требований, выступающих критериями профессионализма. М. Кубр выделил ряд таких требований, относящихся к интеллектуальным способностям и личностным качествам консультанта по вопросам управления: интеллектуальные способности, способность понимать людей и работать с ними, интеллектуальная и эмоциональная зрелость, личная напористость и инициатива, этика и честность, физическое и умственное здоровье.

В соответствии со знаниями, умениями и опытом происходит определенная специализация консультантов: консультанты-универсалы и консультанты-специалисты.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов. Внешние — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров.

Внутренние — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Достоинство внутренних консультантов: они хорошо знают свою организацию, им нет необходимости тратить время на подробное ознакомление с деталями решаемой проблемы. Однако есть целый ряд отрицательных моментов в их использовании:

- им надо платить постоянную зарплату и тратить деньги на их обучение;
- деятельность внутренних консультантов не подвергается критике со стороны, и их ошибки редко обнаруживаются;
- у внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;

- их положение может привести к безынициативности и отсутствию творческого подхода;

- внутреннему штату может не хватать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты — это независимые от клиента консалтинговые компании. Их основные преимущества перед внутренними консультантами — независимость во взглядах и действиях, а также передовые знания и навыки. Их преимущества таковы:

- внешние консультанты приглашаются на определенный период для решения конкретной проблемы;

- в условиях отсутствия собственных специалистов в данной области внешние консультанты рассматриваются как специалисты, способные решить проблему;

- привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы;

- обладая необходимой методологической базой, они обеспечивают системный подход к проведению аналитических работ;

- внешние консультанты дают относительно беспристрастный анализ, так как не зависят от руководителя предприятия и от бизнеса компании, не связаны какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации;

- внешние консультанты владеют большим количеством предварительной информации, обладают большим опытом в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям;

- компания не имеет обязательств по отношению к приглашенным консультантам по окончании консультирования.

К недостаткам можно отнести:

- недостаточное количество информации о компании;
- отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов;

- использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации;

- возможность ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг;

- продавая время и рабочий потенциал своих сотрудников, внешние консультанты, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли.

Кроме того консультанты могут выступать в роли источника информации; инструктора; участника совместного решения проблем;

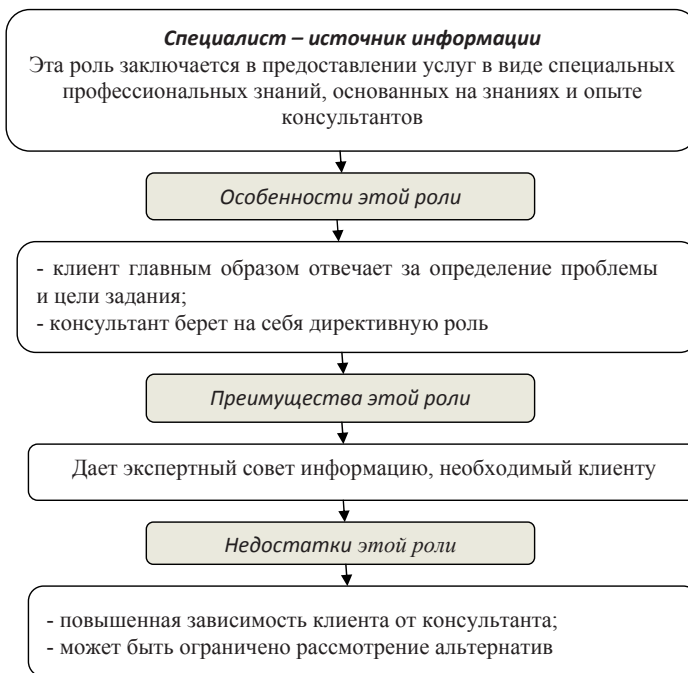


Рис. 1 – Роль консультанта: специалист как источник информации



Рис. 2 – Роль консультанта: инструктор



Рис. 3 – Роль консультанта: участник совместного решения проблем



Рис. 4 – Роль консультанта: определитель альтернатив

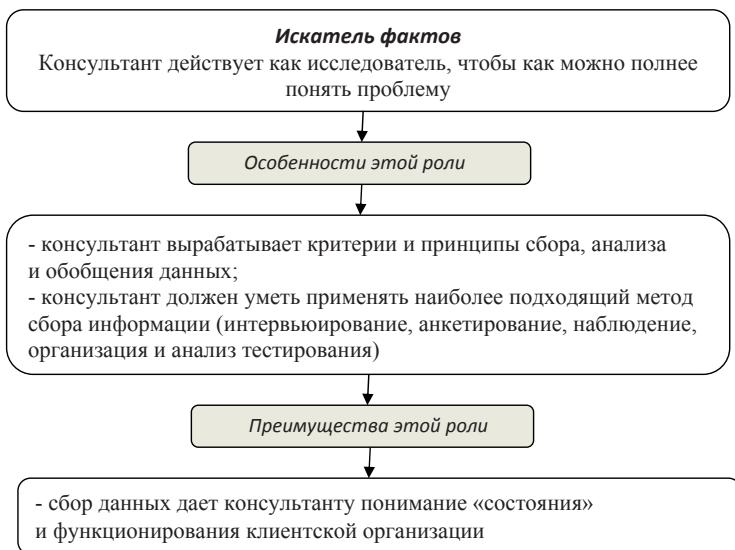


Рис. 5 – Роль консультанта: искатель фактов

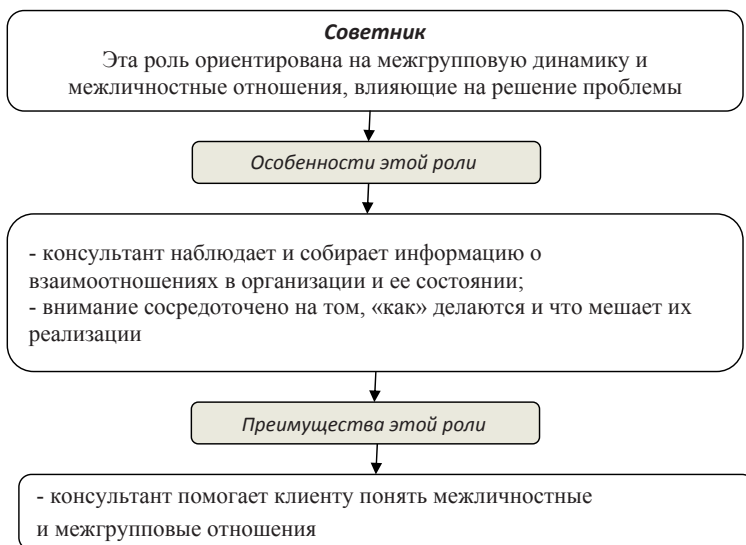


Рис. 6 – Роль консультанта: советник

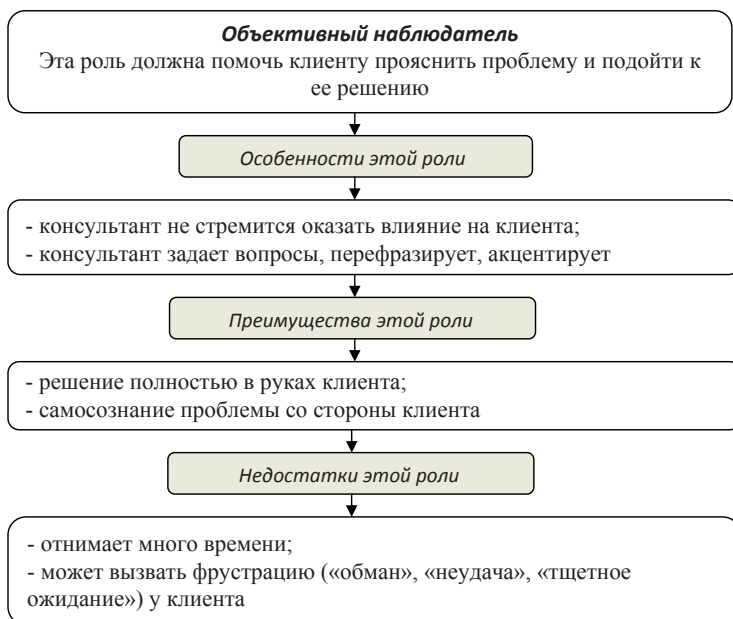


Рис. 7 — Роль консультанта: объективный наблюдатель

Таблица 1 — Характеристика экспертного и процессного консультирования

Процессное	Деятельность	Экспертное
Использует метод «прочувствования проблемы», который включает понимание субъективных и объективных данных	Верификация проблемы	«Экспертная оценка и сбор данных»
Работает с клиентом, помогая им совершенствовать принятый ими процесс решения проблем и повышать их креативность	Решение проблемы	Предлагает идеи и варианты, составляет план исследования для сбора информации и вырабатывает решения для клиента
Обеспечивает значимые данные и позволяет клиенту самому их интерпретировать	Обратная связь	Представляет результаты исследования с «экспертными рекомендациями»
Поощряет клиента к использованию данных	Использование результатов исследования	Дает конкретные рекомендации
Работа с отдельными людьми или группами	Вовлеченность	Сконцентрирован на конкретной проблеме

определителя альтернатив, искателя факторов; советника и объективного наблюдателя.

С точки зрения методологии проведения консалтинга, различают экспертное (нормативное, ресурсное), процессное и обучающее консультирование. В рамках экспертного консультирования клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При процессном консультировании помимо вышеуказанного клиент принимает участие в разработке рекомендаций, а при обучающем консультировании персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия.

Вместе с тем в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

1.1.5 Классификация консалтинговых организаций.

Причины обращения к услугам консультантов

А.И. Пригожий выделяет пять основных видов консультационных организаций.

Первый тип — это многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование там — дополнительная услуга, существующая для подкрепления основных.

Второй тип — это специализированные компании в какой-то области управленческого консультирования.

Третий тип консультационных фирм — лидерские организации.

Четвертый тип — партнерство. Это группа консультантов, каждый из которых — приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других.

Пятый тип — независимые индивидуальные консультанты, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него.

Трудности, которые возникают на этом пути при попытке решить проблемы собственными силами, в основном связаны с недостатком финансовых средств (39%), сопротивлением со стороны руководства и коллег (25%), недостатком времени для распространения информации (21%) и в 15% случаев — отсутствием консультационной помощи.

Схематично причины обращения клиентов к консультантам изображены на рисунке 8.



Рис. 8 – Причины обращения к консультантам

Когда же речь заходит о приглашении сторонних консультантов, то организации испытывают на себе воздействие факторов, значения которых приведены на рисунке 9.

1.2 Виды консалтинговых услуг.

Специфика ценообразования на консалтинговые услуги

1.2.1 Виды консалтинговых услуг

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

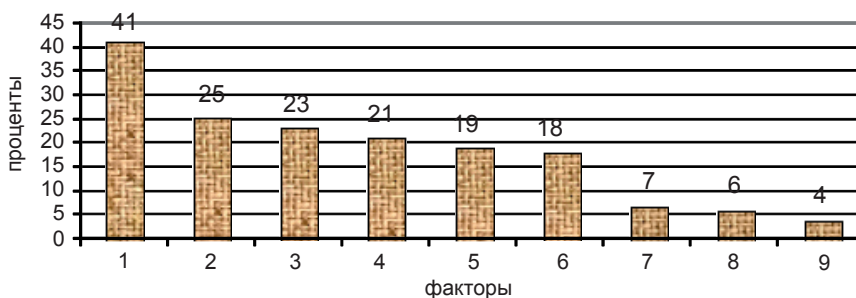


Рис. 9 – Факторы, препятствующие решению о приглашении консультантов:

1 – слишком высокие цены; 2 – опасение нанять дилетанта; 3 – недостаток знаний о конкретных консультантах; 4 – нет необходимости в консультантах со стороны; 5 – недостаток знаний о консультационных услугах; 6 – отсутствие на рынке предложения нужных услуг; 7 – отрицательный опыт работы с консультантами; 8 – перенасыщение рынка консультационных услуг; 9 – опасение попасть в зависимость от консультантов

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

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

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

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

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

Информационные технологии: компьютерный аудит, выбор и установка систем.

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

В европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту все виды консалтинговых услуг объединены в восемь групп.

1. Общее управление: определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка; диверсификация или становление нового бизнеса; международное управление; оценка управления; слияние и приобретение; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование; бенчмаркетинг; поиск партнеров; внутренний менеджмент; управление экспортом и импортом; кризисное управление.

2. Администрирование: анализ работы офиса; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение.

3. Финансовое управление: системы учета; оценка капитальных затрат; оборот фирмы; снижение себестоимости; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы.

4. Управление кадрами: профессиональное движение и сокращение штатов; организационная культура; равные возможности; поиск кадров; отбор кадров; здоровье и безопасность; программы поощрений; внутренние связи; оценка работ; трудовые соглашения и занятость; обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников; разрешение конфликтов; тренинг.

5. Маркетинг: реклама и содействие сбыту; корпоративный имидж и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследование рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и дилерство; управление сбытом; обучение сбыту; социально-экономические исследования и прогнозирование.

6. Производство: автоматизация; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии: конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль за производством; повышение производительности; закупки; контроль качества; управление запасами; эргономика; управление материалами.

7. Информационные технологии: системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления; применение компьютеров в аудите и оценке; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; административные информационные системы; проектирование и разработка систем; выбор и установка систем; внутренний аудит информационных систем; восстановление информационных систем.

8. Специализированные услуги: обучающее консультирование; консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; информационный консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

• **Задачи, выполняемые консультантами по вышеперечисленной классификации.**

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

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

а) поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;

б) анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

в) перспективное укрепление финансового положения организации.

4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.

6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.

7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.

8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

1.2.2 Способы определения качества консультационного продукта

Требования к консультационным услугам выражаются системой определенных показателей, которые вместе с методиками определения этих факторов составляют нормативную базу обслуживания. Полнота оценки обеспечивается соответствующим набором показателей, которые должны определять степень потребительских свойств услуг.

Требования к консультационным услугам согласно ИСО 9004-2-91 определяются как характеристики, которые четко поддаются наблюдению и оценке клиентом. Для оценки полезности услуги и ее характеристик четко определяют саму услугу, т.е. составляют ее спецификации, которые служат основными справочными документами по услуге и выступают основой системы качества услуг. В стандарте предусматриваются три вида спецификаций: спецификации услуги, спецификации предоставления услуги, спецификации управления качеством.

- **Спецификация услуги** устанавливает требования, относящиеся к потребностям клиента и его удовлетворенности. Она содержит полную и точную формулировку предоставляемой услуги, включая четкое описание характеристик услуги, подлежащих оценке клиентом, и приемлемый норматив для каждой характеристики.

ИСО 9004-2-91 устанавливает способы, которые используют в процессе предоставления услуги, включая:

- четкое описание характеристик предоставления услуги, которые непосредственно влияют на ее исполнение;
- приемлемый стандарт или норматив для каждой характеристики предоставляемой услуги;
- требования к необходимым ресурсам, в том числе типы, число единиц оборудования и вспомогательных средств, численность персонала, его необходимые умения и навыки;
- уверенность в субпоставщиках в вопросах закупки продукции и услуг.

- **Спецификация управления качеством** определяет требования к контролю процессов предоставления услуги, а также методики оценки и контроля характеристик предоставления услуги. Для учета особенностей каждого клиента и удовлетворения его потребности система управления процессами обслуживания должна превентивно обеспечивать (согласно ИСО 9004-2-91):

- создание и поддержку условий, при которых достигается требуемый уровень услуг;
- предвидение последствий использования некачественных запчастей и невыполнения отдельных работ;

– предупреждение клиента о результатах оказанной услуги и необходимости последующей работы;

– предоставление гарантий.

• **Качество услуги** – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять реальные или предполагаемые потребности потребителя.

Существуют две группы характеристик качества услуг: количественные и качественные:

– к количественным характеристикам качества услуг относятся время ожидания услуги; время предоставления услуги; характеристики оборудования, инструмента, материалов; надежность результата услуги; точность исполнения услуги; безопасность услуги;

– к качественным характеристикам услуг относятся компетентность и уровень мастерства исполнителя услуги; доверие к персоналу; комфортность условий обслуживания, вежливость персонала.

• **К характеристикам, которые могут быть установлены в нормативных документах, относятся:**

– количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;

– время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;

– характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;

– вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг.

1. Наличие стратегических концепций.

2. Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.

На основании опросов потребителей консультационных услуг был составлен перечень показателей качества консультационных услуг. Установлено, что они пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг.

• Критерии следующие:

– доступность – консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;

– компетентность – обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;

– обходительность – консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;

— доверительность — на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;

— надежность — консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;

— отзывчивость — служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;

— безопасность — предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;

— осязаемость — осязаемые компоненты консультационной услуги, достоверно отражающие ее качество;

— понимание/знание клиента — служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

1.2.3 Специфика ценообразования на консалтинговые услуги

Консалтинг представляет собой разновидность бизнеса, направленного на получение определенной прибыли.

• **При установлении цен на свои услуги** консультанты исходят:

— из взаимосвязи между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультанта);

— дифференциации по рыночным сегментам, видам клиентских организаций;

— учета уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);

— отсутствия зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентской организации (если это не является предметом консультационного контракта);

— установления цен с учетом платежеспособности клиента.

Выбор формы оплаты работы консультантов зависит от вида консультационной услуги. В свою очередь, цена услуги складывается под влиянием ряда факторов:

• отечественная или зарубежная консультационная фирма;

• место ее базирования (Москва или регион);

• специфика клиентской организации и ее удаленность от консультанта;

• срочность и комплексность услуги.

В мировой практике применяются четыре основные формы оплаты консалтинговых услуг:

- повременная оплата;
 - фиксированная недифференцированная оплата;
 - процент от стоимости объекта консультирования или результата;
 - комбинированная оплата.
- **Повременная оплата** представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации.
- При **фиксированной (недифференцированной)** оплате консультант, определив для себя объем работ и расходы времени на них, называет клиенту общий размер оплаты, но использует в переговорах с клиентом другие обоснования.
 - При оплате в форме **процента от стоимости объекта консультирования или результата** цена консалтинговых услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультанта, или как доля от экономического эффекта, получаемого клиентом (снижение себестоимости, рост прибыли и т.д.).
 - **Комбинированная оплата** – это комбинация трех вышеперечисленных методов.

1.2.4 Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг

Как отмечает А.П. Посадский, в настоящее время сформировалась определенная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, которая включает следующие элементы:

- внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);
- система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;
- международные стандарты качества предоставления услуг, например стандарты ИСО 9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM);
- правила найма консультантов, принятые в правительственных и межправительственных организациях (ЕС, ЕБРР, Мировом банке и др.);

- внутренние правила консалтинговых фирм;
- правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальную форму объединения — Институт менеджмент-консалтинга (ИМС). Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов являются обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм: Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) и Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). ФЕАКО была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. Ассоциации — члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 тыс. консультантов. АМКФ основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АСМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя международной ассоциацией, введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

В 1986 г. по инициативе небольшой группы консультантов в области ОД (организационного развития) была создана Международная ассоциация консультантов по организационному развитию (International Organization Development Association — IODA). Миссия IODA — предоставление ОД-консультантам возможности влиять на процессы организационного развития и организационных изменений посредством создания международного сообщества профессионалов в области организационного развития через обмен опытом и открытое общение.

Основными направлениями деятельности IODA являются:

- организация ежегодных конференций для ОД-консультантов;
- издание информационных бюллетеней 4–6 раз в год, в которых освещаются актуальные вопросы организационного развития, новости членов IODA, тематические ресурсы в области ОД;

В 1959 г. была создана Ассоциация консультантов по подбору высшего управленческого персонала (AESC), имеющая штаб-квартиры в Нью-Йорке и Брюсселе.

В конце 2002 г. крупнейшая российская компания В KG Profit Technology сформулировала корпоративный Кодекс этики консультанта. Документ, разработанный на основе правил, которыми руководствуются специалисты компании, позволяет определить «степень профессионального соответствия» бизнес-консультантов.

Практическая часть

• *Контрольные вопросы*

1. Предмет, цель, задачи управленческого консалтинга.
2. Основные направления управленческого консалтинга.
3. Смежные профессиональные услуги по экономике и управлению.
4. Специфика работы консультантов.
5. Классификация консалтинговых организаций.
6. Способы определения качества консультационного продукта.
7. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.
8. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

• *Вопросы для самостоятельного изучения*

1. Функциональные особенности современного бизнеса и управленческого консалтинга.
2. Методология проведения консалтинга.
3. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга.
4. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
5. Специфика современного рынка консалтинговых услуг.
6. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга.

• *Тесты по пройденной теме*

1. *Управленческий консалтинг носит:*
 - a) междисциплинарный характер;
 - b) узкодисциплинарный характер;
 - c) дисциплинарный характер;
 - d) сборный характер;
 - e) нет правильного ответа.
2. *Основным недостатком внутреннего консультирования является:*
 - a) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;

б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;

с) подчинение внутренних консультантов внешним;

д) нежелание перенимать опыт;

е) все в совокупности.

3. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

а) консультант всегда «под рукой» у руководителя;

б) использование стандартных, унифицированных схем и методик;

с) владение большим количеством информации;

д) знание внешней среды;

е) правильный ответ отсутствует.

4. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

а) соподчинения;

б) сотрудничества;

с) ни в каком;

д) не знаю;

е) правильный ответ отсутствует.

5. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

а) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;

б) наличие информации о внутренних процессах организации;

с) подчинение внутренних консультантов внешним;

д) нежелание перенимать опыт;

е) правильный ответ отсутствует.

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

а) предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг консультационной компании;

б) граница между которыми и услугами по управленческому консультированию размыта;

с) по сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по консультированию;

д) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта;

е) правильный ответ отсутствует.

7. Черты, характеризующие не вещественную природу консалтинговых услуг — это:

а) гетерогенность;

б) уникальность;

с) нематериальность;

- d) зависимость;
- e) правильный ответ отсутствует.

8. *Какие особенности присущи консалтинговому бизнесу?*

- a) товарный характер;
- b) множественность ролей консультанта;
- c) изменчивость;
- d) зависимость консультанта от клиента;
- e) правильный ответ отсутствует.

9. *Условием оказания консультационной помощи является:*

- a) взаимная договоренность консультанта и клиента;
- b) желание консультанта;
- c) желание клиента;
- d) директивное предписание;
- e) правильный ответ отсутствует.

10. *Процессное консультирование заключается:*

- a) в участии клиента в разработке рекомендаций консультантом;
- b) в обучении клиента в период оказания консультационных услуг;
- c) в предоставлении консультантом клиенту информации, рекомендаций;
- d) все в совокупности;
- e) правильный ответ отсутствует.

12. *Консультантов приглашают в следующих случаях:*

- a) проблема носит комплексный, системный характер;
- b) проблема носит разовый, ситуационный характер;
- c) решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия;
- d) в ситуации относительного благополучия;
- e) во всех вышеперечисленных случаях.

13. *В мировой практике применяют следующие формы оплаты консалтинговых услуг:*

- a) повременная;
- b) фиксированная недифференцированная;
- c) процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- d) комбинированная;
- e) все вышеперечисленные.

14. *Информационное консультирование как вид консалтинговых услуг — это:*

- a) планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение офисов;
- b) планирование набора персонала, поиск кадров, трудовые соглашения;

- с) компьютерный аудит, выбор и установка систем;
- д) составление отчетной документации;
- е) все вышеперечисленное.

15. К эффекту совместной деятельности персонала не относят:

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- с) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники;
- д) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- е) все относят.

16. Менеджмент персонала как вид консалтинговых услуг — это:

- а) планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов;
- б) планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения;
- с) компьютерный аудит, выбор и установка систем;
- д) составление отчетной документации;
- е) все вышеперечисленное.

17. Администрирование как вид консалтинговых услуг — это:

- а) планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов;
- б) планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения;
- с) компьютерный аудит, выбор и установка систем;
- д) составление отчетной документации;
- е) все вышеперечисленное.

18. Одной из причин привлечения компаниями-клиентами консультантов по управлению является:

- а) уменьшение или ликвидация неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- б) ведение бухгалтерской отчетности на постоянной основе;
- с) увеличение прибыли компании;
- д) все в совокупности;
- е) правильный ответ отсутствует.

19. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- а) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- б) бизнес-планы;
- с) акты проверок;
- д) протоколы заседаний;

е) правильный ответ отсутствует.

20. Этические стандарты консультирования:

а) регламентированы корпоративным кодексом организации-клиента;

б) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;

с) регламентированы федеральным законодательством по консалтинговой деятельности;

д) каждый консультант соблюдает те нормы, которые считает нужными;

е) правильный ответ отсутствует.

Глава 2

Становление и развитие управленческого консультирования



2.1 Управленческое консультирование в России (предпосылки возникновения; проблемы и перспективы развития)

2.1.1 Предпосылки возникновения управленческого консалтинга

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. В это время появляются первые фабрики и происходят связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень общения в производственной сфере делает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

В 1920–30-е гг., после Великой депрессии, управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Его услугами пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Вместе с тем появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны. Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно интенсивно. Объяснялось это послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции.

Реальное же становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 1950-е гг. С тех пор она развивается необычайно быстрыми темпами, обгоняя многие как более старые, так и возникшие совсем недавно отрасли экономики. Вместе с тем оценка масштабов и динамики развития мировой консалтинговой индустрии до сих пор является весьма непростым делом, поскольку эксперты никак не могут договориться о том, как определять ее границы.

2.1.2 Возникновение и развитие управленческого консультирования в России

Российский рынок управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. В условиях советской экономики предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональным советникам по управлению не могло быть места. Начало процессов рыночной трансформации и перемещение центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровень предприятий внесли качественные изменения в ситуацию. Руководители, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с такой массой качественно новых для них проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование. Однако для превращения этого потенциального спроса в действительный понадобились годы.

Большинство лидеров мирового консалтинга пришло в Россию практически одновременно в самом начале 1990-х гг. Вполне понятно первоначальное настороженное отношение к ним. Причин тому несколько. Прежде всего для многих российских предпринимателей совершенно неочевидной была польза от консалтинговых услуг. Более того, им казалось, что со своими финансовыми проблемами они в состоянии разобраться самостоятельно, а одна из основных услуг, оказываемых консультантами, — управление финансовыми потоками. Кроме того, им трудно было объяснить, зачем раскрывать во многом противозаконные финансовые секреты «западным советникам».

Уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни отечественных консультационных компаний. Наиболее крупные из них по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей. Однако кризис 1998 г. негативно сказался на всех без исключения участниках консультационного рынка как отечественных, так и иностранных. Резкое ухудшение финансового положения заставило даже крупнейшие промышленные компании и банки существенно уменьшить расходы на внешних консультантов. Не помогла здесь и международная техническая помощь, поток которой в Россию многократно снизился уже к концу 1997 г.

В связи с экономическим ростом в России появился реальный, а не простимулированный западом спрос на консалтинг.

В самом общем виде можно отметить, что на российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консалтинга: в области совершенствования организационных структур, создания

мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента и бюджетирования. Помимо управленческого консалтинга, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга — кадровый, юридический, налоговый, информационный. Характерной особенностью большинства крупных российских консалтинговых компаний является то, что они работают в нескольких направлениях — аудит, корпоративные финансы, управление, инвестирование, информационные технологии.

2.1.3 Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России

Анализируя наиболее серьезные проблемы в развитии российского управленческого консалтинга, Т. Хохлова отмечает следующее:

- многие консультанты по управлению не имеют специального образования, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;
- некоторые недобросовестные консультанты вводят своих клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наивностью и заключая с ними контракты на заведомо невыполнимые работы под обещание невиданных успехов;
- ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный универсальный стандартизированный продукт, не вникая в специфику деятельности организации-заказчика;
- консалтинговые компании фактически не несут ответственности за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта. Остаются неразработанными правовые основы взаимоотношений сторон — их права, обязанности, ответственность, порядок расчетов;
- вследствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультанту по управленческим вопросам считается признаком несостоятельности руководителя, его низкой профессиональной квалификации, неумения справляться со своими обязанностями. Преодолеть этот психологический барьер бывает крайне трудно;
- продукт управленческого консультирования, т.е. совет, который дают клиенту, неосязаем, его трудно измерить и оценить. Мнение консультанта о его реальной ценности обычно не совпадает с точкой зрения клиента;

- растущему интересу к проблемам управленческого консультирования не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы;

- консалтинговые технологии развиваются в основном односторонне — в направлении экстренного устранения запущенных проблем, а не их предупреждения. Это формирует управленческое консультирование по типу «пожарной команды» или «скорой помощи», хотя очевидно, что для поддержания здоровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.

Как отмечает Т. Хохлова, анализ негативных тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет выявить ряд противоречий в развитии российского управленческого консалтинга.

Во-первых, это проблема «двойного» качества — качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта. Ее решение возможно только через создание профессионального общественного института сертификации.

Во-вторых, оказание помощи «богатым», а не «бедным» вследствие дороговизны консалтинговых услуг.

В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовности к восприятию полученных рекомендаций.

В-четвертых, противоречие между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов.

В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих западных экспертов и консультантов на фоне расточительного отношения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж.

Комплекс необходимых мер

Представляется, что в целях эффективного развития УК в России нужно прежде всего создать прочную нормативно-правовую базу, регулиющую все стороны взаимоотношений консалтинговой компании и клиента и обеспечивающую в первую очередь его надежную правовую защищенность.

Большое значение имела бы также разработка и соблюдение каждой фирмой профессионального кодекса, содержащего совокупность фиксированных морально-этических норм и правил деятельности. Такой кодекс должен быть создан самими участниками с учетом специфики их деятельности, а не заимствован из зарубежного опыта.

Необходимо улучшить качество обучения в вузах, наладить систе-

му непрерывного образования, осуществить эффективную мотивацию труда отечественных специалистов, которые лучше «заморских» знают специфику российской экономики.

Способные управленцы представляют «золотой фонд» нации, поэтому важнейшей задачей является формирование в стране института высокопрофессиональных специалистов по управлению, поддержание их высокого социального статуса, создание условий для удержания в сфере активной деятельности посредством действенных методов мотивации труда.

2.2 Специфика рынка консалтинговых услуг, этапы становления

2.2.1 Становление рынка консалтинговых услуг – первый этап (1920-е годы)

В 1920–30-е гг., после Великой депрессии, управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. В 20-е годы Элтон Майо, проводивший хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 г. В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой активности.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться.

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

2.2.2 Становление рынка консалтинговых услуг – второй этап (1930–40 годы)

В 1930-х гг. после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США возникло так называемое управленческое консультирование, которое завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственного сектора и военно-промышленного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

С тех пор консультирование становится целой отраслью, которая развивается такими интенсивными темпами, что обгоняет многие старые и новые отрасли мировой экономики. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов.

2.2.3 «Золотые» годы консультирования (1950–60 годы)

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.

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

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.

Консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются вопросами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований и т.д., если это представ-

ляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта.

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.

Крупным событием явилось новое отношение «Большой восьмерки» частнопрактикующих бухгалтерских фирм к управленческому консультированию.

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

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.

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.

2.2.4 Консалтинговые услуги в 1970 годы и по настоящее время – этап видового разнообразия консультирования

Консультирование получило столь широкое распространение, что в США в 1970-х гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился один консультант. В 80-х гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. человек, в США – 4,5 тыс., в странах Западной Европы – 12,5 тыс., в развивающихся странах – 250–300 человек.

В конце 70-х гг. начали создаваться специализированные консультационные фирмы в виде малых предприятий. Прежде всего они по-

лучили развитие в Венгрии, где уже в начале 1970-х гг. наметилась тенденция к дифференциации организационных структур.

В 1979 г. в Болгарии утверждено постановление Совета Министров «О принятии Правил привлечения консультантов и внештатных сотрудников в области научно-технического прогресса». Эти Правила были первым нормативным документом в социалистических странах, регламентирующим консультационную деятельность.

В Польше с 1982 г. в соответствии с распоряжениями правительства активизировалась консультационная деятельность на местах, появились новые организационные формы консультирования: специализированные государственные фирмы, кооперативные и частные учреждения. В 1982–1987 гг. Институт организации управления и повышения квалификации кадров провел шесть научных семинаров по теме «Организационное консультирование». В таких семинарах участвовали и обменивались опытом представители науки, хозяйственной практики, государственной администрации, эксперты и руководители фирм, оказывающих консультационные услуги.

К середине 1988 г. в Польше насчитывалось около 400 консультационных фирм, половина которых действовала в рамках всепольских научных и профессиональных обществ.

В нашей стране консультационная деятельность, зародившаяся в середине 20-х гг. XX в., оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х гг. прошлого столетия, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Позднее, в период организации крупных предприятий, в эпоху индустриализации и укрепления административно-директивного стиля управления, консультационная деятельность была резко свернута. Многие годы она носила кратковременный, эпизодический характер, усилия консультантов были рассредоточены и базировались преимущественно на личной инициативе.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особое внимание акцентировалось на процессе обмена производственным опытом между странами — членами СЭВ. В Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, в том числе руководства научно-

техническим развитием и созданием конкурентоспособной продукции, а также управления инновациями.

В СССР был накоплен значительный опыт по консультированию в области управления. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах. В 80-х гг. советские и болгарские специалисты проводили совместные разработки по практическому экспериментированию и внедрению методов диагностического анализа и консультирования в области управления.

В 1980-х гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в наше время). По содержанию работ они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК), имеющейся в США.

В России консультирование как вид профессиональной консультационной помощи стал активно развиваться с началом перестройки экономики и переходом на рыночные взаимоотношения в 1990-е гг.

Приоритетными направлениями консультирования в России в начале 1990-х гг. были: консультирование по вопросам управления и развития внешнеэкономических связей, создания совместных предприятий, внедрения информационных систем, проведения исследований рынка, подготовки управляющих работников.

В 2002 г. была зарегистрирована Палата налоговых консультантов России (ПНК) в форме некоммерческого партнерства (с 2005 г. — Межрегиональная общественная организация «Палата налоговых консультантов»).

Для России приоритетными направлениями консультирования остаются маркетинг и корпоративные коммуникации. В последние годы в число этих направлений для отечественных консультантов включаются: реинжиниринг, реструктуризация, подготовка и повышение квалификации менеджеров, консультирование по вопросам слияния и поглощения компаний.

Практическая часть

• Контрольные вопросы

1. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга.
2. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России.
3. Становление рынка консалтинговых услуг в России — первый этап (1920-е годы), второй этап (1930—40 годы), «золотые» годы консультирования (1950—60 годы).

4. Формирование европейской школы консультирования, проникновение в государственную сферу.

5. Консалтинговые услуги в 1970 годы и по настоящее время — этап видового разнообразия консультирования.

6. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России.

• **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Стадии развития консультационного рынка в России.
2. Типы консалтинговых структур в России.
3. Специфика российского рынка консалтинговых услуг. Основные предпочтения на консалтинговые услуги в России.

4. Факторы, определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России.

5. Проблемы в развитии консалтинга в России.
6. Профессиональные объединения консультантов в России.
7. Образцовая практика управленческого консультирования международной консалтинговой компании McKinsey.

8. Тенденции и перспективы развития управленческого консультирования в России.

9. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).

10. Международные профессиональные объединения специалистов области управленческого консультирования.

• **Ситуационная задача 1**

Тема: Изучение профессионально-этических кодексов консалтинговых объединений, ассоциаций (можно использовать зарубежные компании).

Методические указания. В ходе изучения нескольких профессионально-этических кодексов консалтинговых агентств выявите основные принципы работы и правила работы консультантов, запишите их.

Интерпретируйте каждый из них, при этом используйте толковые словари, специальные терминологические словари и приведите примеры, которые указывают на выполнение принципов в практической деятельности консультанта.

• **Ситуационная задача 2**

Тема: Исследование рынка консалтинговых услуг города Оренбурга.

Методические указания. При проведении исследования рынка консалтинговых услуг сформулировать перечень компаний, занятых в этой сфере, указать функциональные области деятельности (маркетинг,

IT и т.д.), конкурентные преимущества, вид консультационной организации (согласно классификации консалтинговых организаций).

Сформулируйте ответы на вопросы

1. Перечень компаний, занятых в сфере консалтинговых услуг и функциональные области деятельности (маркетинг, IT и т.д.).
2. Какие консалтинговые услуги наиболее востребованы в городе Оренбурге?
3. Технологии и методы, применяемые и разработанные в данной компании.

• ***Темы рефератов***

1. Международный опыт в управленческом консультировании.
2. Внутрифирменное управленческое консультирование в транснациональных компаниях.
3. Информационное обеспечение деятельности управленческого консультирования.
4. Образовательная направленность управленческого консультирования.

Глава 3

Сущность консалтингового процесса



3.1 Стадии процесса консультирования, цель стадии, характеристика

3.1.1 Стадии процесса консультирования

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

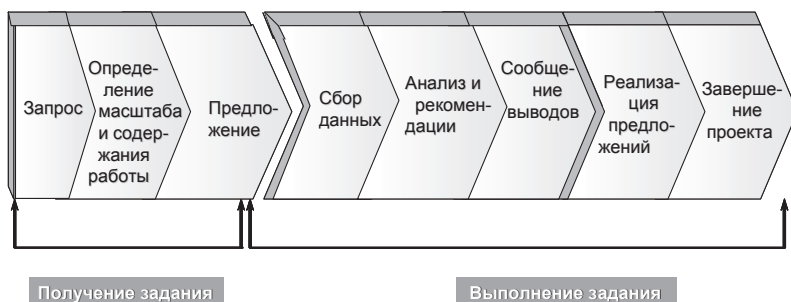


Рис. 10 – Процесс консультирования

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии (этапы).

На первой, предконтрактной, стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультанта, который по результатам предварительной диагностики делает предложение клиенту по поводу задания.

Структура предпроектной стадии:

- осознание клиентом наличия проблемы;
- определение задач (техническое задание);
- техническое и финансовое предложения клиенту.

Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультанту в уточнении проблемы, в организации информационного

обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом).

Цель этой стадии — обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

Проектная стадия включает в себя ряд крупных этапов, распадающихся на определенные процедуры (начало реализации контракта).

1-й этап — диагностика:

- сбор данных на объекте и их обработка;
- систематизированное определение проблемы.

2-й этап — разработка решений:

- определение поля допустимых решений;
- выбор рекомендуемых решений;
- представление решений руководству клиентской организации.

3-й этап — внедрение решений, рекомендаций:

- разработка программы внедрения;
- внедрение;
- контроль за внедрением;
- оценка результатов проекта;
- окончательное завершение;
- выход консультанта из организации клиента. Конец реализации контракта.

Основные цели контрактной стадии:

1. Определить конкретные результаты и направления работ;
2. Обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций;
3. Осуществить полную реализацию запланированного.

Послепроектная (послеконтрактная) стадия связана с уходом консультанта и планами будущего сотрудничества. Назначение этой стадии — обеспечение необратимости полученных результатов:

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;
- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

3.1.2 Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии

Клиентская организация предоставляет для консультационных фирм (консультантов) приглашение к участию в конкурсе и 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).

В техническом задании формулируются задачи для консультантов, определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Получив техническое задание, консультационные фирмы или консультанты готовят свои предложения, которые представляют собой выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентской организации. При этом содержательная часть предложения называется техническим предложением, а обоснование стоимости консультационного проекта — финансовым.

Важным моментом предконтрактной стадии является формулировка консультантом предложения клиенту. Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, направленный:

- на сбор данных по определенной проблеме;
- анализ собранных данных и всей имеющейся предварительной информации с целью выявления основных вопросов;
- определение направлений дальнейшего исследования для решения этих вопросов;
- построение плана хода работ над проектом;
- определение необходимых исследовательских ресурсов (консультантов, материальных средств, оборудования и т.д.).

Во время предварительного исследования важно определить саму проблему, а не ее симптомы. Довольно часто, приглашая консультанта, клиент как раз и выдает симптомы за причины, обусловившие ситуацию в организации.

В процессе предварительного исследования необходимо собрать достаточное количество данных для подготовки предложения, которое будет являться документом, очерчивающим круг полномочий по проекту.

При работе с клиентом впервые, вероятно, потребуется подробное предложение в письменном виде; но когда уже установлены хорошие

консалтинговые отношения или когда консультант и клиент уже имеют совместный опыт решения каких-либо проблем, клиента может вполне удовлетворить короткое письмо-подтверждение, охватывающее ключевые вопросы, которые были ранее оговорены.

Во всех случаях, однако, ключевые вопросы должны быть подробно рассмотрены консультантом и согласованы, по крайней мере в принципе, с его клиентом. Это необходимо сделать как в случае их письменной фиксации, так и в случае устной договоренности, чтобы избежать в дальнейшем различий в их понимании.

3.1.3 Формирование технического задания

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

- краткая информация о клиенте;
- цели проекта;
- услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);
- сроки выполнения проекта;
- перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- распределение обязанностей между консультантами и клиентской организацией;
- требования к информации о гонорах и затратах на проект;
- контактное лицо.

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

• Структура и содержание технического задания

1. Ведение

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

2. Информация о клиентской организации

Описано: отрасль, в которой работает предприятие; краткая история предприятия; территориальное расположение; основные производственные мощности; юридический статус и структура собственности; основные виды деятельности (выпускаемая продукция);

основные рынки; клиенты; конкуренты; поставщики; организационная структура; кадровая структура; 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.

3. Цели

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.

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).

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

5. Требования к консультантам

При подготовке технического задания клиентная организация должна определить критерии отбора:

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

6. 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, раз-

личные методические рекомендации, программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.

7. Ответственность и процедуры утверждения

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

8. Участие персонала клиентской организации в проекте

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

• 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.

3.1.4 Формирование коммерческого предложения, виды договоров с консалтерами

Как отмечает К. Макхем, заключение договора также требует достижения понимания и фиксации таких вопросов, как:

- сроки;
- что включено в стоимость. Включены ли накладные расходы и налог на добавленную стоимость или они разделены? Кто будет обеспечивать секретарские и другие услуги и кто их будет оплачивать: клиент или консультант?
- могут ли ставки гонорара пересматриваться в ходе выполнения проекта;
- условия оплаты;
- условия расторжения контракта по желанию одной из сторон.

При составлении договора консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон. С этой точки зрения можно выделить семь групп договоров.

- Продолжающийся (абонементный) договор — договор, по которому клиент приглашает консультанта 1–3 раза в месяц в свою организацию, где он принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия и т.п. При таком способе организации договорной работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена.

- Договор по диагностике заключается с группой консультантов из двух-трех человек. Диагностика может представлять собой разовый заказ или регулярное посещение организации консультантами с целью разъяснения проблем клиента, причин их появления и тенденций развития.

- Договор по внедрению заключается в случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения.

- Договор по повышению квалификации руководителей — договор на обучение руководителей и специалистов предприятия.

- Договор по составлению проекта — договор на разработку проектов по совершенствованию или созданию системы управления. Примером может служить заказ на составление организационного проекта для строящегося предприятия.

- Договор по развитию организации — заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы, предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию развития организации.

- Договор на разовую консультацию — договор, при котором консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя.

В любом контракте оговариваются следующие ключевые моменты:

- что будет делать консультант;
- как он это будет делать;
- когда он будет это делать;
- что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта (информация, помещение, оборудование и т.д.);
- цена.

3.1.5 Проектная стадия консалтингового процесса:

цели, задачи, этапы стадии

Диагностика осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации-клиента, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Для успешного проведения диагностического исследования важно правильное понимание характера проблемы.

- В зависимости от ситуации, с которой столкнулась организация-клиент, перед консультантом могут поставить задачу исправления ситуации, которая ухудшилась (проблема коррекции), улучшить существующую ситуацию (проблема совершенствования) или создать качественно новую ситуацию (проблема творческого развития).

Консультант-исследователь рассматривает следующий круг вопросов на стадии диагностики.

- Организация в целом (история, настоящее положение и традиции).
- Окружение (внешняя среда) организации.
- Цели и задачи организации.
- Финансы.
- Маркетинг.
- Производство.
- Опытно-исследовательская работа.
- Кадры.
- Эффективность деятельности.
- Менеджмент.
- **Разработка решений**

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем.

Цель — найти правильное, комплексное решение проблемы. Этот период включает работу по альтернативным решениям, их оценку, выработку плана осуществления изменений и предоставление клиенту предложений для принятия окончательного решения.

Формулировка гипотезы

Основная задача гипотезы — придать очертания решению проблемы еще до того, как вы приступите к ее решению.

Гипотезы — это только теоретические предположения, которые нужно доказать или опровергнуть. Если начальные гипотезы верны, то через несколько месяцев работы они дадут положительный результат. Если же они окажутся неверными, то это будет иметь достаточно информации, чтобы сразу же перейти к правильному решению.

Развитие исходной гипотезы: исходная гипотеза возникает из комбинирования и структурирования фактов. Для развития начальной гипотезы не нужно знать всех фактов, достаточно нескольких, которые позволяют иметь хороший обзор отрасли и непосредственно самой проблемы. Однако только фактов не всегда достаточно. Для успешного решения проблемы их необходимо структурировать.

Конечная цель — составить «дерево гипотез». Другими словами, вы начинаете с первичной гипотезы и разбиваете ее на более мелкие составляющие. Создав «дерево гипотез», появляется схема для решения проблемы. Это достаточно простая задача.

Проверка исходной гипотезы: исходная гипотеза, сформулированная в результате групповой работы, гораздо лучше, чем гипотеза, сформулированная кем-то одним. Почему это так? Большинство из нас не могут критически оценить собственный стиль мышления. Нам нужен кто-либо еще, для того чтобы отсортировать наши идеи.

• **Внедрение решений**

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений следующим образом:

- обеспечивать советами персонал, ответственный за реализацию;
- корректировать некоторые детали выработанных ранее решений;
- обучать персонал клиента.

На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой. Консультант разрабатывает также временной график и систему мер, обеспечивающих изменения, и форму их контроля.

Внедрение решений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта, для того чтобы избежать возможных отступлений от намеченных решений. При отсутствии контроля возможности модифицировать организацию и развить изменения могут быть не использованы.

3.1.6 Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии

• Заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций:

- работа консультанта во время выполнения задания;
- использованные методы;
- внедренные новшества;
- полученные результаты, которые должны быть оценены как клиентом, так и консультирующей организацией.

В это время представляются и принимаются заключительные отчеты. Если появляется интерес продолжать сотрудничество, ведутся переговоры относительно будущих контрактов и дальнейшей работы.

После завершения всех этих операций консультант покидает клиента, а задание по консультированию или проект завершается по взаимному соглашению. Таким образом, эта фаза консалтингового

процесса заключается в анализе происшедших в клиентской организации изменений, в решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами — либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта.

В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта с целью осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

3.2 Методы анализа и решения проблем в управленческом консультировании

3.2.1 Реинжиниринг бизнес-процессов – основные понятия, принципы, факторы, способствующие успешному проведению

Процесс таких радикальных изменений должен происходить с применением определенного метода, который позволил бы провести эти изменения с максимальной эффективностью. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности — управления (менеджмента) и информатизации.

Под реинжинирингом бизнес-процессов понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании.

Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» был введен Майклом Хаммером в 1990 г. в статье «Реинжиниринг: не автоматизируйте — уничтожайте», который определяет этот вид деятельности как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». За несколько лет реинжиниринг превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики.

В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);

– создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);

– содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);

– мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);

– позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);

– создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

К основным принципам реинжиниринга бизнес-процессов относятся:

1) (горизонтальное сжатие процесса) – концентрация ответственности: несколько рабочих процедур объединяются в одну;

2) (вертикальное сжатие процесса) – делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем: исполнители принимают самостоятельные решения;

3) естественный порядок выполнения процесса, например, параллельный, а не последовательный;

4) различные варианты исполнения процессов в зависимости от ситуации;

выполнение работы там, где ее можно сделать наиболее эффективно (вплоть до ее передачи клиенту процесса);

5) сокращение объема согласований, проверок и контроля – контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей данного процесса.

В процедуре проведения РБП можно выделить четыре фазы.

1. Планирование. Определяется проект РБП, формируется команда проекта и, если это возможно, определяются цели проекта.

2. Реинжиниринг, основанный на существующем процессе. Набор методов позволяет перестроить процесс, поднять его уровень, чтобы в результате резко его улучшить.

3. Преобразование. Определяют, как внедрить новый процесс с учетом существующего процесса, потребных инвестиций, обучения и т.п.

4. Внедрение.

Существует два принципиально разных способа применения РБП.

1. Систематический реинжиниринг

Этот вид реинжиниринга проводится в следующей этапности (правила ESIA):

1-й этап. Уничтожить: исключение всех операций, которые не связаны с добавлением ценности.

2-й этап. Упростить: после освобождения от всего лишнего нужно упростить до максимума все, что осталось.

3-й этап. Объединить: происходит дальнейшее облегчение движения потока от поставщика к организации и от организации к потребителю.

4-й этап. Автоматизировать: информационные технологии дают мощный эффект и хорошие результаты, но автоматизация сложных процессов нежелательна: неопределенность может привести к большому количеству ошибок.

2. Реинжиниринг «с чистого листа» — существующий процесс полностью разрушается и утилизируется. Новый процесс создается с нуля путем фундаментального переосмысления существующего.

Реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован не на функции, а на процессы.

Бизнес-процесс — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, т.е. результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

Реинжиниринг основан на концепции прерывистого мышления — отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых строилась работа, и решительном разрыве с ними. Следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

Бизнес-процессы, происходящие на предприятии, можно разделить на производственные и управленческие.

Эффективность бизнес-процессов зависит от ряда показателей (рис. 11).

3.2.2 Бенчмаркинг – определение цели проведения, этапы, виды, факторы успеха

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark* — начало отсчета, зарубка) — это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм.

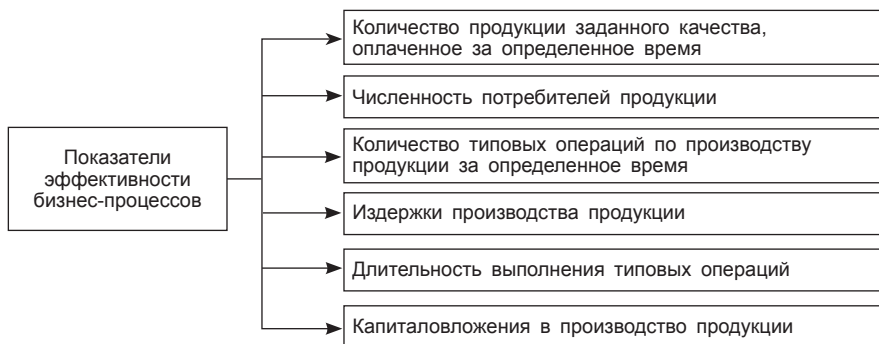


Рис. 11 – Показатели эффективности бизнес-процессов

В последние годы этот метод получил широкое распространение, так как помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов.

На Западе бенчмаркинг стал активно использоваться с конца 1970-х гг. Это было время, когда японским предприятиям удалось сильно потеснить американские компании во многих сферах производства. Компания Хегох, в частности, стала искать причины резкого уменьшения своей доли рынка копировальных аппаратов. Стремясь детально исследовать опыт японской компании Fuji («Фуджи»), топ-менеджеры Хегох даже переехали на какое-то время в Японию. Они стремились изучить не только технические достижения, но и новшества в области менеджмента, внедренные разными компаниями, в том числе из других сфер бизнеса. Используя изученный опыт, компания Хегох смогла снизить издержки и повысить производительность труда. Бенчмаркинг превратился в важную часть бизнес-стратегии Хегох.

Особенностью развития программ бенчмаркинга в Японии, США и других странах является то, что им оказывается существенная государственная поддержка. Считается, что благодаря обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. Для интенсификации бенчмаркинга создаются своеобразные «индустриальные бюро знакомств» — специально для поиска партнеров по бенчмаркингу.

Бенчмаркинг в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

На практике бенчмаркинговое исследование реализуется в форме бенчмаркинг-проекта. Вне зависимости от типа и вида бенчмаркингового проекта его структура остается относительно постоянной:

1. Подготовка бенчмаркингového проекта.
2. Сбор данных.
3. Анализ результатов.
4. Внедрение изменений.

Данные компоненты находят свою практическую реализацию в методике сравнительного исследования.

Представим содержание каждого из этапов подробнее.

1. На этапе подготовки необходимо отобрать объект бенчмаркинга. Объектом может быть конкретная проблема, услуга, процессы, организация как целостная система — в зависимости от выбранного подхода и имеющихся возможностей для реализации изменений.

2. После тщательной подготовки к проведению работ в рамках бенчмаркингového проекта начинается этап сбора информации. Источниками информации могут служить электронные и общедоступные специализированные базы данных в Интернете, материалы профессиональных ассоциаций, министерств, информация внешних консультантов, экспертов, аналитиков и т.д.

3. Собранные данные подвергаются тщательному анализу на третьем этапе проекта. Для этого необходимо проанализировать информацию, полученную в ходе исследования путем проведения сравнительных исследований.

4. На четвертом этапе бенчмаркингového исследования, в логике сравнительного исследования, необходимо разработать сценарии реализации стратегии изменений в организации. Адаптация результатов бенчмаркинга достаточно трудный шаг. Очень важно правильно оценить, насколько применимы «заимствованные» идеи и технологии в новом контексте.

Бенчмаркинг в сравнительном исследовании имеет свои особенности. Он включает в себя элементы как внутреннего, так и внешнего сравнения, логика бенчмаркингového проекта и логика сравнительного исследования во многом схожи.

К сложностям, с которыми сталкиваются организации при проведении бенчмаркинга, можно отнести недостаточный доступ к необходимой информации, сложность в привлечении организаций, в частности зарубежных, финансовые затраты и затраты времени в поисках партнеров по бенчмаркингу.

• **Виды бенчмаркинга**

Бенчмаркинг конкурентоспособности — измерение характеристик предприятия, исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов и сопоставление их с характеристиками конкурентов.

Внутренний бенчмаркинг — сопоставляются характеристики производственных единиц со схожими бизнес-процессами внутри организации.

Функциональный бенчмаркинг — сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса — сравниваются показатели определённых процессов и ограниченных функций с предприятиями, у которых лучшие характеристики в аналогичных процессах.

Контрольное сравнение представляет собой процесс детального исследования производительности, качества и ценности подразделений фирмы и производственных операций, проводимого путем сравнения с существующими стандартами. При этом используется (или создается) база данных эталонных показателей, которые выявляются в процессе наблюдения за деятельностью других отделов и компаний. Далее с ними сравниваются показатели эффективности работы подразделений фирмы — объекта анализа.

В качестве простого примера можно привести сравнение количества бракованных деталей у рабочего одного из производственных цехов с аналогичным показателем рабочих других цехов и компаний. При серьезном отставании одного из цехов от других ясно, что, по всей видимости, есть возможность «подтянуть» его до общего уровня.

• **Выделяют три метода контрольного сравнения.**

1. Образцовая практика. Например, выручку от продажи какого-либо продукта на один квадратный метр в магазинах города Оренбурга можно попытаться сравнить с аналогичным показателем работы магазина другого города, принадлежащего той же торговой компании.

Организация работы в образцовом подразделении может быть принята как эталон, по которому следует выверять работу других отделов.

2. Относительная позиция по издержкам. Метод заключается в исчислении удельных затрат на одну единицу выручки отдельно по каждому элементу структуры издержек (труд производственных рабочих и т.д.) и подсчете относительной позиции по издержкам фирмы А по отношению к ее конкуренту, фирме Б. Полный анализ относительной позиции по издержкам — дело достаточно сложное, но в конце концов приносит ощутимый результат как в плане снижения издержек, так и в плане построения конкурентной стратегии фирмы А.

3. Образцовая практика партнера. Метод аналогичен методу образцовой практики. Единственное отличие заключается в том, что сравнивается деятельность различных фирм (обычно не являющихся конкурентами), которые скооперировались для проведения совместного сбора и сравнения данных.

3.2.3 Аутсорсинг – понятие, виды, выгоды от его использования

Аутсорсинг (использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

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

• Виды аутсорсинга

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

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

Аутсорсинг бизнес-процессов – использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании.

Бухгалтерский аутсорсинг – один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия.

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

Аутсорсинг в сфере ИТ – передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры. Простейшим вариантом подобной практики является хостинг сайта компании.

Аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств.

Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Выведение персонала за штат (аутстаффинг) — кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности.

В зависимости от особенностей налогообложения, это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для компаний с малым штатом.

Развитием этой ситуации является направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия (лизинг персонала).

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

3.2.4 Коучинг – определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов

«Coaching» в переводе с английского означает «тренерство», «сопровождение». В бизнес-консультировании коучингом называют личностную тренировку на достижение наивысших результатов в минимальные сроки.

Коучинг — это партнерское сотрудничество, раскрывающее потенциал и способствующее достижению результатов. Коучинг — это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников.

Управленческий коучинг (или бизнес-коучинг) представляет собой взаимодействие с клиентом на длительной, в идеале — на постоянной основе. Бизнес-коучинг — это работа с первыми лицами, менеджерским составом, перспективными сотрудниками или рабочими группами.

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента. Результатом коучинга является принятие клиентом решений,

важных для ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

Коучинг может быть индивидуальным и групповым. Индивидуальное консультирование может проводиться в различных формах:

- личные встречи;
- консультации по телефону;
- переписка по электронной почте.

В процессе взаимодействия со своим личным тренером (коучем) руководитель получает возможность:

- шире рассматривать ситуацию;
- расставлять приоритеты и формулировать цели;
- объективнее оценивать происходящее;
- реально оценивать собственные ресурсы и модели поведения;
- учиться делать выбор, принимать качественные решения;
- обучаться более эффективным формам управления ситуацией, собой и людьми.

Один из вариантов использования технологии коучинга — работа с группой, будь то совет учредителей компании, управленческая команда или проектная группа. Участие коуча в совещаниях и отдельная работа с группой могут значительно оптимизировать процесс работы и способствовать:

- созданию общего видения перспектив, постановке целей и выработке стратегий;
- нахождению консенсуса в спорных и конфликтных вопросах и ситуациях;
- более открытому и заинтересованному обсуждению планов работы всеми участниками;
- более взвешенному и объективному принятию решений;
- проведению креативных процессов и разработке идей.

Участие коуча в практических встречах эффективно благодаря тому, что он:

- структурирует процесс обсуждения, помогает увидеть ситуацию с разных точек зрения;
- стимулирует максимальное использование потенциала каждого;
- дает полезную, беспристрастную обратную связь;
- способствует сплочению группы вокруг единой цели, созданию синергизма их действий;
- обучает эффективным формам взаимодействия между членами команды.

В заключение перечислим, в чем полезность коучинга как метода, противоположного инструктированию, для менеджера и его сотрудни-

ков и в чем его полезность для организации, принимающей то, что является культурой коучинга.

Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего и применяется коучинг. Он проявляет лучшее в людях и коллективах, к чему инструктирование даже и не стремится.

Развитие персонала. Развитие сотрудников не означает всего лишь направление их на курсы один или два раза в год. Методы менеджмента могут либо развивать персонал, либо блокировать развитие. Выбор за вами.

Лучшее обучение. Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.

Улучшение взаимоотношений. Когда кому-то задаются вопросы, это позволяет дать оценку ему и его ответам. Если просто что-то сообщается, такого обмена нет. Как будто разговариваешь со стеной. По этому поводу Дж. Уитмор высказался так: «Я однажды спросил молчаливого, но подающего надежды юниора — игрока в теннис — о том, что он думает о своем ударе справа. Он улыбнулся и сказал: «Я не знаю. Никто раньше не интересовался моим мнением». Это объяснило мне все».

Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанных с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.

Больше времени для менеджера. Подготовленный методом коучинга персонал, который охотно принимает ответственность, которого не надо подгонять и за которым не требуется присматривать, освобождает менеджера для исполнения функций более высокого порядка, на что раньше он никак не мог выкроить время.

Больше конструктивных идей. Коучинг и создаваемая с его помощью обстановка поощряют конструктивные предложения от членов команды без опасений, что они будут высмеяны или что последуют «оргвыводы». Часто одна конструктивная идея приводит к появлению других.

Лучшее использование мастерства и ресурсов идей. Очень часто менеджер не представляет, какие скрытые ресурсы могут быть высвобождены, до тех пор пока он не начнет практиковать коучинг. Вскоре он откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы, также как решений практических проблем, которые могут быть найдены только людьми, регулярно занимающимися выполнением соответствующих задач.

Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях. В атмосфере, где люди ценятся, они готовы «вытаскивать лодку» даже до того, как их позовут это делать. Во множестве организаций, где

не ценят людей, они делают только то, что им приказывают, причем настолько мало, насколько возможно.

Большая гибкость и адаптивность к изменениям. Вся суть коучинга направлена на изменения, формирование соответствующего отклика и ответственности. В будущем потребность в гибкости будет возрастать еще больше. Жесточайшая конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях сможет выжить только гибкий и адаптивный.

3.2.5 Концепция «Шесть сигм», факторы и принципы применения на практике

Система контроля качества «Шесть сигм» родилась в компании Motorola и была впервые введена при производстве пейджеров и мобильных телефонов в 1987 г. Проблема, с которой столкнулась компания Motorola в середине 1980-х гг., заключалась в слишком высоком проценте бракованных транзисторов. Чтобы исправить ситуацию, компания разработала методику статистического анализа процесса, в которой учитывался процент бракованных изделий в динамике.

Постоянный сбор данных о статистике дефектов позволил установить среднестатистический процент брака и определить количественные цели по повышению качества процесса. Анализ динамики изменения числа дефектов позволил определить процессы с большим числом дефектов и адресно направить усилия по исправлению именно этих процессов.

Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Цель метода: повышение рентабельности всех видов деятельности в результате достижения уровня дефектности не более 3,4 дефекта на миллион изделий (возможностей).

Суть метода:

- выявлять потенциальные дефекты, которые могут возникнуть при применении продукции или оказании услуг;
- определять причины их появления;
- вырабатывать действия по устранению этих причин.

Ключевыми элементами философии «Шести сигм» являются:

- удовлетворение потребителя. Потребители определяют уровень качества работы. Они ожидают высокое качество продукции, надеж-

ность, адекватную цену, своевременную доставку, хорошее обслуживание и пр. В каждом элементе ожиданий потребителя скрыты требования к качеству. Организация должна выявить и удовлетворить все эти требования;

- определение процессов, их показателей и методов управления процессами. Чтобы повышать качество работы, необходимо смотреть на процессы с точки зрения потребителя. Все элементы процессов, не приносящие ценности потребителю, должны быть устранены;

- командная работа и вовлечение персонала. Результаты работы организации – это труд ее сотрудников. Для достижения высокого качества каждый сотрудник должен быть заинтересован в работе и заинтересован в достижении высоких результатов. Заинтересованность сотрудников приводит к повышению удовлетворенности потребителей.

Основная идея управления на основе «Шести сигм» заключается в том, что если вы можете измерять число дефектов в процессе, то можете определять и способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком. Если попытаться изложить сущность концепции «Шесть сигм» предельно кратко, то ее можно трактовать следующим образом. Это:

- статистическая основа для измерений: 3,4 дефекта на миллион возможных;
- философия и цель: быть настолько совершенным, насколько это практически возможно;
- методология;
- символ качества.

Существенным отличием концепции «Шесть сигм» от внешне похожих программ прошлых лет является степень вовлечения менеджмента в регулярный мониторинг результатов и достижений проекта. При этом происходит активное обучение.

Система менеджмента включает в себя как отчеты по результатам, так и постоянный анализ с целью поддержания этих результатов. При наличии отчетности и регулярного анализа менеджеры могут использовать этот метод в качестве руководства для управления своим бизнесом.

3.2.6 Система «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM)

Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством» (англ. Total Quality Management, TQM), встречается также название «гло-

бальное управление качеством». В основе такого подхода находится работник, понимающий, что такое качество, и стремящийся «сделать свою работу с первого раза». Такой подход выгодно отличается от контроля качества специальными отделами технического контроля, проверяющими качество работы после того, как она уже выполнена.

Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала. Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих — продукта, организации, персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании.

Можно выделить следующие элементы Total Quality Management.

- Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху. Фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании) считается наиболее близко соответствующим духу TQM.

- Систематичность улучшений. Необходимо постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений.

- Работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.

- Ориентация на потребителя. Другими словами, это использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство (partnering) — более глубокая, чем в традиционном смысле, интеграция клиентов и компании.

- Управление на основе фактов (Management-by-Fact). Систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании.

- Вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании. При этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности.

- Кросс-функциональное управление качеством. На всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того,

в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают.

- Давление на поставщиков. Руководители не должны воспринимать все, что связано с работой их поставщиков, как внешне заданные факторы. Другими словами, менеджеры должны проявлять большую заинтересованность в работе своих поставщиков.

- Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка. Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успеха можно достичь только при наличии серьезного стремления у менеджмента всех уровней к реализации намеченной цели.

Постоянное параллельное усовершенствование трех составляющих: качества продукции;

качества организации процессов;

уровня квалификации персонала.

Качество определяется следующими категориями:

- степень реализации требований клиентов;

- значения финансовых показателей компании;

- уровень удовлетворенности служащих компании своей работой.

TQM включает 2 механизма:

Quality Assurance (QA) — контроль качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги;

Quality Improvements (QI) — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Несмотря на усилия правительственных органов, международных и национальных организаций по пропаганде и продвижению принципов TQM, реализация которых способствует подъему национальной конкурентоспособности, существует множество компаний, которые либо не знают о TQM, либо не желают следовать его принципам.

Если говорить о причинах такого отношения руководства компаний к этой проблеме, то они в первую очередь связаны с тем, что внедрение TQM — это долговременный процесс, требующий значительных усилий для освоения всех его тонкостей, выработки соответствующей системы взглядов и условий их реализации. Кроме того, это требует и значительного интеллектуального вклада со стороны высших руководителей компании, четкой стратегии и организации. По мнению одного из идеологов TQM Т. Конти, одна из причин того, что в более чем 90% случаев результат внедрения методов TQM оказывается неудачным,

заключается также в том, что менеджеры не желают согласиться с доминирующей ролью потребителей.

3.3 Особенности взаимодействия консультанта и клиента.

Этика консалтера

3.3.1 Поведенческие роли консультанта

В литературе, посвященной консультированию, рассматриваются различные поведенческие роли консультанта. При этом отмечается, что принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта. Отмечая разнообразие представленных в литературе описаний ролей консультанта, М. Кубр в первую очередь выделяет две основные роли — консультантов по ресурсам и консультантов по процессу.

Роль консультанта по ресурсам (ее называют также экспертной или ключевой ролью) заключается в помощи клиенту путем предоставления ему своего технического опыта и умения. Он снабжает необходимой информацией, проводит диагностическое изучение организации, разрабатывает альтернативы решения проблемы, оценивает степень осуществимости предложения, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, вносит изменения в проект по мере его осуществления и т.д.

Консультант по процессу выступает при осуществлении консалтингового проекта как действующий фактор изменений. В его задачу входит обучение персонала организации решению насущных проблем. Изучив организационные процессы, он предупреждает о вероятных последствиях и предлагает методы вмешательства для стимулирования изменений. Его первоочередная цель не заключается в передаче технических знаний и в выработке и предложении конкретных решений. Консультант по процессу передает свои методы, подходы и оценки организации-клиенту, чтобы она сама могла проводить диагноз и устранять собственные проблемы.

В литературе, посвященной анализу консультирования, выделяют также еще целый ряд ролей.

- **Пропагандист.** В этой роли консультант пытается повлиять на клиента. Имеется два совершенно разных типа пропаганды: позиционная («контактная») пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности;

методологическая пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение.

- Судья. Изначально клиент, приглашая консультанта провести для него определенную работу, ждет от него суждений: есть проблемы или нет; проводить реорганизацию или нет; стоит продолжать производить данный продукт или надо разрабатывать новый.

- Эксперт — это традиционно основная роль консультанта как человека, который благодаря своим знаниям может вывести клиента на решение его проблем.

- Инструктор, преподаватель, наставник. Обучение может строиться консультантом на опыте либо в форме инструктажа и непосредственной передачи информации.

- Помощник в решении проблем, коллега. Роль помощника подразумевает синергический (совместный) подход к сотрудничеству с клиентом и дополнение его действий в процессах восприятия, познания и выработки мероприятий, необходимых для решения проблемы.

- Нахождение альтернатив, генератор идей. При таких отношениях взаимопомощи консультант устанавливает критерии оценки и разрабатывает причинно-следственные связи и соответствующий набор стратегий для каждой альтернативы.

- Исследователь. От консультанта-исследователя будет зависеть практически все остальное в его работе — гипотезы, выводы, рекомендации, эффект.

- «Надзиратель», «философ» — консультант, наводя клиента на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию, стимулирует его к принятию решений.

- Квалифицированный источник информации. Консультант по управлению выступает в качестве источника информации, к которому менеджеры и администрация организации могут обратиться по мере необходимости.

- Катализатор изменений. В процессе разрешения проблем клиентов консультант должен учитывать средства, которые позволяют эффективно реализовать данные решения. Эти решения часто подразумевают изменения внутри организации клиента.

3.3.2 Понятие «система клиента»

Принимая одну из ролей, описанных в предыдущих разделах, консультант лично влияет на «систему клиента». Задача, стоящая перед

консультантом, — активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать им в интересах консультанта. Тем не менее консультант должен понимать, что его деятельность может оказать на некоторых людей довольно сильное влияние, поэтому он должен сознавать свою значительную ответственность.

В литературе широко обсуждаются различные методы влияния. Их эффективность трудно заранее определить, так как она зависит от того, что отношения людей и их решения имеют как рациональные, так и иррациональные (эмоциональные) мотивы.

3.3.3 Методы воздействия на «систему клиента»

Можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента.

- Демонстрация технических знаний. Консультант должен учитывать прежде всего, насколько он известен в организации как технический эксперт.
- Проявление профессиональной честности в работе. Клиент пристально следит за поведением консультанта. На отношение влияют его верность обязательствам, честность, методичность в подходе и эффективность работы.
- Использование настойчивого убеждения. Этот метод наиболее эффективен, когда консультанта воспринимают как человека, который знает, о чем говорит, и считается относительно объективным.
- Выработка общего взгляда. Общий взгляд — это разделяемое с клиентом представление о том, в чем состоит проблема в организации, как пытается решить ее консультант и почему другие должны хотеть помочь консультанту.
- Использование участия и доверия. При этом методе влияния консультант признает и вовлекает других лиц, обращаясь к ним за советом и предложениями, доверяя им и полагаясь на них. При этом надо открыто признавать собственные ошибки, недостатки и нехватку знаний. Цель — создать атмосферу сотрудничества и взаимной ответственности для достижения общей цели.

3.3.4 Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент»

Критическая часть отношений клиента и консультанта, о которой не так часто вспоминают, — личностная совместимость. Существуют и другие персональные характеристики. Они включают систему

убеждений консультанта, источник мотивации, персональную этику, объективность, откровенность и степень лояльности.

Существуют два общепризнанных аргумента для поиска хороших отношений клиента и консультанта. Первый аргумент — персональное удовлетворение. Клиент, собираясь проводить время с консультантом, естественно, будет желать, чтобы их отношения были настолько же приятны, как и производительны. Второй аргумент — воздействие личностных качеств на успех консультации. Когда клиенту необходимы технические навыки эксперта для решения определенной задачи, он ясно будет искать того, чьи навыки и знания соответствуют задаче. Клиенту может нравиться, а может и не нравиться этот человек.

Заключая договор с консультантом, клиент покупает систему убеждений. При этом важно выяснить, какова эта система, и оценить, насколько она подходит для конкретной ситуации и данной организации.

Получить некоторое представление о реальных взглядах консультанта можно, внимательно его выслушав и логически домывлив. Проверка того, на что ссылается консультант, также поможет уточнить ваши представления. Однако клиент никогда не будет уверен наверняка, пока не дойдет дело до реальных консультаций.

Ключ к пониманию можно получить, обратив внимание на то, чему консультант уделяет первостепенное внимание, а также какую терминологию он использует. Некоторые консультанты могут обращаться к стандартным данным и методам анализа этих данных, используя при этом словарь технических и деловых терминов. Другой консультант предлагает системный взгляд на проблему. Третий — обращает взгляд на анализ возможностей упрочения ситуации и разработку эффективной программы дальнейшего укрепления. У одних фокус внимания может быть сконцентрирован на формировании производственной среды, у других — на развитии отдельных сотрудников организации или групп и обсуждении роста, мотивации, групповой работы, уровня доверия и формирования команды.

Основные характеристики клиентской организации должны быть приняты во внимание при выборе консультанта. Клиенты должны избегать найма консультанта, чья система убеждений противоречит основным принципам работы организации, за исключением того, когда клиент хочет рассмотреть возможность изменения этих принципов.

Как группа консультанты очень независимы. Их задача — предлагать новые идеи и свежий взгляд на проблему, а не поддерживать статус-кво. Реальная проблема — смогут ли консультант и организация клиента приспособиться друг к другу? Может ли клиент уважать неповторимость консультанта? Захочет ли консультант идти на ком-

промисс до некоторой степени с принципами организации? Обычно придерживаются правила «Да здравствуют различия» до тех пор, пока консультанты не переступят грань от выполнения своей работы к бахвальству этой работой. Клиент должен сам решить, где эта грань, исходя из знаний о границах терпимости в своей организации. Несоответствие может не только затруднять рабочие отношения, но и иногда помочь, способствуя появлению новых перспектив, взглядов, идей. Заказчик должен сам решить, становится ли это различие непроизводительным конфликтом взамен полезного контраста.

3.3.5 Этика и личностные качества консультанта

Каждый консультант соблюдает набор неких этических правил. Они появились на основе профессиональных убеждений, профессиональных мотиваций и опыта неудач в консультировании. Они включают объективность, честность, лояльность и конфиденциальность. Однако не все консультанты интерпретируют эти принципы правильно или придерживаются этих принципов в своем поведении в специфических ситуациях.

Объективность. Консультант, который безгранично верит в свою собственную концепцию оптимального решения проблемы, менее эффективен. Тот, кто сразу говорит: «У меня есть необходимое универсальное решение, которое вам нужно», может и опережать события. Консультант должен поработать с клиентом некоторое время, чтобы понять ситуацию полностью и определить пути ее решения. Эффективные консультанты будут слушать внимательно, впитывать данные, задавать вопросы и оставаться всегда готовыми воспринимать информацию. И если клиент захочет получить мгновенный ответ, консультант будет сопротивляться.

Эффективные консультанты работают на равных с клиентом чаще, чем пытаются ублажить их или продать специфическое решение. Консультант также поставит в известность клиента о любых обстоятельствах, которые могли бы повлиять на решение или объективность его суждений.

Честность. Некоторые консультанты утверждают, что они способны решать любые проблемы. Честные консультанты принимаются только за те задания, для работы над которыми они имеют соответствующую квалификацию, и если они уверены в том, что принесут реальную пользу организации. Они точно описывают свои умения и опыт.

При выборе консалтинговой фирмы с широким спектром услуг клиент должен проверить, насколько их охват соответствует специфическим потребностям его фирмы. Консалтинговая фирма может

обосновать возможность укомплектования персоналом всех фаз консультационного проекта, но за исключением ресурсов для решения одной или нескольких задач. Некоторые фирмы не идентифицируют проблему, которую они не могут полностью решить, и при этом не отправляют клиента к другим ресурсам. Чтобы получить максимальную защиту, клиент должен заключить контракт на диагностику проблемы отдельно от решения этой проблемы. И только в том случае, если имеется уверенность в точности оценки проблемы, заказчик может решить, отвечает ли данная консалтинговая фирма его потребностям или необходимо искать помощь в другом месте.

Лояльность и конфиденциальность. Первоочередная обязанность консультанта — это верность клиенту. Иногда клиентом может быть менеджер верхнего звена, тогда задача включает в себя проблемы и функции общего характера. Однако обычно консультант общается с администратором более низкой ступени, отвечающим за отдел, где локализована проблема или возможность ее решения. Консультант не должен предавать доверие клиента, «прыгая через головы» к более высоким руководителям. Если область консультации расширяется и связь с верхним уровнем руководства необходима, администратор отдела все еще информируется и допускается к рассмотрению проблемы. Консультант должен всегда получать разрешение, перед тем как воспроизводить конфиденциальную информацию.

Не все консультанты скрупулезны в вопросе сохранения конфиденциальных связей со сторонами в конфликте. Когда консультант приглашен для решения межличностных проблем или конфликтов, нужно войти в контакт с прежней клиентурой. Вопросы «Что если...» относительно возможных ситуаций являются полезными. Имеются ли какие-нибудь обстоятельства, на которые стоит обратить внимание и которые кажутся опасными? Консультант должен быть ответствен и благосклонен к клиенту.

Практическая часть

• Контрольные вопросы

1. Стадии процесса консультирования.
2. Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии. Формирование технического задания.
3. Проектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи, этапы стадии (диагностика, разработка решений, внедрение решений, рекомендаций).
4. Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии.

5. Реинжиниринг бизнес-процессов — основные понятия, принципы, факторы, способствующие успешному проведению.

6. Бенчмаркинг — определение цели проведения, этапы, виды, факторы успеха.

7. Аутсорсинг — понятие, виды, выгоды от его использования.

8. Коучинг — определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов.

9. Концепция «Шесть сигм», факторы и принципы применения на практике.

10. Система «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM).

11. Поведенческие роли консультанта.

12. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант — клиент».

13. Этика и личностные качества консультанта.

• ***Вопросы для самостоятельного изучения***

1. Отличие «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру).

2. Тендер, техническое задание. Структура технического задания.

3. Какие приемы применяют консультанты McKinsey для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?

4. Достоинства и недостатки основных методов генерирования данных в управленческом консультировании — интервью, дискуссии, анкетирования.

5. Техника интервьюирования, разработанная в компании McKinsey.

6. Методика разработки решения проблемы компанией McKinsey.

7. Случаи продления сотрудничества консультанта и организации-клиента.

8. Виды поддержки руководства организации-клиента процессу реинжиниринга.

9. Ошибки руководства организации-клиента при проведении реинжиниринга.

10. Бенчмаркинг как механизм сравнительного анализа эффективности работы предприятия.

11. Аутсорсинг как метод сокращения издержек, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска предприятия.

12. Коучинг как инструмент повышения деловой и творческой активности сотрудников предприятия.

13. Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.

14. Построение моделей бизнес-процессов.
15. Подготовка и проведение M&A.
16. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант — клиент».

• **Тесты по пройденной теме**

1. *Наиболее радикальные изменения бизнес-процессов влечет:*
 - a) маркетинг-микс;
 - b) реинжиниринг;
 - c) коучинг;
 - d) инжиниринг;
 - e) аутстафинг.
2. *Активное заимствование чужого опыта и копирование технологий предполагает:*
 - a) бенчмаркинг;
 - b) аутсорсинг;
 - c) метод-Т группы;
 - d) инжиниринг;
 - e) аутстафинг.
3. *Передача части бизнес-процессов другой организации подразумевает:*
 - a) аутсорсинг;
 - b) контрольное сравнение;
 - c) процессное консультирование;
 - d) инжиниринг;
 - e) коучинг.
4. *Бенчмаркинг в равной степени включает в себя два процесса:*
 - a) оценивание и сопоставление;
 - b) оценивание и совершенствование;
 - c) сопоставление и совершенствование;
 - d) оценивание и перестройка;
 - e) правильный ответ отсутствует.
5. *Бенчмаркинг конкурентоспособности — это:*
 - a) измерение характеристик предприятия и сопоставление их конкурентами;
 - b) сопоставляются характеристики производства со схожими процессами внутри организации;
 - c) сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе;
 - d) сравниваются показатели процессов и функций с предприятиями, у которых лучшие характеристики;

е) правильный ответ отсутствует.

6. *Внутренний бенчмаркинг — это:*

а) измерение характеристик предприятия и сопоставление их конкурентами;

б) сопоставляются характеристики производства со схожими процессами внутри организации;

с) сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе;

д) сравниваются показатели процессов и функций с предприятиями, у которых лучшие характеристики;

е) правильный ответ отсутствует.

7. *Функциональный бенчмаркинг — это:*

а) сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе;

б) измерение характеристик предприятия и сопоставление их конкурентами;

с) сопоставляются характеристики производства со схожими процессами внутри организации;

д) сравниваются показатели процессов и функций с предприятиями, у которых лучшие характеристики;

е) правильный ответ отсутствует.

8. *Бенчмаркинг процесса — это:*

а) измерение характеристик предприятия и сопоставление их конкурентами;

б) сопоставляются характеристики производства со схожими процессами внутри организации;

с) сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе;

д) сравниваются показатели процессов и функций с предприятиями, у которых лучшие характеристики;

е) правильный ответ отсутствует.

9. *Контрольное сравнение — это:*

а) сопоставляются характеристики производства со схожими процессами внутри организации;

б) процесс детального исследования путем сравнения с существующими стандартами;

с) сравнение определённых функций двух или более организаций в том же секторе;

д) сравниваются определённые функции двух или более организаций в том же секторе;

е) правильный ответ отсутствует.

10. Коучинг — это:
- а) оказание психологической помощи человеку или группе;
 - б) методика, основанная на взаимодействии и сотрудничестве;
 - в) комплексное вербальное и невербальное психологическое воздействие;
 - г) система практического использования психологии для решения задач;
 - д) диагностическое наблюдение.

11. *Бизнес-процесс* — это:

- а) совокупность действий по выпуску продукции;
- б) процесс реализации продукции на рынке;
- в) создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции;
- г) создание в рамках предприятия ценности для потребителя;
- д) процесс выпуска высокорентабельной продукции.

12. *Объект реинжиниринга:*

- а) оргструктура;
- б) процессы;
- в) технологии;
- г) персонал;
- д) все в совокупности.

13. *Аутсорсинг* — это:

- а) деятельность по обслуживанию потребностей экономики и управления;
- б) использование внешнего источника/ресурса для сокращения издержек;
- в) работа организации, позволяющая постоянно улучшать качество работы;
- г) улучшение качества выходов каждого из процессов, минимизация дефектов;
- д) правильный ответ отсутствует.

14. *Цель системы контроля качества «Шесть сигм»* — это:

- а) деятельность по обслуживанию потребностей экономики и управления;
- б) использование внешнего источника/ресурса для сокращения издержек;
- в) работа организации, позволяющая постоянно улучшать качество работы;
- г) улучшение качества выходов каждого из процессов, минимизация дефектов;
- д) правильный ответ отсутствует.

15. Система «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM) – это:

а) деятельность по обслуживанию потребностей экономики и управления;

б) использование внешнего источника/ресурса для сокращения издержек;

с) работа организации, позволяющая постоянно улучшать качество работы;

д) улучшение качества выходов каждого из процессов, минимизация дефектов;

е) правильный ответ отсутствует.

16. Реинжиниринг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) горизонтальной иерархии внутренних функциональных действий;

б) радикальном перепроектировании бизнес-процессов компании;

с) структуре и традициях компании;

д) объединении рабочих процедур;

е) правильный ответ отсутствует.

17. Бенчмаркинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других;

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

с) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции;

д) несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие);

е) правильный ответ отсутствует.

18. Аутсорсинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге основан на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других;

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

с) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции;

д) несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие);

е) правильный ответ отсутствует.

19. Концепция «Шесть сигм» основана на:

а) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других;

б) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

в) устранении дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции;

г) несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие);

е) правильный ответ отсутствует.

20. К основным недостаткам аутсорсинга относят:

а) риск утечки информации и появления конкурента;

б) устранение дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции;

в) процесс изменений рассматривается как идеальный, а не как результат выбора;

г) сравнительный анализ эффективности работы одной компании с показателями других;

е) правильный ответ отсутствует.

21. Коучинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге заключается в:

а) личностной тренировке на достижение наивысших результатов в минимальные сроки;

б) сравнительном анализе эффективности работы одной компании с показателями других;

в) передаче стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании;

г) сравнительном анализе эффективности работы команды;

е) правильный ответ отсутствует.

22. Целью коучинга является:

а) принятие клиентом решений, где ответственность за решения берет на себя клиент;

б) обучение руководства эффективным формам управления ситуацией;

в) оказание экспертной и психологической поддержки, направленное на решение задач клиента;

г) устранение дефектов, потерь и прочих проблем с качеством в производстве продукции;

е) правильный ответ отсутствует

• *Ситуационная задача 1*

Тема: Определение номенклатуры критериев выбора консультанта.

Методические указания: разработайте номенклатуру критериев оценки, которые можно применить в процессе выбора консультанта.

При этом рассмотрите следующие факторы:

- финансовая привлекательность,
- профессиональная компетентность,
- вероятность разглашения конфиденциальной информации,
- коммуникативная компетентность,
- информационная обеспеченность,
- открытость.

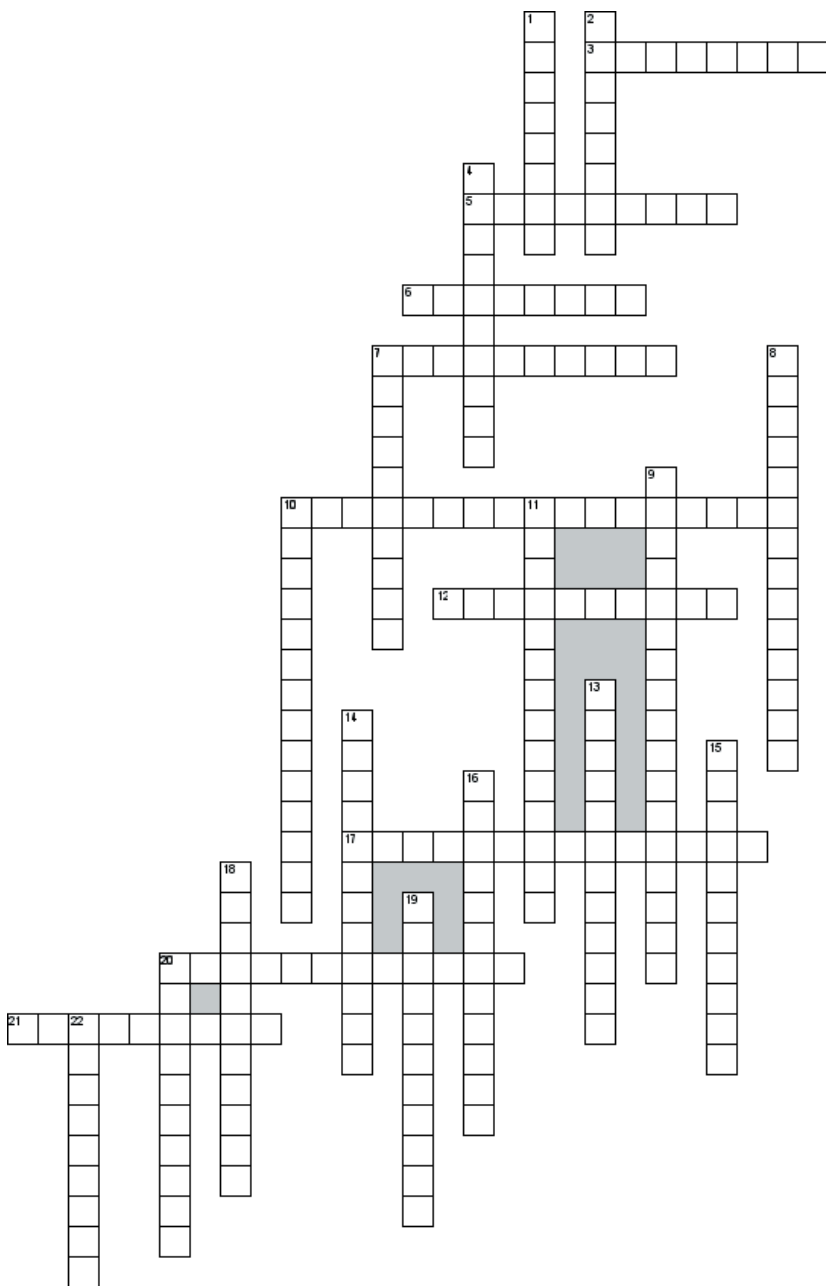
Следует учесть, что они должны быть расположены по степени важности.

Например: если вы считаете, что среди основных принципов работы консультанта — это компетентность (интерпретировали этот термин как оказание услуг только в этой области, в которой сотрудник является квалифицированным специалистом), то вам необходимо на данной стадии, т.е. при выполнении задания, выявить внешние признаки, указывающие на следование данному принципу консультантом. Внешними признаками, которые и будут критериями оценки в данном случае, могут быть: «Четко определяет сферу своей компетентности и возможностей», «Имеет опыт успешной деятельности в предметной и смежной областях и демонстрирует знания».

• **Кроссворд на тему «Организационное проектирование в управленческом консультировании»**

По горизонтали

3. Назовите область управления в проекте
5. Принятие решения о начале принятия решения
6. Отслеживание отклонения от запланированных показателей
7. Назовите класс проекта, который формулируется на одном результате
10. Ресурсы, которые в процессе выполнения задачи расходуются полностью, не допуская повторного использования
12. Формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу
17. Предложение, предоставляемое одновременно с основным и содержащее отличающиеся от основного предложения условия
20. Определение цели и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения



21. Это внутреннее или внешнее обстоятельство, которое не изменяется в течение всего проекта

По вертикали

1. Лицо, для которого строится, реконструируется или оснащается объект торгов

2. Документ, содержащий сведения об основных критериях, предварительной квалификации, предъявляемых претенденту

4. План, который отражает отчёты о прибыли, о движении денежных средств

7. Постоянное отслеживание состояния проекта

8. Уровень, который охватывает весь жизненный цикл проекта

9. Руководство человеческими ресурсами, реализующими проект

10. Ресурсы, которые в ходе работы сохраняют свою натурально-вещественную форму и по мере высвобождения могут использоваться на других работах

11. Вид проекта по природе

13. Назовите способ финансирования проекта

14. Один из признаков проекта

15. Лицо, которому заказчик поручил проведение торгов

16. По характеру финансовой отчётности о деятельности предприятия проекты бывают

18. Условия, в которых осуществляется проект

19. Уровень, который рассматривает работы проекта, выполнение которых запланировано в течение квартала

20. Организация, фирма, консорциум, под чьим именем подана заявка

22. Назовите объект управления в организационном проектировании

• **Кроссворд на тему «Управление качеством в управленческом консультировании»**

По горизонтали

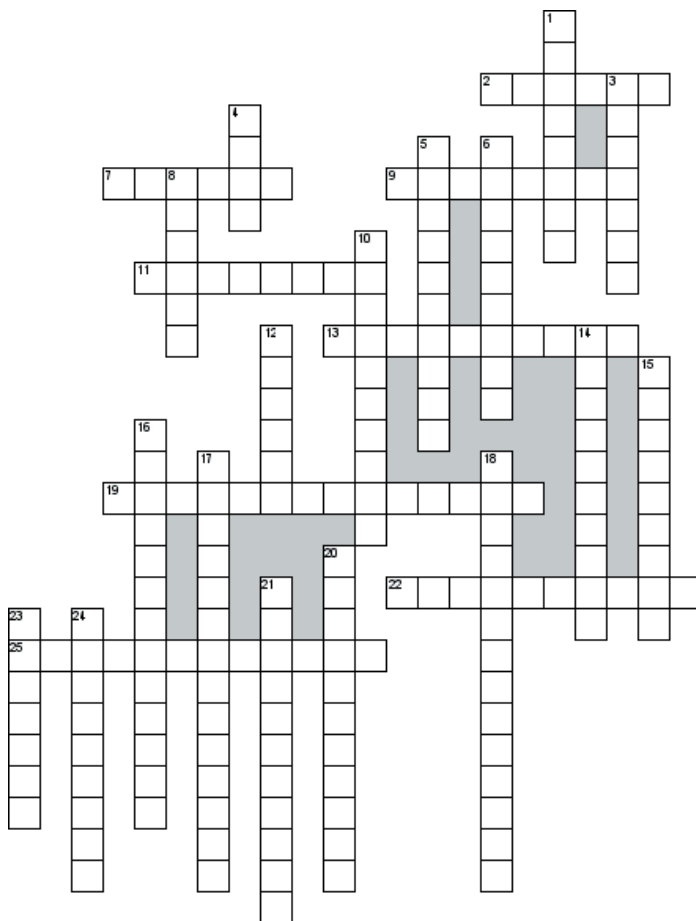
2. Представитель американской школы управления качеством, который разработал концепцию Zero Defects

7. Какой является продукция, удовлетворяющая всем установленным требованиям

9. Степень соответствия присущих характеристик требованиям

11. Методология, известная как цикл plan-do-check-act. Что означает check

13. Кем была предложена модель Всеобщего Контроля качества (total Quality Control)



19. Невыполнение требованиям

22. Какой вид брака изделия после его исправления может быть использовано по назначению

25. Процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что продукция, процесс или услуга соответствуют заданным требованиям

По вертикали

1. Объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации и потреблении

3. Как называется значение показателя качества продукции, принятое за основу при сравнительной оценке ее качества

4. Продукция, передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов

5. Чье высказывание: Качество — прежде всего. Если проблема решена, исчезнут проблемы излишних потерь и несвоевременных сроков. Качество, а не объем выпуска — задача номер один

6. Каким является изделие, имеющее хотя бы один дефект

8. Кто разработал модель системы качества, получившей название Триада Качества

10. Свойство изделия выполнять заданные функции, сохраняя свои эксплуатационные показатели в заданном интервале времени

12. Каждое отдельное несоответствие продукции установленным требованиям

14. Каким процессом сегодня не заканчивается петля качества

15. Как называется показатель качества продукции, характеризующий одно из её свойств

16. Это установление соответствия конкретной продукции образцу и (или) её описанию

17. Какая стоимость представляет собой целостную совокупность свойств продукта, благодаря которым он способен удовлетворить ту или иную человеческую потребность

18. Процесс постоянных изменений, преобразований, многовариантность, разнообразие подходов, действий, деятельности по отношению к какому-либо объекту

20. При каком уровне качества производить продукции и удовлетворять потребности потребителя экономически нецелесообразно

21. Область науки, предметом которой являются количественные методы оценки качества продукции

23. Кто предложил идею создания знаменитых Кружков Качества

24. Она может быть представлена в виде материалов, оборудования, программного обеспечения, услуг

• **Кроссворд на тему «Моделирование рискованных ситуаций в управленческом консультировании»**

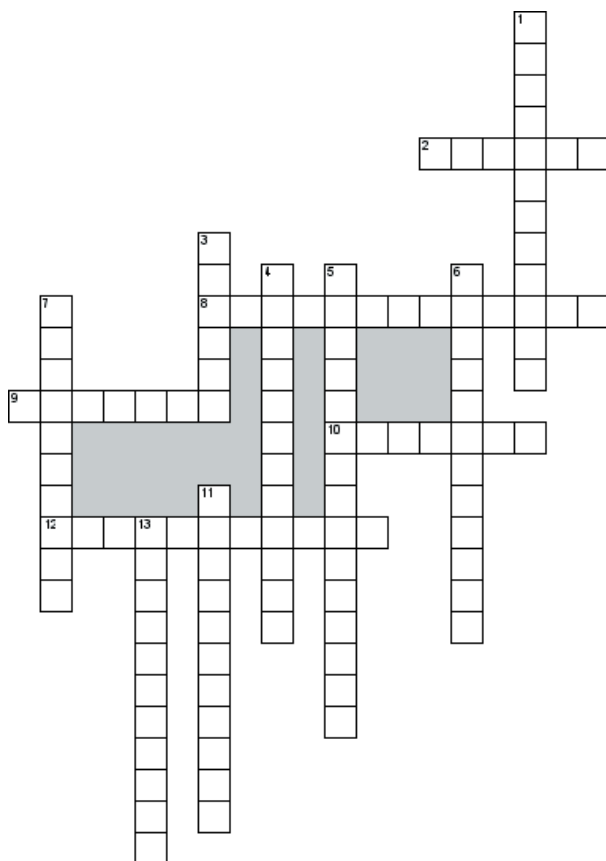
По горизонтали

2. Это упрощенное представление реального устройства и/или протекающих в нем процессов, явлений

8. Риск, одним из последствий которого может быть выгода, не существует по определению, а является дуальным случайным событием, сочетающим и риск, и шанс

9. Систематический, диверсифицированный, риск с локальными последствиями

10. Математический объект, записываемый в виде прямоугольной



таблицы элементов кольца или поля, которая представляет собой совокупность строк и столбцов, на пересечении которых находятся её элементы

12. Численная мера возможности наступления некоторого события
По вертикали

1. Риск, последствия которого невозможно объективно оценить
3. Риск, последствиями которого могут быть лишь ущерб или сохранение текущего положения
4. Риск с неденежными потерями, например, потерей здоровья
5. Несистематический, недиверсифицированный, риск с тотальными последствиями
6. Риск, вероятность и последствия которого изменяются в зависимости от ситуации, например, риск экономического кризиса

7. Риск, прямые последствия которого заключаются в денежных потерях

11. Практически не меняющийся во времени риск, например, риск пожара

13. Риск с точно измеримыми последствиями

• **Темы рефератов**

1. Подготовка кадров в службе управленческого консультирования.

2. Социально-психологические аспекты управленческого консультирования.

3. Современные тенденции управленческого консультирования и степень их использования на предприятии.

4. Проблемы лидерства в организации и пути их реализации с помощью консультационной фирмы.

5. Управленческое консультирование и госаппарат.

Глава 4

Управленческое консультирование в различных сферах деятельности



4.1 Маркетинг консалтинговых услуг

4.1.1 Специфика маркетинга консалтинговых услуг

Ни один консультант не может обойтись без маркетинга своих услуг. По мнению Ф. Котлера, есть целый ряд характеристик, выделяющих маркетинг услуг в особое направление. Этими характеристиками являются:

- неосязаемость;
- неотделимость от источника;
- непостоянство качества;
- несохраняемость.

• **Неосязаемость.** Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы. Оценить качество услуги можно лишь после ее получения. Практически клиент сначала «покупает» компанию и лишь потом ее услуги. Преодолеть неосязаемость можно с помощью:

- предоставления клиентам информации о предыдущем опыте в виде отзывов;
- предоставления клиентам обезличенных отчетов о предыдущих консалтинговых проектах;
- расчета стоимости работ в зависимости от предполагаемых результатов.

• **Неотделимость от источника.** Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения. Преодолеть неотделимость от источника можно с помощью:

- разделения процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

• **Непостоянство качества.** Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации.

- **Несохраняемость.** Специфика услуг приводит к тому, что их невозможно хранить. Это приводит к тому, что в условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов.

4.1.2 Маркетинговая стратегия. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами, методы учета интересов клиентов

Для многих компаний азбучной истиной является положение о том, что уже имеющиеся клиенты — это наиболее вероятный (и часто самый прибыльный) источник нового бизнеса. М. Иванов и М. Фербер приводят данные, говорящие о том, что 80% клиентов — это повторные клиенты.

В большинстве фирм существует такая практика, в рамках которой вознаграждение за привлечение нового клиента выше, чем за привлечение такого же объема заказов от старого клиента; и более того, работа по привлечению новых заказов от существующих клиентов часто не вознаграждается.

Успешный маркетинг для уже имеющихся клиентов должен состоять из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена.

1. Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму. Добиться, чтобы клиент снова воспользовался услугами компании, — эта задача должна быть выполнена на первом этапе. Для этого клиенты должны быть не просто удовлетворены проделанной работой, они должны быть сверхудовлетворены.

2. Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов. Эта стадия рассматриваемого маркетинга заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Цель этого — убедить клиента в том, что знания и навыки фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем.

3. Поиск возможностей для новых проектов. Эта часть рассматриваемого процесса, на которую должно быть потрачено время, по сути, и есть процесс продажи новых проектов. Это требует составления программы поиска фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, сбора и анализа данных и создания ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности.

Маркетинг консалтинговых услуг особенно важен независимым консультантам, которые не могут позволить себе довольствоваться имеющимися проектами. В реальной жизни рассчитывать на то, что

потенциальные клиенты уже знают о вас, не приходится. Неоднократно отмечалось, что по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не нуждаются в массовой рекламе.

4.1.3 Методы привлечения новых клиентов

Аркадий Пригожий приводит слова Дэвида Майстера: «Товары потребляются, услуги переживаются», полагая, что из этого и вытекают все особенности маркетинга в профессии консультанта:

- клиент не может заранее определить качество заказанной и уже авансированной услуги;
- доверие не столько к продукту, сколько к личности консультанта. Фактор доверия к конкретным консультанту, его фирме имеет в этом бизнесе особое значение;
- определяющую роль в продаже данных услуг имеет фактор личного общения, отношенческая сторона продаж.

Действительность консалтингового рынка такова, что консультантам необходимо предпринимать шаги по продвижению своих услуг, стремиться установить контакты с потенциальными клиентскими системами самым различным способом. В маркетинге консалтинговых услуг важен маркетинговый профиль консультанта, т.е. совокупность впечатлений участников рынка от консультанта и его деятельности. Впечатления о товарах и услугах складываются в процессе коммуникации из ряда источников:

- справочники;
- реклама;
- освещение в СМИ;
- лекции и выступления;
- публикации исследований;
- информационные бюллетени.

Консультационным компаниям необходимо в дополнение к рекламе активно продвигать себя в деловой прессе, участвовать в конференциях и регулярно посылать свежую информацию основным клиентам. Консалтинг, дающий специфический продукт, не рассчитанный на массовый рынок, в формировании своего маркетингового профиля будет зависеть от сложных способов продвижения, например, сообщений в СМИ, лекций, публикаций материалов исследований и книг.

Существует много маркетинговых методов и мероприятий. Вопрос заключается уже не в том, надо ли консультанту заниматься

маркетингом, а в том, как делать это профессионально и эффективно. Управленческое консультирование в противоположность другим сферам деятельности, в которых маркетинг представляет собой хорошо установившееся поле деятельности с широким диапазоном эффективных методов и каналов, находится в самом начале своей «эры маркетинга».

4.1.4 Поиск клиентов по Ф. Кромсану

При разработке конкретной маркетинговой стратегии необходимо учитывать несколько общих соображений, на важность которых указывает в своей книге «Как заработать на консалтинге» Ф. Кросман. В книге Кросмана приводится подробное изложение всех «шагов» осуществления данной программы. Приведем лишь их краткое перечисление.

1. Выберите проблему, общую для большей части клиентуры.
2. Составьте доклад по данной теме, в котором дайте решение проблемы.
3. Подготовьте рекламный материал, в конце доклада «побуждающий клиента к действию».
4. Распечатайте доклад.
5. Разместите объявления о том, что вы бесплатно предлагаете свой доклад.
6. Ведите точную запись звонков.
7. Организуйте процедуру принятия звонков по поводу заказов.
8. Разошлите доклад, после чего лично позвоните каждому.
9. Выберите место для встречи.
10. Разместите рекламное объявление о бесплатном семинаре.
11. Составьте список с почтовыми адресами его потенциальных участников.
12. Разошлите приглашения на семинар тем клиентам, которые указаны в списке.
13. После рассылки писем продублируйте приглашения и по телефону.
14. Зарегистрируйте всех участников семинара.
15. Распространите свои материалы прежде, чем участники разойдутся.
16. В конце семинара отведите время для ответов на вопросы и кратких индивидуальных бесед.
17. На следующей после семинара неделе обзвоните всех участников.

18. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном материале с точки зрения желающего добиться улучшения ответной реакции.

19. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном семинаре с позиций желающего улучшить его посещаемость.

20. Повторяйте шаги 18 и 19.

Если в результате осуществления этой программы у вас появилось достаточно клиентов, советует Кросман, не отказывайтесь от этой программы и ее процедур. Продолжайте заниматься маркетингом, как и прежде, используя небольшие рекламные объявления о ваших информационных материалах и проводя краткие инструктивные семинары.

Цель всей программы — устроить как можно большее число ознакомительных встреч с возможными клиентами. Как отмечает Кросман, вы не получите заказ, пока не встретитесь с клиентом лицом к лицу на его территории.

4.2 Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий

4.2.1 Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России

- Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. Компании этой группы связаны со следующими видами деятельности:

- осуществляют проектирование и внедрение корпоративных информационных систем, техническую поддержку компьютерных сетей, занимаются интеграцией, запуском и обслуживанием программных продуктов;

- проводят комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации;

- предоставляют своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей, организуют и проводят семинары для сотрудников заказчика, помогают клиентам выбрать правильную стратегию в области информационных технологий.

Консультант по информационным технологиям помогает менеджерам при принятии решений в следующих случаях:

- по покупке и текущему ремонту компьютерного оборудования и программного обеспечения обработки и передачи данных;
- использованию компьютерного оборудования и программного обеспечения для обработки данных об оперативной деятельности (бух-учет, учет клиентов, маркетинговые данные и т.д.) и о существенных событиях вне организации;
- защите информационных систем и данных;
- системам информации по управлению, которые обеспечивают информацией самих менеджеров.

Работа консультантов по информационным технологиям осуществляется в контексте политики и стратегии клиента в области обработки информации. Эта политика конкретизируется применительно к определенному периоду в том, что касается корпоративной информации и коммуникационного плана.

4.2.2 Сущность «управления знаниями»

Управление знаниями, когда-то считавшееся преходящим увлечением, чрезвычайно продвинулось вперед за последние годы. Как утверждает Ян Вильямсон, вице-президент Europe of SER Systems: «Управление знаниями стало стратегическим предметом обсуждения на уровне правления директоров, так как большинство организаций понимают, что оно является ключом к развитию конкурентоспособности и превосходства».

Действительно, преимущество в конкуренции достигается за счет того, что корпорация, использующая систему управления знаниями, понимает, какой информацией она обладает.

Специалисты Accenture описывают управление знаниями как «систематическое приобретение, синтез, обмен и использование информации, идей и опыта для достижения успеха в бизнесе». Однако первоначально лишь некоторые инициативы в области управления знаниями давали ощутимые преимущества. Происходило это из-за сочетания целого ряда факторов, в особенности из-за непонимания того, что, собственно, представляет собой управление знаниями, а также трудностей, связанных с измерением стоимости и дохода от вложенных в управление знаниями денег, и из-за культурных и технических различий.

Несмотря на различия в понимании управления знаниями, можно выделить ряд общих характеристик, присутствующих, как правило, при всех обсуждениях этой проблемы.

- Первоочередная цель не снижение затрат, а возможность быстро принимать оптимальное решение.

- Управление знаниями, безусловно, достойно инвестиций, хотя количественно оценить обеспечиваемые преимущества довольно трудно.

- Управление знаниями может дать сотрудникам четкое и согласованное представление об элементах, важных для компании.

- Основные трудности связаны не с технологией, а с необходимостью преодоления ряда трудностей и штампов. Один из таких штампов — убежденность в том, что обладать знаниями выгоднее, чем ими делиться.

Обеспечение знаниями и доступом к ним не гарантирует того, что они будут использованы реципиентом. Организации предпринимают шаги по передаче знаний в надежде улучшить производительность и увеличить свои показатели. Новые знания должны привести к положительным изменениям в поведении или увеличить количество новаторских идей.

Управление знаниями должно быть «впаяно» в рабочие обязанности, а импорт и экспорт знаний должны стать составной частью рабочего процесса. При этом единственный способ включения работы со знаниями в функции работника — с самого начала интегрировать работу со знаниями в список должностных обязанностей, устраняя одновременно те виды деятельности, которые больше не имеют критического значения. Политику изменения методов работы со знаниями необходимо осуществлять снизу вверх, так как специалисты не любят, когда им советуют, как выполнять работу. В то время как организации все больше начинают осознать, что активы знаний — это ключ к конкурентному преимуществу, становится ясно, что понимание самого управления знаниями, соответственно, тоже улучшается.

Таким образом, управление знаниями — это процесс использования того, что известно людям, на новом уровне с целью наращивания потенциала компании. Оно обеспечивает ряд преимуществ, в том числе:

- появление большего числа идей и сокращение их «жизненного цикла»;

- снижение затрат, вызванных дублированием усилий и повторением прошлых ошибок;

- более быстрое превращение сотрудника в квалифицированного специалиста, оперативность при реализации изменений в бизнесе;

- повышение эффективности за счет возможности получить своевременный доступ к информации;

- выработка новых решений на основе уже существующих и за счет применения коллективных идей.

4.2.3 Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями в организации

Как же происходит в настоящее время внедрение системы управления знаниями и какова роль в этом процессе консультанта? В статье «Управление знаниями — этапы внедрения» М. Мариничева описывает основные этапы этого процесса. Она отмечает, что любой проект по управлению знаниями всегда стоит начинать с объяснения сотрудникам того, зачем он нужен и какую пользу принесет. Этот первый, вводный этап (Knowledge Introduction) очень важен. Не менее важно на этом периоде определить ключевых сотрудников, которые реально заинтересованы в поддержании проекта. Они сформируют сообщество, которое в дальнейшем будет продвигать идеи управления знаниями в компании. Иногда на первом этапе разрабатывается и вводится «пилотный проект» — обычно в тех отделах, где можно получить максимальный эффект при минимуме затрат. Игнорирование вводного этапа может привести к неудаче всего проекта. Сотрудники не всегда осознают, для чего им нужно управление знаниями, не видят выгоды, соответственно, не мотивированы.

Следующий этап — оценка ресурсов информации и знаний и их соответствия реальным потребностям сотрудников (Knowledge Audit). Эта оценка чаще всего проводится с помощью вопросников, специально разработанных под цели проекта. Анализ ответов, полученных в результате опроса, показал, что на самом деле не все из них знают, где можно взять необходимые информацию и знания. В ходе реализации проекта и по его завершении стоит провести повторные опросы, чтобы понять, что изменилось.

На третьем этапе (Develop Strategy) проводится анализ полученных ответов и разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в компании — сценарий и технологические решения; политика управления знаниями (Knowledge Policy), в которой должны быть определены основные механизмы действия программы: какие именно знания особенно важны для компании, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

И наконец, на четвертом этапе (Launch Program) намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями, меняется содержание входящих информационных потоков, составляются директории (каталоги) всех ресурсов, проводятся обучающие программы, составляются руководства пользователей на новые источники информации и знаний

и т.д. В среднем внедрение программы по управлению знаниями занимает несколько месяцев. На каждом этапе проекта нужно оценить его успешность.

4.3 Управленческий консалтинг в малом бизнесе

4.3.1 Особенности малого предпринимательства

Для малого предпринимательства характерен особый тип экономического поведения. Эффективность деятельности малой фирмы определяется высоким уровнем взаимозаменяемости работников, быстротой передачи информации, так как ее объем существенно мал, а передача в основном осуществляется в непосредственном контакте руководителей и работников.

Малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах. Отметим также, что начальный период организации малого бизнеса обычно не требует крупных вложений в основные средства.

Однако есть ряд недостатков. Для предпринимателя в сфере малого бизнеса, как уже отмечалось, велика степень риска, так как многое зависит не столько от умения и знаний руководителя, сколько от воздействия внешней среды, которое может быть губительным для самого существования малой фирмы. Кризисные периоды в развитии экономики показывают, что первыми кандидатами на банкротство становятся именно небольшие предприятия.

В сфере малого бизнеса очень низкая возможность накопления капитала, ограничивающая потенциал расширения производства. Ограничена и сфера приложения малого бизнеса, так как малому бизнесу редко находится место в фондоемких, наукоемких отраслях, связанных, как правило, с большими капиталовложениями. Предприятия в сфере малого бизнеса не могут использовать преимущества оптовых цен при покупке сырья, так как объемы покупок лимитируются масштабом производства. Отсутствие необходимых средств не дает им возможности организовать собственную службу маркетинга и дилерскую сеть, проводить научные исследования и перспективные начинания.

Ограниченная номенклатура выпускаемой продукции делает малое предприятие уязвимым с точки зрения конъюнктуры рынка. Задача руководителей малых фирм — ослабить негативное влияние недостатков малого бизнеса на результаты деятельности предприятия.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть «общую картину» предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Консультант вынужден решать все виды проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п. Основные проблемы малых предприятий обычно делят на общие и специфические.

Проблемы общего характера — это прежде всего ограниченность финансирования и затрудненный доступ к кредитным ресурсам, отсутствие квалифицированной технической и управленческой помощи, сложность, нестабильность и слабая разработанность законодательства в сфере малого бизнеса, слабо стимулирующая система налогообложения и др.

К специфическим проблемам относятся: трудности в использовании современных информационных систем вследствие необходимости экономии средств; сложности в привлечении высококвалифицированной рабочей силы, которой необходимо выплачивать высокую заработную плату; слабые гарантии занятости и ограниченные возможности карьерного роста; невозможность существенного увеличения ассортимента изделий и услуг; отсутствие отработанной системы маркетинга и многие другие.

Все это предопределяет необходимость того, чтобы консультант по вопросам малого бизнеса обладал знаниями и опытом практически во всех сферах управленческого консультирования. При этом консультант должен быть готов к тому, что он столкнется с целым рядом факторов, существенно затрудняющих его работу.

4.3.2 Роль малого бизнеса в рыночной экономике

Роль малого бизнеса во многих странах достаточно существенна и постоянно возрастает, что говорит о том, что его потенциал велик. Дать однозначное определение малому бизнесу достаточно трудно. Обычно в качестве критериев выступают объем выпуска и численность работающих на предприятии.

Исходя из объемов выпуска и численности работающих на предприятии, различают малый, средний и большой бизнес.

Малое предприятие, как правило, на начальной стадии своего развития финансируется личными и семейными сбережениями. Внешнее финансирование на начальной стадии развития малого предприятия используется редко и, как правило, в очень ограниченных размерах.

Малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего немыслима его высокая эффективность. Малый бизнес обеспечивает новыми рабочими местами, внедряет новые товары и услуги, удовлетворяет нужды крупных предприятий, производит специализированные товары и услуги.

Создание новых рабочих мест — это важнейший фактор, не только обеспечивающий средствами к существованию значительную часть населения, но и способствующий стабилизации обстановки в обществе.

Малые предприятия играют важную роль в деятельности крупных корпораций, занимаясь сбытом их продукции, обслуживанием и снабжением. Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран, в прошлом основным стимулом создания малых предприятий было стремление открыть собственное дело. В настоящее время ситуация изменилась — нередко малые предприятия создаются по инициативе крупных компаний. Им поручаются отдельные виды производства или непосредственные контакты с рынком. Часто большие компании являются клиентами малых фирм, а последние — поставщиками для больших. Часть мелких и средних предприятий включена через контрактную и субконтрактную системы, через систему франчайзинга в крупные производственные комплексы.

Большие возможности для реализации продукции крупных предприятий через сеть мелких фирм имеет система франчайзинга, дающая возможность использовать торговую марку крупной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе. Многие малые фирмы возникают и существуют потому, что способны удовлетворять особые нужды клиентов (ремонт старинных часов, антикварных изделий и т.п.).

4.3.3 Условия развития малого бизнеса, особенности малого бизнеса и консалтинг

Становление, функционирование и развитие малого бизнеса, его структура и динамика в решающей степени зависят от целого ряда политических и социально-экономических условий данной страны.

Конкретные направления развития малого бизнеса, его производственные возможности определяются теми рыночными нишами, которые большие фирмы оставили незанятыми, а для малых они предоставляют возможность успешной деятельности и получения прибыли.

На развитие малого бизнеса в той или иной степени влияют политика государства в области экономики, меры поддержки малого

бизнеса и его правовое обеспечение, налоговая и финансово-кредитная политика, уровень жизни населения, цивилизованность предпринимательства.

Действующая с 1 января 2003 г. упрощенная система налогообложения и трехлетняя амнистия на плановые проверки малого бизнеса контролирующими органами хоть и задали позитивную тенденцию, но являются недостаточными мерами. Слишком высоки еще административные барьеры, не исчезли серьезные проблемы доступности производственной инфраструктуры, транспорта, электроэнергии — в особенности это касается регионов. Все это на фоне крайне ограниченной возможности кредитов для малого бизнеса создает довольно пессимистичную картину. В октябре 2003 г. был поднят и вопрос о снижении налогового давления на субъекты малого бизнеса. Торгово-промышленная палата РФ обратилась к правительству с предложением рассмотреть возможность ограничить объемы совокупного налогообложения малых предприятий верхним пределом в размере 20% от дохода. Однако с установкой предела налогообложения субъектов малого бизнеса остро встает вопрос о недопущении использования нового налогового режима недобросовестными бизнесами, не относящимися к малым предприятиям и обязанными платить налоги по обычной схеме. В решении задач развития малого бизнеса важную роль играет созданная с участием государства инфраструктура поддержки предпринимательства.

4.3.4 Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса

Под франчайзингом понимается предоставление независимо-му предпринимателю на основе компенсации права пользования брэндом и концепцией бизнеса. Это право ограничено со стороны правообладателя полномочиями отдавать распоряжения, опекой и контролем.

Франшизодатель, или франчайзер (*franchisor*), устанавливает определенные правила продажи продукта или услуги. А франшизодержатель, или франчайзи (*franchisee*), получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу.

Вложив капитал во франшизу, или лицензию, которая дает возможность использовать торговую марку более крупной и известной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе, предприниматель получает возможность начать свой бизнес. Франчай-

зинг превращается во все более популярный способ распространения товаров и услуг. Впрочем, при ближайшем рассмотрении франчайзинг оказывается куда более многогранным явлением, чем элементарное право на аренду торговой марки. Ведь франшиза — это полная бизнес-система, которую франчайзер передает партнеру (франчайзи). По этой схеме франчайзи получает готовый проект предприятия (и именно в этом главная привлекательность франчайзинга), за пользование которым платит вступительный взнос и определенный процент с оборота — роялти. Сумма роялти, как правило, колеблется в пределах 5–8% от оборота. Некоторые брэнды взимают еще и дополнительную компенсацию за то, что дают рекламу, а значит, «продвигают» бизнес своих партнеров. Такой сбор, как правило, не превышает 1–1,5% от оборота.

Различают три вида франшиз:

- промышленные франшизы (на производство товаров);
- сбытовые франшизы (на продажу товаров);
- франшизы на обслуживание, предусматривающие оказание услуг.

За фиксированную плату типичный франчайзи получает консультации и содействие, которые в ином случае оказались бы слишком дорогостоящими:

- стратегию маркетинга и рекламу;
- первоначальное обучение работников и подготовку в области управления;
- дизайн предприятия и его оборудование;
- технологии;
- централизованные закупки по сниженным ценам;
- постоянное консультирование по вопросам управления;
- выбор места и рекомендации по размещению точки;
- финансирование.

Франчайзинг оказывается удобным способом запуска бизнеса и для тех, кто приобретает первый опыт в предпринимательстве, и для тех, кто из малого намерен переходить в большой бизнес. Для франчайзи решены многие организационные и маркетинговые вопросы.

Франчайзи получает возможность опираться на репутацию, опыт и, по сути, уже состоявшийся успех компании-франчайзера. Ну и, кроме того, не нужно тратить силы на построение собственного узнаваемого брэнда, создание корпоративного стиля, рекламы. Ведь практически все рекламные, брэдинговые задачи бизнеса уже решены, особенно если франчайзер активно рекламируется на местном рынке.

4.3.5 Инфраструктура поддержки предпринимательства в России

Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России — это совокупность государственных, негосударственных, общественных, образовательных и коммерческих организаций, реализующих регулирование деятельности предприятий, оказывающих образовательные, консалтинговые и другие услуги, необходимые для развития бизнеса и обеспечивающие среду и условия для производства товаров и услуг.

К объектам инфраструктуры в широком смысле можно отнести и различные общественные предпринимательские организации, которые прямо или косвенно представляют во власти и отстаивают интересы предпринимателей либо содействуют в объединении усилий для решения собственных проблем.

Структуры поддержки малого предпринимательства действуют в следующих направлениях:

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- проведение маркетинговых исследований;
- информационное обеспечение;
- консалтинговые услуги;
- помощь в регистрации предприятий;
- юридические услуги;
- аудиторские услуги;
- сдача в аренду (на льготных условиях) офисных и производственных помещений;
- оказание офисных услуг (размножение материалов, предоставление средств связи, оргтехники);
- содействие в получении инвестиций и кредитов;
- предоставление оборудования в лизинг;
- реклама продукции;
- обеспечение безопасности.

Рассмотрим различные элементы развития и поддержки малого и среднего бизнеса в РФ:

- **Бизнес-школы**

В данном контексте бизнес-школами называются структуры, осуществляющие подготовку, переподготовку и повышение квалификации предпринимателей, руководителей малых предприятий, специалистов для малых предприятий (бухгалтеров, финансовых директоров, маркетологов и др.), безработных и других граждан, желающих создать собственное дело, государственных и муниципальных служащих, ответственных за развитие малого предпринимательства.

- **Агентства поддержки малого и среднего предпринимательства**

По существу, агентства являются консалтинговыми фирмами, оказывающими широкий спектр услуг малым предприятиям в регистрации, обучении, получении инвестиций и др.

- **Учебно-деловые центры**

Учебно-деловые центры по своим задачам имеют сходные функции с агентствами и бизнес-школами, однако в отличие от агентств, как правило, в большей степени нацелены на реализацию образовательных программ, а в отличие от бизнес-школ значительное внимание уделяют консалтинговому и организационному сопровождению проектов.

- **Бизнес-инкубаторы**

К бизнес-инкубаторам относятся структуры, размещающие на своих площадях специально отобранные малые предприятия. Бизнес-инкубаторы оказывают им консалтинговые, образовательные и офисные услуги. Иногда бизнес-инкубаторы действуют в составе технопарков, технологических центров и других структур. Термин «бизнес-инкубатор» пришел из США.

- **Социально-деловые центры (СДЦ)**

Это структуры, создаваемые, как правило, при центрах занятости. Впервые они появились в Московской области в 1993 г. Опыт первого, Орехово-Зуевского СДЦ был распространен на Московскую область, а затем на регионы России. Цель СДЦ — создание новых рабочих мест через развитие малого предпринимательства среди незанятого населения и безработных.

- **Технопарки**

Технопарки создаются обычно на базе высших учебных заведений, как правило, в довольно крупных университетских центрах. Их цель — использовать научный потенциал и найти коммерческое приложение разработанным технологиям на базе создания и развития размещающихся на территории технопарка малых инновационных предприятий. Создание и поддержка технопарков требует значительных средств.

- **Технологические центры (инновационно-технологические)**

Технологические центры создаются, как правило, на базе научно-исследовательских институтов и центров. Цели — те же, что и у технопарков. Однако в них преобладает направленность на коммерциализацию и трансферт технологий корпорациям, способным реализовать данные технологии.

- **Бизнес-центры**

Как правило, бизнес-центры оказывают сервисные услуги предпринимателям и бизнесменам. Главным образом они создаются при гостиницах, торговых центрах для обслуживания клиентов. В бизнес-

центрах на платной основе оказывают офисные услуги, предоставляют помещения для переговоров, средства связи, компьютерную и оргтехнику, иногда сдают в аренду офисные помещения.

- **Кредитные союзы**

В последнее время все большее развитие получают кредитные союзы, микрофинансовые институты, оказывающие финансово-кредитную поддержку малым предприятиям. Как правило, эти организации созданы и действуют на основе грантов за счет средств технической помощи, выделяемых в рамках международных фондов и программ развития (Программа Американского агентства международного развития, ТАСИС и др.). Членство в кредитных союзах основано на общности места жительства, работы или профессиональной принадлежности. Финансовые услуги предоставляются исключительно своим пайщикам.

В 1992 г. было создано Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса по инициативе Правительства РФ и при содействии Фонда ноу-хау правительства Великобритании. В числе учредителей Российская Торгово-промышленная палата, Академия народного хозяйства им. Г.В. Плеханова и ряд крупных промышленных компаний. Российское агентство является ведущей компанией в сфере предоставления консалтинговых услуг для малого предпринимательства.

Агентство является инициатором и участником многих международных проектов, сотрудничает со многими ведущими зарубежными консалтинговыми компаниями, международными фондами, государственными, общественными и коммерческими организациями стран — членов Европейского союза.

Агентство выступает в роли координатора сети региональных агентств, представляющей собой единую территориально распределенную консалтинговую структуру. Эта структура служит каналом получения и распространения деловой информации для малых и средних предприятий.

С этой целью разработана и внедрена сервисная сеть для предпринимателей SIORA, охватывающая более 50 регионов России. Решением Правительства РФ на базе сети SIORA в рамках Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства создается Общероссийская информационная сеть для малого бизнеса. В настоящий момент сеть SIORA успешно развивается как профессионально-корпоративная сеть, предоставляя участникам дополнительные возможности по обмену информацией, по улучшению качества предоставляемых услуг, по обучению специалистов, и как сервисная бизнес-сеть, обеспечивающая участникам преимущества в работе на существующих рынках (рис. 12).

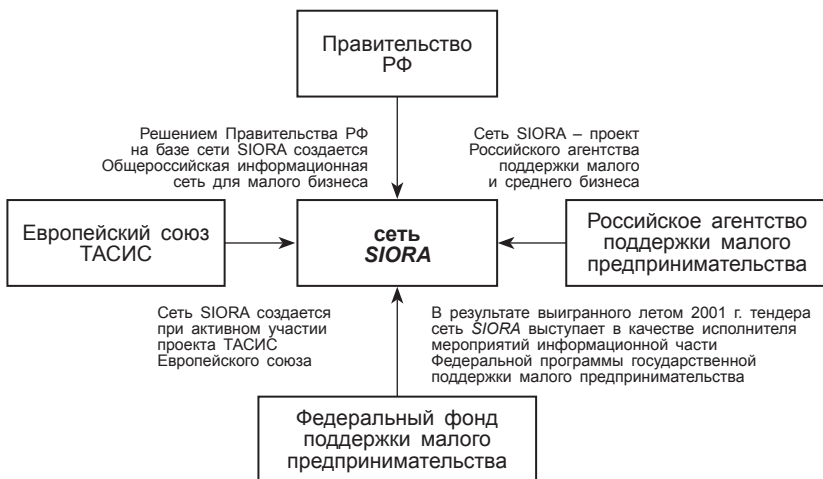


Рис. 12 – Сеть SIORA в системе поддержки малого предпринимательства

• **Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства**

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства в соответствии с законом определен как государственный заказчик Федеральной программы поддержки малого предпринимательства в России, направленной на обеспечение устойчивого развития малого предпринимательства как неотъемлемой части новой структуры экономики страны.

Основная задача этого фонда – финансовое обеспечение федеральной политики в области государственной поддержки малого бизнеса в России. Основной целью его деятельности является финансовое обеспечение Федеральной программы государственной поддержки малого предпринимательства, участие в финансировании региональных (межрегиональных) программ, а также проектов и мероприятий, направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства, проводимых правительством.

Практическая часть

• **Контрольные вопросы**

1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг.
2. Поиск клиентов по Ф. Кромсану.
3. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.

4. Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями в организации.

5. Условия развития малого бизнеса, особенности малого бизнеса и консалтинг.

6. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса: участники сделок, договор франшизы, виды франчайзинга, характерные особенности сотрудничества, приоритеты спроса на консалтинговые услуги в малом бизнесе.

7. Инфраструктура поддержки предпринимательства в России.

• **Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Программа развития консультационной практики, поиск клиентов по Ф. Кросману.

2. Управление знаниями. Внедрение систем управления знаниями.

3. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий (сравнительная характеристика в России и за рубежом).

4. Роль малого бизнеса в рыночной экономике.

5. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.

6. Инфраструктура поддержки малого предпринимательства в России.

• **Ситуационная задача 1**

Тема: Формирование базовых правил работы в команде.

Методические указания. Сформулируйте базовые правила для успешной работы в команде, используя форму «Формирование свода правил».

• **Ситуационная задача 2**

Тема: Изучение маркетинговых методов и мероприятий консалтинговых компаний.

Методические указания. Изучите маркетинговые методы и мероприятия конкретных консалтинговых компаний. Опишите и проанализируйте их. Охарактеризуйте маркетинговую политику исследуемых компаний.

• **Ситуационная задача 3**

Тема: Исследование элементов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства.

Методические указания. Исследуйте элементы инфраструктуры поддержки малого предпринимательства на уровне региона, страны, на международном уровне. Определите их тип, опишите структуру,

виды поддержки, результаты деятельности, особенности текущих проектов, планы на будущее.

• *Ситуационная задача 4*

Тема: Исследование проблем предприятий малого бизнеса.

Методические указания. Выявите основные проблемы предприятий малого бизнеса, оформите их списком по степени важности. Определите, какую информацию необходимо собрать и проанализировать на предприятии для исследования одной из указанных вами проблем, какими методиками анализа пользуются для исследования подобных проблем.

Опишите эти методики. Напишите, каковы основные пути решения выбранной вами проблемы.

• *Тесты по пройденной теме*

1. Специфика консалтинговых услуг заключается в следующих их характеристиках (укажите неправильный ответ):

- a) неосвязаемость;
- b) конкуренция;
- c) неотделимость от источника;
- d) непостоянство качества;
- e) несохраняемость.

2. К эффекту совместной деятельности персонала не относят:

- a) степень реализации организационной цели;
- b) уровень эффективности труда;
- c) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники;
- d) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- e) все относят.

3. Менеджмент персонала как вид консалтинговых услуг — это:

- a) планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов;
- b) планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения;
- c) компьютерный аудит, выбор и установка систем;
- d) составление отчетной документации;
- e) все вышеперечисленное.

4. Процессное консультирование заключается:

- a) в участии клиента в разработке рекомендаций консультантом;
- b) в обучении клиента в период оказания консультационных услуг;

с) в предоставлении консультантом клиенту информации, рекомендаций;

д) все в совокупности;

е) правильный ответ отсутствует.

5. *Консультантов приглашают в следующих случаях:*

а) проблема носит комплексный, системный характер;

б) проблема носит разовый, ситуационный характер;

с) решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия;

д) в ситуации относительного благополучия;

е) во всех вышеперечисленных случаях.

6. *Консультирование с позиций профессионального подхода — это:*

а) консалтинг, работающий по договору на оказание услуг;

б) союз профессионалов-консультантов;

с) общество независимых экспертов;

д) фирма, работающая в сфере услуг;

е) рекомендации по решению управленческих проблем и содействие.

7. *Управленческое консультирование предполагает (указать неправильный ответ):*

а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;

б) постоянное сотрудничество с клиентом;

с) аудит деятельности клиента;

д) управление клиентом;

е) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.

8. *Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:*

а) реформирование государственной структуры;

б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;

с) улучшение ситуации, необходимость в советах и помощи;

д) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами;

е) разрешение неблагоприятных управленческих ситуаций.

9. *Направление контроля «качества» в управленческом консультировании имеет следующие цели:*

а) обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки;

б) дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами;

с) зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом;
д) сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными;

е) оценить правильность определения задач, ответственности.

10. Направление контроля «финансов» в управленческом консультировании имеет следующие цели:

а) обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки;

б) дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами;

с) зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом;

д) сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными;

е) оценить правильность определения задач, ответственности, принципов совместной работы.

• Кроссворд на тему «Управление жизненным циклом информационных систем в управленческом консультировании»

По горизонтали

2. Структура, определяющая последовательность выполнения и взаимосвязи процессов, действий и задач на протяжении жизненного цикла

6. Деятельность человека или организации по созданию прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния

7. Все работы по созданию информационного программного обеспечения и его компонентов в соответствии с заданными требованиями

9. ... модель предусматривает последовательное выполнение всех этапов проекта в строго фиксированном порядке. Переход на следующий этап означает полное завершение работ на предыдущем этапе

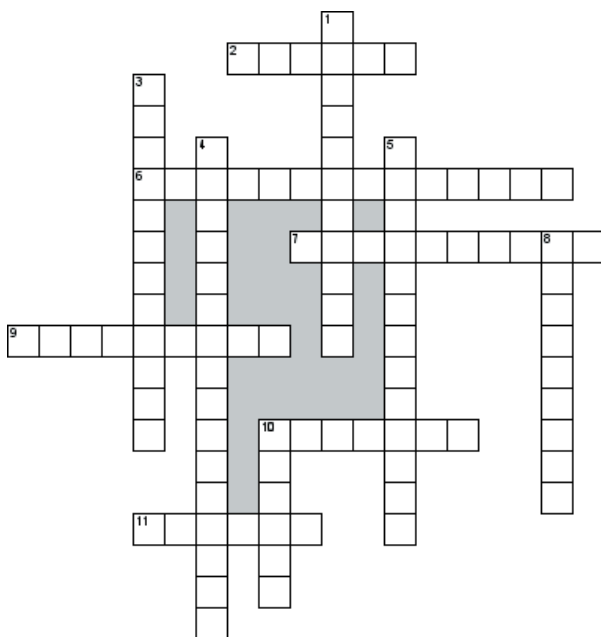
10. Определяется как совокупность взаимосвязанных действий, преобразующих входные данные в выходные

11. Часть процесса создания информационных систем, ограниченная определенными временными рамками и заканчивающаяся выпуском конкретного продукта (моделей, программных компонентов, документации), определяемого заданными для данной стадии требованиями

По вертикали

1. Определение того, что программные продукты, являющиеся результатами некоторого действия, полностью удовлетворяют требованиям или условиям, обусловленным предшествующими действиями

3. Действия и задачи оператора — организации, эксплуатирующей систему



4. Формализованное описание информации, созданной в течение жизненного цикла информационной системы

5. Внесение изменений в целях исправления ошибок, повышения производительности или адаптации к изменившимся условиям работы или требованиям

8. Комплекс взглядов, связанных между собой и вытекающих один из другого, система путей решения выбранной задачи. Определяет стратегию действий

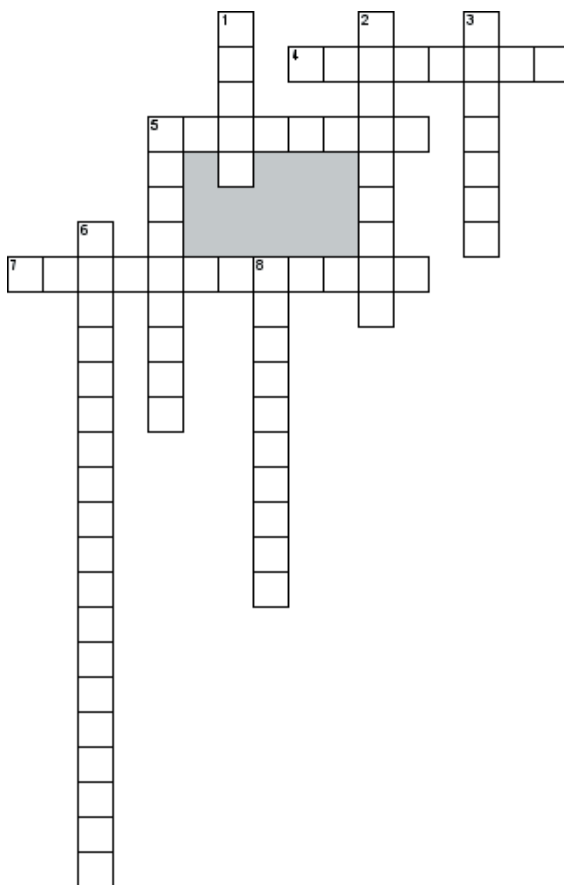
10. ... времени, который начинается с момента принятия решения о необходимости создания информационной системы и заканчивается в момент ее полного изъятия из эксплуатации

• **Кроссворд на тему «Маркетинг персонала»**

По горизонтали

4. Набор персонала в учебных заведениях, подача заявки на вакансию в службу занятости и т.д. Это ... путь покрытия потребности в персонале

5. Совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе, но временно не работающих в связи с различными причинами



7. Кадровое ... — предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства

По вертикали

1. Самый главный и самый сложный ресурс в управлении
2. Кадровая ... — разработка будущей кадровой политики организации
3. ... источники — это объекты профессиональной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации
5. Ожидание претендентов на работу после проведения рекламной кампании о вакантных местах в СМИ. Это ... путь покрытия потребности в персонале

6. Определенный вид деятельности кадровых служб организаций, направленный на исследование потребности в квалифицированном персонале, разработку комплекса мер для удовлетворения данных потребностей

8. ... источники — это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале

• **Кроссворд на тему «Международно-правовое регулирование труда»**

По горизонтали

1. Вид дополнительного образования, позволяющий работнику за короткое время получить новую профессию на основе уже имеющейся

3. Международно-правовое регулирование труда представляет собой... с помощью международных соглашений государств вопросов, связанных с применением труда, улучшением его условий

4. Комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии

5. Самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги

7. Согласно Уставу МОТ одно из главных направлений деятельности этой организации — ..., то есть создание международных трудовых стандартов

8. Возраст гражданина, установленный государством, по достижении которого он может претендовать на получение пенсии по старости.

10. Особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания

11. Предпосылка обеспечения права

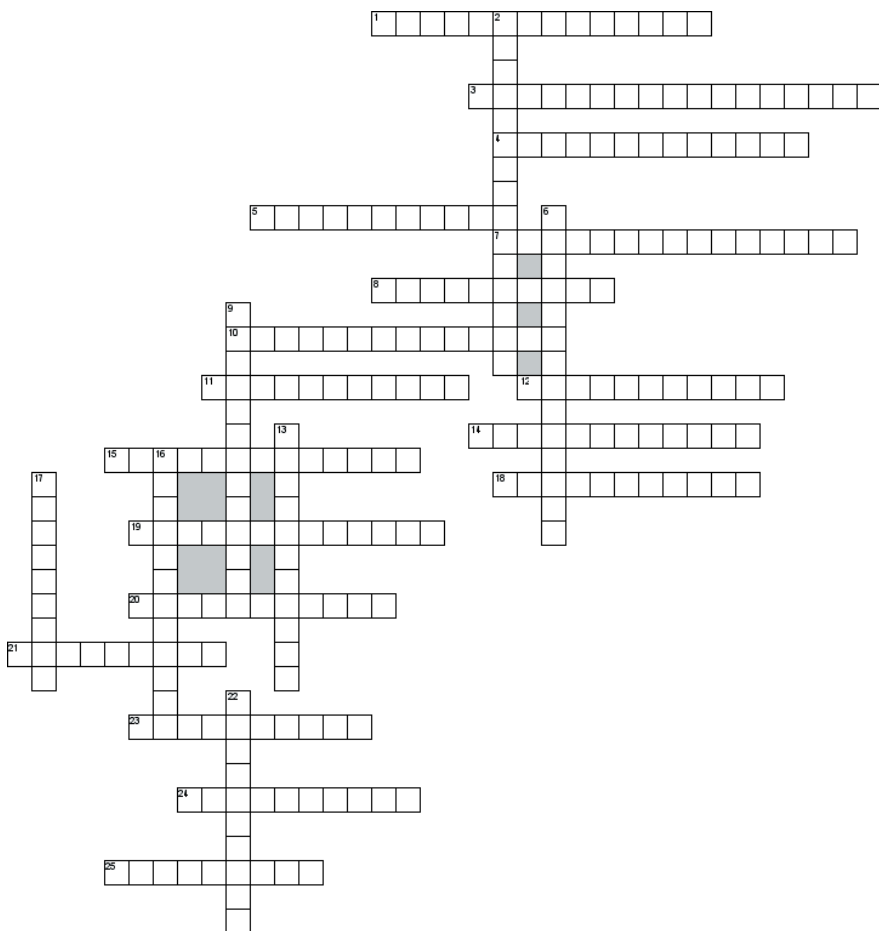
12. Форма социальной защиты интересов населения в охране здоровья, выражающаяся в гарантии оплаты медицинской помощи при возникновении страхового случая за счёт накопленных страховщиком средств

14. Процесс оценки уровня качества

15. Период времени, в течение которого работодатель проверяет работника на предмет пригодности к выполнению его работы

18. Основной закон Российской Федерации

19. Неоправданное различие в правах и обязанностях человека по определённому признаку



20. Рабочее время, которое устанавливается для работников, занятых на вредных производствах с тяжелыми условиями труда – 36 ч, для инвалидов 1,2 групп – 35 ч, для женщин, работающих в сельской местности и районах крайнего севера – 36 ч, для подростков от 14 до 15 лет – 18–20 ч, от 15 до 16 лет – 24 ч, от 16 до 18 лет – 36 ч

21. Правовое образование, первичная неделимая структурная единица в организации или вне её, замещаемая физическим лицом, отвечающим установленным квалификационным требованиям

23. Обучение

24. Деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также работа по специальности в

течение определённого испытательного срока, называемого испытательным стажем

25. Работа до 2-х месяцев

По вертикали

2. Субъективная обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия; определённый уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований

6. Труд под угрозой применения какого-либо наказания

9. Первый принцип правового регулирования трудовых отношений

13. Выполнение работы в другом подразделении, агрегате

16. Процесс создания разных видов экономического продукта

17. Доклады правительств о применении конвенций и рекомендаций первоначально рассматриваются Комитетом...

22. Продолжительность рабочего времени, не превышающая 40 часов в неделю

• *Темы рефератов*

1. Консультационные возможности и клиенты в России.

2. Сравнительный анализ развития УК в России и странах дальнего зарубежья.

3. Специфика договорных отношений между консультантом и организацией-клиентом.

4. Составление коммерческого предложения консалтинговых услуг.

5. Параметры консультирования. Определение цены на консалтинговый продукт.

6. Базовые архитектуры деловых игр и их распределение по процедурам управленческого консалтинга.

Глава 5

Кейсовые ситуации по курсу «Управленческий консалтинг»



5.1 Методические рекомендации по анализу кейсов

Дословно Case-study переводится с английского языка как «пример для изучения». Метод Case-study был впервые применен в учебном процессе в стенах легендарной Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) в 1924 году, примерно четверть века спустя после создания первых американских бизнес-школ.

Кейсы используются для:

- развития у студентов навыков применения концепций и методик;
- демонстрации возможностей практического применения конкретных концепций и методик;
- интеграции или объединения различных концепций и методик (в рамках одной дисциплины; в междисциплинарном контексте).

К преимуществам технологии Case-study относятся:

- помощь в понимании и усвоении информации;
- использование активных методов обучения;
- получение навыков решения реальных проблем;
- развитие аналитических навыков и способности делать выводы;
- получение навыков работы в команде (Team Job Skills).

Кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;
- овладеть навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- применять полученные теоретические знания для решения практических задач.

Методика работы по решению проблем деловой ситуации (кейса) заключается в следующем:

- имеется конкретная ситуация или реальная проблема, имевшая место в жизни и описанная в кейсе;
- работа студентов начинается со знакомства с ситуацией. Студенты самостоятельно анализируют содержание кейса, выписывая цифровые данные, наименования фирм и другую конкретную информацию.

В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса;

- знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы;

- в дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, на небольшом удалении друг от друга. Распределение тем для обсуждения производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет, какие цели стоят перед каждой подгруппой и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе (например, в форме презентации);

- после того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания. Во внеучебное время студент сможет пользоваться рекомендованными учебниками;

- каждая отдельная группа обсуждает и анализирует ситуацию, после чего вырабатывает свою точку зрения на проблему, генерирует различные идеи по поводу решения данной проблемы и затем оформляет их для презентации;

- проводится презентация, на которой предлагается решение данной проблемы.

Каждый участник деловой игры должен уметь самостоятельно формулировать собственную оценку ситуации на основе имеющихся материалов и дать соответствующие рекомендации по решению проблемы, учитывая позиции своих партнеров по переговорам.

5.2 Кейсовые ситуации

Кодекс корпоративной этики в международной компании

На основе материалов Сайта www.E-executive.ru

- Руководство крупной российской добывающей компании принимает решение о создании кодекса корпоративной этики. Кодекс должен одновременно решать следующие задачи:

- как инструмент управления кодекс должен регулировать поведение сотрудников на рабочем месте;

- как инструмент развития корпоративной культуры должен четко обозначать основные цели и ценности и усиливать корпоративную идентичность всех предприятий компании;

— как инструмент повышения инвестиционной привлекательности должен среди прочих предъявляться инвесторам.

Перед разработчиками была поставлена задача не только создать кодекс корпоративной этики, отвечающий всем предъявляемым к документам такого уровня требованиям, но и, самое главное, сделать его действительно работающим. Для этого кодекс должен быть принят всеми сотрудниками компании, стать интегрирующим документом, поводом для корпоративной гордости.

Информация

Сведения о компании:

- общая численность — 60 тыс. чел.;
- 70 предприятий в 10 регионах;
- правовая форма: управляющая компания в Москве и дочерние предприятия в регионах.

Цели создания кодекса корпоративной этики

— Повышение репутации компании. Компания находится на этапе интеграции в мировое бизнес-сообщество. Необходимо предоставить западному инвестору документы корпоративного гражданства. Принятие кодекса способствует увеличению инвестиционной привлекательности компании на международном уровне. При этом документ должен быть реально работающим инструментом, т.к. формальное принятие кодекса подчеркнет его несоответствие реальности и снизит доверие к другим документам.

— Повышение эффективности управления. В компании существует возможность нарушений, имеющих этическую составляющую (например, дискриминация, «откаты», хищения) и приносящих значительные убытки. Многие из этих нарушений трудно выявить, поэтому административные меры по их предотвращению не являются достаточно эффективными. Необходимо повышение дисциплины с помощью этических инструментов.

Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности.

— Развитие корпоративной культуры. Компания сложилась в результате объединения самостоятельных предприятий, каждое из которых имело собственные ценности и традиции. Несколько крупных реорганизаций, проведенных за последнее время, обусловили высокую степень тревожности сотрудников, ощущение нестабильности компании. Цели и ценности у разных групп сотрудников различные, общие ценности не выявлены, цели компании знает только высший менеджмент, сотрудники не информированы о них. Сотрудники цен-

трального офиса компании зачастую не знакомы с уже сложившимися и устоявшимися традициями производственной культуры. Работники региональных предприятий, как правило, не знают (или не принимают) этические требования молодой, подвижной культуры центрального офиса компании. Необходимо формирование общей корпоративной культуры, единое понимание целей и идеологии компании.

- **Задания**

1. Выбрать или предложить свой вариант структуры кодекса.

Вам предлагается несколько вариантов структуры кодекса корпоративной этики. Необходимо выбрать тот вариант, который может решить все задачи, поставленные в исходных условиях, или предложить свой вариант структуры.

- 1 вариант*

- Миссия компании
- 4 принципа (общие положения):
 - о клиентах
 - о сотрудниках
 - об обязанностях компании
 - о ценных качествах сотрудников
- фирменные стандарты поведения сотрудников (подробное описание поведения в конкретных ситуациях)

- 2 вариант*

- Глава I. Введение (предназначение кодекса в компании)
- Глава II. Основные цели компании
- Глава III. Ценности компании
- Глава IV. Нормы и правила поведения сотрудника компании
 - Этические стандарты профессионального поведения сотрудника компании
 - Соблюдение сотрудниками компании законов и правил деловой этики и поведения
 - Обязательства компании
 - Политика в отношении различных групп заказчиков, поставщиков, потребителей продукции, правительства как заказчика
 - Регламентация деятельности в ситуациях с высоким риском нарушений (политики в отношении конфликта интересов, безопасности труда, охраны здоровья, защиты окружающей среды, конфиденциальной информации, подкупа в коммерческих целях, участия в политической деятельности)

- Глава V. Заключительные положения (вопросы применения кодекса)

- 3 вариант*

- Базовые ценности

- Основные принципы взаимодействия (общие положения) с акционерами, сотрудниками, обществом
- Общие нормы и правила поведения в компании (10 деклараций об этических стандартах)

4 вариант

Глава I. Введение

Глава II. Принципы ведения бизнеса

Глава III. Деятельность вне организации

Глава IV. Управление личными инвестициями

Глава V. Конфиденциальность информации

Глава VI. Конфликт интересов

Глава VII. Подарки и услуги

Глава VIII. Ответственность за исполнение кодекса

2. Разработать план действий по превращению первичной концепции кодекса в итоговый документ.

Цель проекта. Необходимо разработать план действий по превращению первичной концепции кодекса корпоративной этики в итоговый документ. Кодекс адресован всем сотрудникам компании, не предусматривает юридической ответственности за нарушение положений. Эффективность применения кодекса во многом зависит от знания его содержания и добровольного принятия его норм и стандартов сотрудниками компании.

Основные задачи

- Разъяснить сотрудникам смысл, значение и сферы применения кодекса.
- Подготовить менеджмент и квалифицированных сотрудников предприятий компании как ресурс по внедрению кодекса в практику деятельности компании.
- Скорректировать содержание кодекса с точки зрения более полного учета специфики деятельности компании и эффективности восприятия сотрудниками.
- Создать позитивное общественное мнение в отношении кодекса среди персонала компании.

Срок реализации: 3 месяца

Ресурсы

- Кадровый департамент центрального офиса, кадровые службы предприятий.
- Департамент по связям с общественностью в центральном офисе и пресс-службы на предприятиях (наличие корпоративных СМИ – газет, журналов, ТВ, Интернета; возможность привлечения региональных СМИ).

— Возможность привлечения внешних специалистов.

Ограничения

— Использование внутренних ресурсов не должно происходить в ущерб основной деятельности компании.

— Использование внешних ресурсов ограничено разумными сообщениями.

Фирма «Электро» и ее директор

Страхова О.А. Менеджмент. Практические ситуации.

Деловые игры. Упражнения. Издательство «Питер», 2001.

«Электро» — фирма в составе 150 работников, которая специализируется на выпуске электроприборов: кофемолки, бритвенные приборы, соковыжималки, мешалки. Восемь лет назад глава фирмы дипломированный инженер Иванов начал выпускать кофемолки; каждые полгода он выпускал новую модель.

Фирма очень сильно расширилась с тех пор, как Иванов в 1983 году создал ее с коллективом в составе 8 человек. Успех связан с двумя причинами: приборы качественные и надежны; решающим фактором успеха, однако, является система сбыта продукции: Иванов сбывает свои 4 вида продукции командой в составе 120 человек исключительно частным лицам. Ответственным за сбыт является господин Каширин, бывший ранее первым заместителем Иванова.

Служба сбыта:

а) четко организована и работает только на комиссионных началах;

б) работники сбыта очень хорошо подготовлены;

в) сбыт получает 50% дохода от каждого проданного прибора.

К общим правилам ведения дел Иванова относятся, кроме того, следующие факторы:

— на каждый прибор дается гарантия 1 год;

— испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель просто отправляет свой дефектный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Тем самым агенты не должны заниматься рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5% от общего объема продаж.

Но в последнее время ходят слухи, что Иванов собирается продать свое предприятие американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, почти постоянно путешествующий по зоне обслуживания и курирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из своих людей во время совместного ужина. Тот агент узнал об этом от своей жены, которой он звонит каждый вечер.

Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все работники группы, в которой в данный момент находится Каширин, не задумываясь, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается на фирму. На следующее утро от шеф-секретаря он узнал о том, что господин Иванов якобы разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью буквально вышвырнул свою жену на улицу. Однако историю о продаже американской фирме она считает шуткой. В конце концов ей, как секретарю Иванова, было бы известно о том, ведутся ли подобные переговоры. Между прочим, с шефом всю неделю больше не связаться никому...

Коммерческий директор фирмы господин Дубинин сообщил господину Каширину, что господин Иванов в стоящее время в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю, 1 апреля, директор опять появился. В тот же день — впервые за все время существования фирмы — к своей работе приступает дирекционный ассистент. Его фамилия Жалев, и в последнее время он работал на французской дочерней фирме «Сименс электрик».

Господин Иванов направляет всем работникам внутреннее открытое информационное письмо, в котором он опровергает всякое намерение продажи фирмы. Это якобы безответственные слухи. Наоборот, он готовит дальнейшее расширение фирмы: фирма намерена в будущем включить в свой ассортимент сбыт микроволновых печей. Поэтому он ожидает, что каждый из работников и впредь с ответственностью будет относиться к своей работе. Кроме того, в этом письме господин Иванов назначил производственное собрание на последний день сего месяца, т.е. на пятницу, 28 апреля.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи. 19 апреля господин Дубинин якобы отправился в Гамбург, чтобы там тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Каширин, сильно обеспокоенный этими слухами, обращается в середине месяца к директору. Как и следовало ожидать, Иванов реагирует несдержанно. Он всегда считал, что политика фирмы и сбыта — его дело. Работники как в сфере производства, так и в сфере сбыта должны быть рады и благодарны, что Иванов, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря своему качеству и

надежности пользуются большим спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет следующее.

Он не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи. Все остается по-прежнему, за одним исключением: вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через 3 месяца выпустит микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением произведенных в Японии электронных элементов переключения. Этот прибор также не будет ремонтироваться, а в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от этого нового прибора должен быть снижен до 25% от продажной цены, но зато этот прибор очень хорошо продается, так как он не поступает, как обычно, в торговлю.

После выступления господина Иванова весь персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, господин Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

• Вопросы для обсуждения

1. Какое отношение директора фирмы к своим работникам демонстрирует вышеприведенный пример? Как вы охарактеризуете поведение господина Каширина?

2. Если бы вы пришли на фирму «Электро» в качестве специалиста-консультанта, что вы порекомендовали бы господину Иванову, а также господину Каширину относительно коммуникации и мотивации?

Справедливая оплата труда

Cases in Human Resource and Change Management.

US: Blackwell Publishing, 1996.

Ричард — старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему

самостоятельно. Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки. Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах.

Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье. Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», — высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

- **Вопросы для обсуждения**

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?

3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?

4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Общество равных

*Сборник российских кейсов. Тексты. Издательство
«Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.*

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но...

«Привет, Александр, — здоровается с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра. — У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!».

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления. Действительно, все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея («под орех», стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика. Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев. «Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал.

Самое главное здесь — это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы».

Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете. Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как «participative management». Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе. Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев:

«Видишь ли, Саша, — продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, — основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону — сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно

игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово «совершенно»), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх».

«И для этого нужен стол из кафе?» — спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. «Да!, — ответил Сергей.

— Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь».

«Да, действительно, это что-то новое,» — единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла.

Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол «под орех», появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. «Что случилось с круглым столом Сергея?» — спросил Александр у секретаря.

«Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?» — спросила секретарь.

«Все, что я знаю, — продолжала она, — так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так расвирипел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: «Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне».

- **Вопросы для обсуждения**

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?
2. Почему не удался эксперимент Сергея Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации, и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

Глава 6

Вопросы к экзамену по дисциплине «Управленческий консалтинг»



1. Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг»: сущность, соотношение.
2. Сущность консалтинга как элемента инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса.
3. Основные направления управленческого консалтинга: стратегический, операционный, организационный, подбор персонала высшего управленческого звена, ИТ-консалтинг.
4. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению (аудит, бухгалтерское, юридическое обслуживание и т.д.).
5. Виды консультационной деятельности: экспертное, процессное, обучающее.
6. Виды консультантов: внешние, внутренние. Их достоинства и недостатки.
7. Виды консультационных организаций: многопрофильные, специализированные, лидерские, партнерство, индивидуальные консультанты. Их особенности.
8. Классификация консалтинговых услуг: общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги. Их специфика.
9. Основные причины, по которым возникает потребность в услугах консультанта.
10. Качество консалтинговых услуг, факторы, его определяющие.
11. Особенности ценообразования на консалтинговые услуги. Формы оплаты консалтинговых услуг.
12. Сущность консалтингового процесса. Стадии процесса консультирования.
13. Предпроектная стадия консалтингового процесса.
14. Проектная стадия консалтингового процесса.
15. Послепроектная стадия.

16. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге. Его преимущества и недостатки.
17. Сущность и основные принципы бенчмаркинга как метода анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.
18. Аутсорсинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге. Его виды, преимущества, недостатки.
19. Концепция всеобщего управления качеством: ее элементы.
20. Концепция «Шесть сигм»: основные принципы, задачи.
21. Коучинг как метод анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.
22. Особенности взаимодействия «консультант — клиент». Суть истинных отношений сотрудничества.
23. Поведенческие роли консультанта: консультант по ресурсам, консультант по процессу и т.д.
24. Методы воздействия на «систему клиента».
25. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант — клиент».
26. Личностные качества консультанта. «Сгорание». Методы предотвращения «сгорания».
27. Специфика маркетинга консалтинговых услуг: неосвязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, несохраняемость.
28. Программа развития консультационной практики, ее стадии: вещание, ухаживание, сверхудовлетворение, выращивание отношений с клиентом, выслушивание.
29. Особенности маркетинговой работы с имеющимися клиентами.
30. Методы привлечения консультантом новых клиентов.
31. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
32. Сущность «управления знаниями». Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями на предприятии.
33. Специфика консалтинга в сфере малого бизнеса. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса.
34. Инфраструктура поддержки малого бизнеса в России.

Глава 7

Глоссарий



Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Деловая услуга — вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующий формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Диагностика — совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявлению недостатков.

Диверсификация производства — одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

«Директивная» роль — работа в режиме ориентации на консультанта; консультант занимает позицию руководителя или является инициатором действий.

Задача управленческого консультирования — предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Инжиниринг — обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и других объектов.

Кадровое консультирование — консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Качество консультирования — под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат и никогда — процесс.

Клиент — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Консультант — специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.

Консультант-инструктор и преподаватель обучает клиента и разрабатывает учебные программы.

Консультант-помощник в решении проблем предлагает альтернативы и участвует в решениях.

Консультант-пропагандист предлагает пути решения, убеждает или направляет процесс решения проблем.

Консультант-технический эксперт дает информацию и предложения по вопросам политики и практики.

Консультационная услуга — совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Консультирование по процессу — род деятельности консультанта, который помогает клиенту заметить, понять и воздействовать на события в ходе процесса, которые происходят в окружении клиента.

«Лаборатория консультирования» — поведенческо-ориентированная обучающая среда, которая создает возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы.

Лоббирование — легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы.

Маркетинговое консультирование — имеет целью достижение предприятия его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг — предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку

проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

Метод консультирования — план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Методика — совокупность действий, позволяющих достичь каких-либо целей.

Методологическая пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он активно решал проблемы и использовал для этого определенные методы, но старается не пропагандировать какое-либо определенное решение (что является позиционной пропагандой).

Методология классификации — классификация, ориентированная на самих консультантов, т.к. классифицирует их в зависимости от методов работы.

Мониторинг — систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Нахождение альтернатив (как роль консультанта) — выявление альтернатив и ресурсов для клиента и помощь в оценке последствий.

«Недирективная» роль — работа в режиме ориентации на руководителя, консультант предоставляет информацию для клиента, которую тот может использовать или нет.

Обнаружение фактов (как роль консультанта) — сбор данных и предоставление этих данных клиенту таким образом, чтобы показать, где и почему необходимы усовершенствования.

Обучающее консультирование — процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Партисипативное консультирование — совместная работа консультанта и клиента при разработке и внедрении новшеств (коллективные, совместные усилия).

Планирование действий — фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовка к осуществлению решения, принятого клиентом.

Попредметная классификация — классификация в зависимости от тех разделов менеджмента, на которые они направлены: общий

менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент.

Позиционная, или «контактная», пропаганда — роль, при которой консультант старается воздействовать на клиента, чтобы он выбрал определенные товары или принял определенные ценности.

Процесс консультирования — последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Процессное консультирование — процесс консультирования, когда консультант постоянно взаимодействует с клиентом, оценивает его идеи, предложения, проводит при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Роль консультантов заключается в основном в аккумулировании идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, приведении их в систему и подготовке рекомендаций.

Психологическое тестирование — выявление и использование личностных свойств персонала всех уровней.

Результат консультационного проекта — продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта.

Результативность — отражает не только количественную, но и качественную сторону деятельности.

Рекрутмент — услуги по подбору и оценке кадров.

Рефлексия (как роль консультанта) — стимулирование клиента к принятию решений, наводя его на размышления вопросами, которые могут помочь прояснить или изменить данную ситуацию.

Сессия стратегического планирования — место, где рождаются идеи и формулируются основные проблемы.

Стадия — период, определенная ступень в развитии чего-либо, фаза развития.

Тренинг — обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Управленческое консультирование — консультирование с целью совершенствования управления предприятием.

Управленческое консультирование (функциональный взгляд) — любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи (серии задач), при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.

Управленческое консультирование (профессиональный взгляд) — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

Услуга — осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

Фасилитатор — специалист по организации коллективной творческой работы, помогающий участникам четко формулировать идеи и предложения.

Цель консультирования — помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Экспертное консультирование — процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Роль клиента — обеспечение консультанта необходимой информацией и оценка результатов.

Этапы — отдельные стадии какого-либо процесса.

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



Заключение

Управленческое консультирование является особой сферой услуг. Консультирование — это важная профессиональная служба, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями проблемы, а также перенимать чужой опыт. Одной из составляющих эффективной работы консультанта является богатство и разнообразие находящегося в его распоряжении инструментария. Поэтому консультант знает, что делать и как делать. Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента.

Консультационные услуги на коммерческих основах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации — университеты, академии, научные институты и т.д. В этой связи изучение управленческого консультирования является актуальным, так как приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки.



Литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, В.Б. Уткин, С.Н. Воробьев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 495 с.
2. Батулин, В.К. Общая теория управления: учебное пособие / В.К. Батулин. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 487 с.
3. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 212 с.
4. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учебник для бакалавров / А.М. Блюмин. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 363 с.
5. Киселев, Г.М. Информационные технологии в экономике и управлении (эффективная работа в MS Office 2007): учебное пособие / Г.М. Киселев, Р.И. Бочкова, В.И. Сафонов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 269 с.
6. Коробко, В.И. Теория управления: учебное пособие / В.И. Коробко. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 383 с.
7. Кужева, С.Н. Управление изменениями: учебное пособие / С.Н. Кужева / Изд. Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2011. — 140 с.
8. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 294 с.
9. Сударьянто, Я.П. Международный рынок консалтинговых услуг в России: учебное пособие / Я.П. Сударьянто, А.В. Гуреев. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 239 с.

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1 Сущность и содержание управленческого консалтинга	5
1.1 Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг».	
Основные направления управленческого консалтинга	5
1.1.1 Предмет, цель, задачи управленческого консалтинга	5
1.1.2 Основные направления управленческого консалтинга	7
1.1.3 Управленческое консультирование и смежные профессиональные услуги по экономике и управлению	9
1.1.4 Виды консультационной деятельности. Виды консультантов. Специфика работы консультантов.....	11
1.1.5 Классификация консалтинговых организаций. Причины обращения к услугам консультантов	18
1.2 Виды консалтинговых услуг.	
Специфика ценообразования на консалтинговые услуги	19
1.2.1 Виды консалтинговых услуг	19
1.2.2 Способы определения качества консультационного продукта	23
1.2.3 Специфика ценообразования на консалтинговые услуги	25
1.2.4 Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг	26
Глава 2 Становление и развитие управленческого консультирования	33
2.1 Управленческое консультирование в России.....	33
(предпосылки возникновения; проблемы	33
и перспективы развития).....	33
2.1.1 Предпосылки возникновения управленческого консалтинга	33
2.1.2 Возникновение и развитие управленческого консультирования в России	34
2.1.3 Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России.....	35
2.2 Специфика рынка консалтинговых услуг, этапы становления	37

2.2.1	Становление рынка консалтинговых услуг – первый этап (1920-е годы)	37
2.2.2	Становление рынка консалтинговых услуг – второй этап (1930–40 годы).....	38
2.2.3	«Золотые» годы консультирования (1950–60 годы).....	38
2.2.4	Консалтинговые услуги в 1970 годы и по настоящее время – этап видового разнообразия консультирования	39
Глава 3 Сущность консалтингового процесса		44
3.1	Стадии процесса консультирования, цель стадии, характеристика	44
3.1.1	Стадии процесса консультирования	44
3.1.2	Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии	45
3.1.3	Формирование технического задания	47
3.1.4	Формирование коммерческого предложения, виды договоров с консалтерами	49
3.1.5	Проектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи, этапы стадии	50
3.1.6	Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии	52
3.2	Методы анализа и решения проблем в управленческом консультировании	53
3.2.1	Реинжиниринг бизнес-процессов – основные понятия, принципы, факторы, способствующие успешному проведению	53
3.2.2	Бенчмаркинг – определение цели проведения, этапы, виды, факторы успеха.....	55
3.2.3	Аутсорсинг – понятие, виды, выгоды от его использования	59
3.2.4	Коучинг – определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов	60
3.2.5	Концепция «Шесть сигм», факторы и принципы применения на практике	63
3.2.6	Система «всеобщего управления качеством» (Total Quality Management, TQM).....	64
3.3	Особенности взаимодействия консультанта и клиента. Этика консалтера.....	67
3.3.1	Поведенческие роли консультанта	67
3.3.2	Понятие «система клиента»	68

3.3.3	Методы воздействия на «систему клиента»	69
3.3.4	Психологические проблемы взаимоотношения «консультант – клиент»	69
3.3.5	Этика и личностные качества консультанта	71
Глава 4	Управленческое консультирование в различных сферах деятельности	86
4.1	Маркетинг консалтинговых услуг	86
4.1.1	Специфика маркетинга консалтинговых услуг	86
4.1.2	Маркетинговая стратегия. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами, методы учета интересов клиентов	87
4.1.3	Методы привлечения новых клиентов.....	88
4.1.4	Поиск клиентов по Ф. Кромсану.....	89
4.2	Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий	90
4.2.1	Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России	90
4.2.2	Сущность «управления знаниями»	91
4.2.3	Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями в организации	93
4.3	Управленческий консалтинг в малом бизнесе	94
4.3.1	Особенности малого предпринимательства.....	94
4.3.2	Роль малого бизнеса в рыночной экономике	95
4.3.3	Условия развития малого бизнеса, особенности малого бизнеса и консалтинг	96
4.3.4	Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса	97
4.3.5	Инфраструктура поддержки предпринимательства в России	99
Глава 5	Кейсовые ситуации по курсу «Управленческий консалтинг»	112
5.1	Методические рекомендации по анализу кейсов.....	112
5.2	Кейсовые ситуации	113
Глава 6	Вопросы к экзамену по дисциплине «Управленческий консалтинг»	124
Глава 7	Глоссарий	126
Заключение		131
Литература		132

Учебное издание

Островая Виктория Викторовна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Учебно-методическое пособие

Тех. редактор – М.Н. Рябова

Корректор – Н.А. Иванов

Верстка – А.В. Сахаров

Подписано в печать 28.12.2015.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 7,9. Печать офсетная.

Бумага офсетная. Гарнитура NewtonC.

Заказ № 7967. Тираж 100 экз.

Издательский центр ОГАУ, 460014, г. Оренбург,
ул. Челюскинцев, 18. Тел. (3532) 77-61-43.

Отпечатано в Издательском центре ОГАУ.