

Министерство транспорт Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ

«Российский университет транспорта (МИИТ)»

Кафедра «Экономика строительного бизнеса и управление
собственностью»

П.Е.Цыпин

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекций

Москва – 2017

Министерство транспорт Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ

«Российский университет транспорта (МИИТ)»

Кафедра «Экономика строительного бизнеса и управление
собственностью»

П.Е.Цыпин

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекций
для студентов направления бакалавриата "Государственное и
муниципальное управление"

Москва – 2017

УДК 658

Ц - 96

Цыпин П.Е. Управленческий консалтинг: Конспект лекций. – М.: РУТ (МИИТ), 2017. - 82 с.

Данный конспект лекций посвящен теории и практической методологии управленческого консалтинга, действующего в современной экономике. В конспекте лекций рассмотрены такие вопросы как подходы к управленческому консультированию, методы работы консультантов по время осуществления консалтингового проекта, специфика консалтинговой деятельности в России, правила выбора консультанта со стороны компании-клиента, применение передовых технологий консультирования.

Большое внимание в конспекте лекций уделено практическим моделям применения управленческого консалтинга, приведены примеры успешной работы отечественных и зарубежных консалтинговых компаний, приведена технология оценки результатов завершенных консалтинговых проектов.

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор, первый заместитель председателя Объединенного ученого совета ОАО «РЖД» Д.А. Мачерет;

доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление на транспорте» РУТ (МИИТ) В.А. Подсорин.

©РУТ (МИИТ), 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1.....	4
Лекция 2.....	10
Лекция 3.....	13
Лекция 4.....	20
Лекция 5	30
Лекция 6.....	36
Лекция 7.....	39
Лекция 8.....	53
Лекция 9.....	65
Лекция 10	75
Список литературы	81

Лекция 1 «Основные понятия и определения управленческого консалтинга».

Современная практика внутрифирменного управления настолько усложнилась и специализировалась, что наличие постоянного штата менеджеров сегодня оказывается недостаточным для построения эффективного управленческого аппарата. Критерием здоровой фирмы принято считать способность последней оперативно и гибко приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и, если это возможно, то воздействовать на него с целью повышения экономической эффективности и развития фирмы, чему в значительной степени способствуют технологии *управленческого консультирования*.

В процессе деятельности фирмы возникает множество проблем, существенную помощь в решении которых может оказать управленческое консультирование или менеджмент-консалтинг.

Консалтинговая деятельность – это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит *рекомендательный характер*. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д.. Консультант не принимает решения, он готовит предложения, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации.

Преимущества консультирования перед обучением заключаются в индивидуальном подходе. Консультант разрабатывает и делает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации.

Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации,

то консультант по управлению "привязывает" их к специфике организации-клиента. Это важный механизм распространения передового опыта в области управления, повышающий профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение.

Преимущество консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций.

Управленческое консультирование проводят специалисты разных областей. Консультируют юристы, экономисты, маркетологи, аналитики, психологи и социологи.

Основная задача консультанта - способствовать руководителю в принятии решения и обеспечении его успешной реализации.

Продуктом консалтинговой деятельности является услуга, оказываемая клиенту.

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг. Их могут осуществлять и одиночные консультанты, не работающие в профессиональных организациях.

При этом юридические и аудиторские услуги относятся к деловым профессиональным услугам.

Деловые услуги – виды деятельности, создающие необходимые условия для функционирования

обслуживаемых сфер экономики. Они способствуют взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Роль деловых услуг определяется тем, что они создают основу для роста благосостояния и социальной удовлетворенности населения.

Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз в области интересов и проблем клиента, то есть консультационная услуга – продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента).

Управленческое консультирование (УК) – профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и менеджерам организаций по анализу и решению управленческих проблем (чаще – стратегическое планирование, управление хозяйственной и финансовой деятельностью, повышения эффективности деятельности).

УК осуществляется в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений.



Рис.1 Взаимосвязь деловых услуг и управленческого консультирования

Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы, которая заключается в анализе тех или иных сфер деятельности предприятия.

Часто при консультировании рассматривают научно-технические, организационно-экономические и методические инновации на предприятии.

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей любых типов организаций, как коммерческих, так и некоммерческих, физических лиц (редко).

Консультационная деятельность основана на взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности.

Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости.

Для этого есть 2 пути:

1. Предоставление клиенту информации и рекомендаций.
2. Предоставление своих услуг в достижении поставленных целей.

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов является показателем того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать имеющийся на рынке интеллектуальный капитал в области менеджмента.

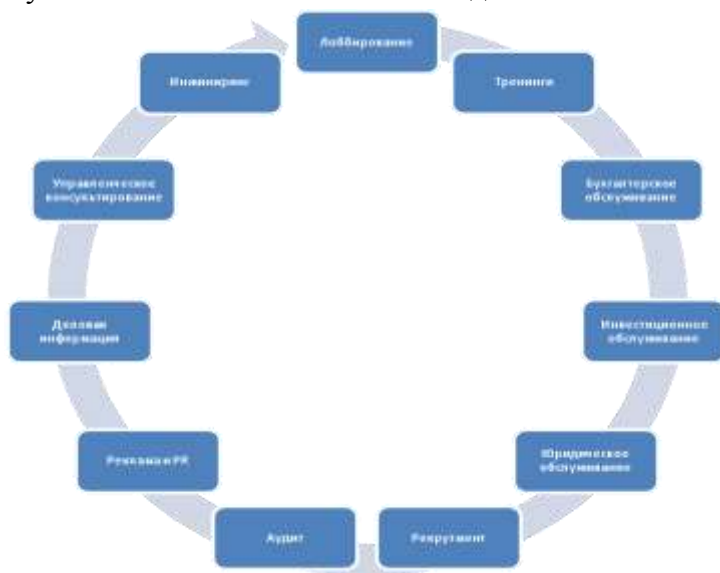


Рис.2. Виды деловых услуг.

Процесс консультирования – последовательная серия действий, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем клиента, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и / или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

Консультант – физическое / юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает:

- знаниями,
- аналитическими и диагностическими навыками,
- способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдая этические нормы и стандарты профессии.
- Клиент – физическое / юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.
- В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими сотрудниками (службами) компании.

Лекция 2 «Цели, задачи и подходы к управленческому консультированию»

Функциональный подход.

Этот подход рассматривает УК как любую форму оказания помощи клиенту, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это.

То есть консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться любым работникам предприятия-клиента.

Профессиональный подход.

Консультирование в рамках этого подхода – это особая профессиональная служба.

УК – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью людей, обладающих профессиональными компетенциями, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы и по возможности решить их.

Функциональный и профессиональный подход дополняют друг друга.

Общая цель консультирования: помочь организациям разрешить их проблемы и яснее видеть возможности развития.

Оказывая свои услуги, консультант преследует следующие цели:

1. Помочь клиенту более эффективно решать проблемы.
2. Помочь клиенту снять напряженность, за которой скрываются важные вопросы или факты.

3. Помочь клиенту более ответственно относиться к собственной деятельности и быть активным в достижении результатов.

Консультирование предполагает:

1. Намерение уделить время и внимание, предоставить свой опыт в помощь клиенту.
2. Оказание практической помощи при решении проблем, а не составление ответов на вопросы.
3. Оказание комплексной помощи клиенту.
4. Что рекомендуемые консультантом решения должны носить системный характер, поскольку проблемы касаются управленческой системы.
5. Поэтому консалтинг можно определить как *помощь* руководителям фирм при разработке комплексных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.
6. Задачей УК является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов и методик для диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.
7. Консультант знакомит клиента с организационными процессами и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию, помогает приобрести особые знания, освоить методы, применяющиеся при осуществлении изменений (обучающее консультирование).

Заниматься консультированием следует:

1. Тем, кто имеет подготовку и обладают специальными знаниями в таких областях, как финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление персоналом и т.д.
2. Опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем.
3. Тем, кто обладает хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями.

Лекция 3 «Предмет и метод управленческого консультирования»

Предмет УК – методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйствующих субъектов.

Существует очень много подходов, методик и стилей консультирования. Это разнообразие позволяет клиентам находить консультанта, который отвечает особенностям их организациям и личным качествам.

Несмотря на большое разнообразие подходов, в УК есть единство принципов и методов.

Метод консультирования – это общая схема или план действий, сформированный на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Методология консультирования состоит из 2 частей:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.
2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в:

- социологии,
- Психологии,
- Статистике,
- Математике,
- Культурологии,

- Конфликтологии.

Среди методов:

- интервью,
- опросы,
- тестирование,
- мозговой штурм,
- групповая работа,
- деловые игры,
- экспертные оценки,
- дерево целей.

Каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет своё *видение* решения проблемы.

Методы консультирования являются основой конкурентных преимуществ консультанта, и они держатся в секрете. Однако, они становятся доступными по мере их передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы.

Методы решения содержательной части проблем:

1. Методы диагностики:

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

1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, анализ взаимовлияния.

2. Методы решения проблем:

2.1. Методы определения проблем: дерево целей, оценки приоритетов проблем, экспертный анализ.

2.2. Методы разработки и оценки решений: анализ качества принимаемых решений, групповая работа и т.д.

3. Методы реализации:

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

3.2. Методы переноса результата в реальные условия: формирование рабочих групп, проведение проблемных совещаний.

Методы работы с клиентом:

1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.
2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений:

2.1 Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2 Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

2.3 Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: убеждение, поощрение, наказание и т.д.

Консультант может анализировать:

1. Записи в виде:

- печатных документов,
- компьютерных файлов,
- фильмов,
- рисунков и фотографий,
- графики, диаграммы и т.д.

2. События.

3. Память: информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте. Консультанту могут быть полезны: факты, опыт, мнения, впечатления, догадки.

Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
2. Наблюдение.
3. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации).
4. Вопросы.
5. Беседа и проведение диагностических интервью.
6. Встречи с сотрудниками организации-клиента для сбора данных. Такие встречи чаще всего устраивают на старте консалтингового проекта.
7. Обзоры отношений работников (с помощью наблюдения, опроса, беседы и социометрических исследований).
8. Оценки (применяются в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

Методики, разрабатываемые консультантами.

1. Специализированные – применяются для особых условий, определенных клиентских организаций (малых / крупных, коммерческих / некоммерческих), определенной отрасли.
2. Универсальные – применяются во всех типах клиентских организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примеры универсальных методик:

- технологии управления конфликтом на предприятии,
- защита предприятия от забастовки,
- тренинги,
- деловые игры.

Клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик, в частности их стоимость.

По критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. Беззатратные. Они направлены на изменение методов работы в организации.

2. Низкозатратные (требуется затраты, которые будут возмещены в течение года).

3. Затратные – связаны с крупными инвестициями, например, реинжиниринг бизнес-процессов.

Методы работы консультантов по время осуществления консалтингового проекта.

Основным фактором успеха консалтингового проекта является *мастерство консультанта*.

С помощью консультанта творческий потенциал группы сотрудников компании-клиента резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительное время.

Атмосфера работы должна быть *непринужденной* и должна способствовать интенсивному творчеству. Задачей консультанта при работе в группах является вовлечение в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений.

Кроме того, консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных разумных рамках, что оно не превратилось в бесплодную дискуссию.

Консультант должен воздерживаться от *оценочных суждений*.

Одной из задач консультанта является подготовка *итогового отчета* на базе обобщения полученного материала.

Когда отчет готов, он рассматривается группой и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение итогового отчета является формальным завершением консалтингового проекта.

Консультант может привлекаться или нет к исполнению принятых решений.

Обучающее консультирование подразумевает активное обучение управленческого персонала компании-клиента в ходе осуществления проекта.

Классическим методом обучающего консультирования является лабораторный метод (метод Т-группы). В этом методе используется обучающая среда, создающая возможность действий со стороны участников, *имитирующих реальные* управленческие ситуации и процессы.

Необходимо, чтобы консультант следил за соблюдением следующих правил:

1. Важная ответственность обучаемого за собственное поведение и вовлечение в процесс обучения.
2. Необходимо наличие социального группирования для обучения (возрастная и должностная однородность).
3. Лабораторный метод основывается на имитации реальных ситуаций, то есть целью является обучение реальности.

Типичные лабораторные упражнения:

- игры на формирование доверия,
- Ролевые игры,
- Деловые игры.

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Метод включает следующие этапы:

1. Предварительная диагностика. Группа консультантов осуществляет обследование предприятия путем интервьюирования руководителей и изучения документации.
2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3-5 дней) для управленцев клиентской организации с применением всех возможных методов.

Разработка рекомендаций. По итогам семинара вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентской организации.

Лекция 4 «Субъекты и объекты консультирования».

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

Консалтинговая компания может предоставлять услуги в следующих формах:

1. Аналитическая деятельность (аудит, анализ инвестиционных проектов, исследование конкурентов, рынков сбыта и т.д.).
2. Прогнозирование (обычно оно проводится на основе анализа).
3. Консультации.
4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.
5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, разработка и внедрение информационных систем и т.д.).

Процесс консультирования предусматривает наличие консультанта и клиента.

Клиент оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в договоре.

Консультант в течение определенного периода выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, указанное в договоре.

Существуют определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

1. Доброжелательное отношение к клиенту. Главное – *не осуждать клиента*.
2. Ориентация на ценности и нормы клиента. Уважая их, консультант сможет воздействовать на них.
3. Запрет давать рекомендации со стопроцентной гарантией благоприятного исхода. В этом случае консультант полностью берет на себя ответственность за происходящее, что формирует у клиента пассивное отношение и все неудачи будут приписаны консультанту.
4. Анонимность. Любая информация не может быть передана без согласия клиента в другие учреждения.
5. Разграничение личных и профессиональных отношений: консультанту нужно держать дистанцию, иметь отстраненную позицию.
6. Включенность клиента в процесс консультирования. Клиент должен чувствовать себя включенным в процесс выработки рекомендаций.

Различают внешних и внутренних консультантов.

Внешние консультанты – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, работающие по договору.

Внутренние консультанты – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате данной компании. Мнения внутренних консультантов менее авторитетны для руководства компании-клиента, чем мнения внешних консультантов.

Типы внешних консультантов.

Существует несколько типов внешних консультантов:

1. Крупные многофункциональные консалтинговые фирмы. Они стараются демонстрировать особое мнение и методики, которые отличают их от других фирм.
2. Мелкие и средние консалтинговые фирмы. Их штат составляет от 30 до 100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области.
3. Организации, оказывающие специальные технические услуги (программисты, проектировщики автоматизированных производственных систем и т.д.).
4. Консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они осуществляют консалтинговую поддержку собственных менеджеров.
5. Одиночные консультанты. Они обеспечивают индивидуализированный, гибкий подход к клиенту. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов.
6. Консультирующие профессора. Это ученые в сфере управления, основное занятие которых – не консультирование.

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

Экспертное консультирование.

Консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к

обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации.

Варианты реализации экспертного консультирования:

1. Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
2. Устные консультации в форме дискуссии и обсуждения проблем.
3. Письменные ответы на поставленные клиентом вопросы.
4. Письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
5. Экспресс-анализ ситуации (наблюдения, собеседования, письменные опросы).
6. Углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия.
7. Структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, экспертные оценки и заключения.

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими факторами:

1. Квалификацией эксперта.
2. Умением и желанием клиента воспользоваться полученными рекомендациями. При отсутствии второго фактора первый практически бесполезен.

Процессное консультирование.

Оно было разработано в 1950-е годы в США. Родоначальники: Курт Левин и Карл Роджерс. Метод основан на гуманистической психологии.

Процессное консультирование предполагает, что без активного участия клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения

организации. Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

В процессном подходе принято ориентироваться на лучшее, что есть у клиента, а не на выявлении плохого.

Целью применения данного метода является повышение производительности и улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта.

Центральная задача – приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самим клиентом. Получается, что консультант должен выполнить две задачи:

- помогать в решении существующих проблем,
- показать организации-клиенту пути самостоятельного решения проблем в будущем.

В процессном консультировании используются методы:

- Организационная диагностика,
- Организационные интервенции.

Организационная диагностика – методы, с помощью которых консультант собирает информацию о состоянии организации-клиента. Методы: индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью изнутри, знакомство с документами и историей. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет.

Организационные интервенции – мероприятия по воздействию на организацию, которые вносят в её деятельность позитивные изменения и закрепляют их. При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения. Консультанты организуют и управляют процессами обсуждения и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы.

Отношения между консультантом и клиентом должны быть *доверительными*. При этом конфиденциальная информация не должна разглашаться ни при каких условиях.

Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему работы клиента и не делать преждевременных выводов.

В первую очередь консультант должен провести сбор информации.

Не существует двух абсолютно одинаковых организаций и нет консультанта, способного без предварительного сбора информации выдать клиенту готовый рецепт решения проблемы.

Обратная связь между консультантом и клиентом необходима, поскольку точка зрения независимого эксперта в большинстве случаев отличается от самооценки руководства. У клиента и консультанта должна выработаться общая точка зрения на видение проблемы.

Осуществляемые мероприятия по изменению клиентской организации могут быть самыми разными. Обычно это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Для осуществления перемен требуется время, так как любые изменения вызывают чувство дискомфорта.

Основные черты процессного консультирования:

1. Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании, без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
2. Проведение деловых игр по проблематике компании.
3. Участие консультантов в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях с правом совещательного голоса).
4. Надзор консультантов за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров), выявление отклонений от нормативов, планов, графиков.
5. Участие во внедрении, в том числе корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов.
6. Прямое вмешательство консультантов в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Процессное консультирование — не сиюминутное получение результата, а кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

При обучающем консультировании консультант дает клиенту теоретическую и практическую информацию в форме семинаров, тренингов, деловых игр, кейсов.

Роль клиента заключается прежде всего в формировании *запроса на обучение*.

Основные черты обучающего консультирования:

1. Стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры из предлагаемого консультантом перечня, например, «обучение продажам»).
2. Специально адаптированная программа (консультант разрабатывает программу и может ее корректировать под конкретного клиента).
3. Специально сформированная группа (консультант проводит отбор участников, используя различные специальные методы).
4. Подготовка участников к групповой работе (развитие коммуникативных навыков).
5. Обучение методикам решения задач (консультант передает умения таким образом, чтобы в его отсутствие клиент мог самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности).
6. Максимально полное погружение участников в проблематику.

Консультирование может быть не только процессным, обучающим или экспертным, но и комплексным.

Примеры комплексного консультирования:

- Предварительный экспресс-анализ проблематики предприятия. Консультант выявляет трудности, стоящие перед предприятием и причины их возникновения, формирует учебную программу, цикл проблемно-ориентированных инновационных игр и т.п. с учетом выявленных проблем.

- Предварительное структурирование задач, заявленных Предприятием. На стадии подготовки консультант разрабатывает алгоритмы решения задач, рассматривает возможные альтернативы, выявляет ключевые моменты, ставит вопросы для обсуждения. Структурированные задачи предлагаются для самостоятельного решения членами рабочих групп, состоящих из руководителей и специалистов предприятия.

- Предварительное решение управленческих и маркетинговых задач, заявленных клиентом. На стадии подготовки консультант разрабатывает алгоритмы решения задач, рассматривает возможные альтернативы, проводит необходимые исследования, разрабатывает варианты решений. Результаты представляются для обсуждения и экспертизы рабочей группе.

- Совместное решение управленческих и маркетинговых задач. Мини-проектирование. Консультант организует и ведет процесс решения задач, поиска решений, и/или решает задачи наряду с участниками рабочей группы, выступая в качестве эксперта или играя иные роли.

Подробная классификация управленческого консультирования дана на странице 29.

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
По результатам на	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктовое УК (консультирование проекта) • Обеспечивающее УК • (консультирование процесса)
По радикальности выходе	<ul style="list-style-type: none"> • «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) • «Косметическое» УК (улучшения, дополнения) • «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По целям	<ul style="list-style-type: none"> • Целевое УК • Многоцелевое УК
По видам решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное УК • Стратегическое УК
По механизму реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Объектное УК (на одном объекте) • Полнообъектное УК (множество объектов) • Уникальное УК • Стандартное УК
По результативности	<ul style="list-style-type: none"> • Завершенное УК • Этапное УК
По месту применения	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрифирменное УК • Внешнее УК
По длительности воздействия на объект	<ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочное УК • Среднесрочное УК • Долгосрочное УК
По прикладным функциям	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-исследовательское УК • Практическое УК
По степени воздействия	<ul style="list-style-type: none"> • Шоковое УК • Ползучее УК
По количеству объектов	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальное (интимное) УК • Коллективное УК
По уровням и сферам управления	<ul style="list-style-type: none"> • Фирменное УК • Отраслевое УК • Муниципальное УК • Государственное УК
По методам обучения	<ul style="list-style-type: none"> • Активное УК • Рутинное УК • Взаимообучающее УК
По видам управленческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Научно-техническое УК • Социально-экономическое УК • Правовое УК
По методу самооценки Руководителем	<ul style="list-style-type: none"> • Рефлексивное УК • Критическое УК
По масштабам организации	<ul style="list-style-type: none"> • Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) • Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)

Лекция 5 «Специфика консалтинговой деятельности в России»

В начале 1990-х годов ряд крупнейших западных консалтинговых фирм начали свою деятельность в России, имея немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом.

В России представлены компании так называемой «большой пятерки» - Arthur Andersen, PWC, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG.

Они используют стандартные процедуры, которые не подгоняются под условия России.

В настоящее время российские филиалы этих компаний насчитывают, как правило, более 50 специалистов, причем 2/3 из них – граждане России. Дочерние офисы расположены на всей территории России и стран СНГ. Недостатка в клиентах они не испытывают.

Частные российские клиенты предпочитают обращаться к российским консультантам из-за низкой цены и трудностей общения с иностранными компаниями. Российские консультанты в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консалтинговых услуг.

В настоящее время в России существует то, что можно, на наш взгляд, назвать двухсекторной моделью экономики консалтинговых услуг.

1-й сектор – частные независимые консалтинговые и другие профессиональные (аудиторские, тренинговые, юридические и т.д.) фирмы.

2-й сектор – сохранившиеся госбюджетно финансируемые научно-исследовательские структуры

(входящие в систему Академии наук, отраслевых и функциональных министерств и т.д.).

1-й сектор имеет тенденцию к ускоренному росту и работает на рыночных началах, 2-й – имеет тенденцию к сокращению, обслуживает в основном органы государственного управления и работает на "централизованно плановых" началах.

Индивидуальные консультанты обычно начинали карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях. Почувствовав себя достаточно компетентными, они покидали прежнее место работы и начинали работать самостоятельно. Специализируются в основном на тренингах, консультировании по процессу, психологическом консультировании.

В настоящее время рынок управленческого консультирования – быстро растущая отрасль в России. Однако у нее есть ряд проблем.

1. Не всем клиентам понятно, что такое консультирование.
2. Многие считают, что консультант может оказаться мошенником.
3. Сама профессия консультанта достаточно сложная.

Специфика клиента консалтинга в России.

Основная масса коммерческих предприятий в России создавалась в короткий срок и быстро развивалась. Обычно российские предприятия имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами.

Просчеты и провалы российские клиенты склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что сами допускают ошибки.

Для российского руководителя управляемость – это прежде всего *контроль за производством*. В современных условиях единственно приемлемым видом контроля может быть *контроль за результатами*.

Важными показателями управляемости являются также:

- Процент реализации принятых решений,
- Способность руководителя контролировать *мотивацию персонала*. Однако система мотивации персонала на российских предприятиях построена по-прежнему примитивно.

Мало уделяется внимания созданию благоприятного психологического климата в коллективе, формированию атмосферы творчества и самореализации.

Руководители допускают много ошибок при выработке стратегии развития организации. Основная из них – *одновариантность* стратегии. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как экономическая ситуация постоянно меняется.

Разрешение указанных выше проблем является делом консультантов-профессионалов.

В развитых странах работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность предприятия-клиента увеличилась на 2-3%. Российский клиент ожидает повышения эффективности в результате консалтинга в размере 50-100%.

В развитых странах речь идет только о дальнейшем улучшении ситуации, в России – о кардинальной перестройке и изменениях.

В России слаб институт внутренних консультантов

Часто у руководства предприятий нет релевантной информации о реальных возможностях консультирования.

Специфика российского консультанта.

1. Относительно невысокий профессионализм.
2. Слабость профессионального сообщества консультантов (познакомиться с ним можно на e-executive.ru).
3. Отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание принять единый Кодекс консультантов.
4. Консультанты в России исследуют трудности, а не возможности, как это принято на Западе.
5. В России широко применяются игровые методы консультирования, игротехника. Игровые методы вызывают у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы. В игре развиваются навыки управленческого мышления, повышается сплоченность коллектива. Однако игровые методы весьма громоздки, требуют единовременного отвлечения большого количества людей, плохо приспособлены к решению мелких задач.
6. Незрелость системы профессионального обучения.

Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями:

- Освоение опыта западных и восточных коллег,
- Переход научных сотрудников к работе в консультационном режиме,

- Ряды консультантов пополнялись выпускниками вузов, получившими теоретические знания о современной экономике.

Причины, по которым менеджеры обращаются к помощи консультантов:

1. Обладание консультантами специфическими теоретическими и прикладными знаниями, которыми не владеют сотрудники обычных компаний, уникальным опытом, полученным в процессе работы с другими клиентами.
2. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе.
3. Беспристрастный взгляд со стороны.
4. Обоснование решений, принятых руководством. Иногда консультантов просят предоставить такой отчет, чтобы руководитель мог обосновать свое решение ссылкой на рекомендации консультанта.
5. Обучение посредством консультирования.
6. Доходы должны превышать расходы. От консультантов ждут рекомендаций по их сбалансированию.

Требования к консультантам.

1. Консультант обязан владеть отработанной технологией решения задач и навыками формулирования диагноза.
2. Консультант должен быть независим от поставщиков продуктов и решений, его мнение должно носить объективный характер.

3. Консультационная компания должны быть внешней структурой по отношению к организации-клиенту.
4. Консультант обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для совершенствования своей деятельности.
5. Консультант должен обладать обучающим воздействием на клиента.

Лекция 6 «Ролевая природа консультирования»

Существуют различные, типичные варианты поведения при консультировании. Принятые роли зависят от ситуации, ожиданий клиента и профиля консультанта.

Консультант по ресурсам (экспертная роль).

Он помогает клиенту, предоставляя ему свой опыт и умения и делая что-то для него и от его имени: поставяет информацию, диагностирует организацию, разрабатывает новую систему управления, обучает персонал новым методам, рекомендует изменения.

Консультант по ресурсам старается предложить клиенту, **что** изменять. В целом он выполняет экспертную роль.

Консультант по процессу.

Такой консультант работает, главным образом, методом сотрудничества.

Он пытается научить организацию решать свои проблемы. Стремится не передавать свои знания, а передает свои **методы**, подходы и оценки организации-клиенту.

Он концентрируется в основном на межличностной и групповой динамике. Важной функцией такого консультанта является обеспечение обратной связи.

Консультант по процессу в основном предлагает **как** изменять организацию и помогает клиенту пережить процесс изменений.

Роль консультанта – агитатор.

В этой роли консультант пытается повлиять на клиента. Он «продает» организации систему планируемых

изменений. Обычно эту роль консультант должен исполнить до начала всей работы.

Обычно эта роль реализуется консультантом с помощью презентации.

Процесс продажи своих услуг для консультантов очень сложен, так как продавать приходится своим коллегам-менеджерам.

Роль консультанта – посредник.

Консультант в этой роли выступает «буфером» между высшим руководством фирмы и сотрудниками, так как многие решения непосредственно отражаются на рядовых работниках организации. В роли организатора изменений консультант воспринимается персоналом компании более спокойно, чем её руководитель.

Консультант, выполняя данную роль, вынужден разъяснять изменения коллективу.

Роль консультанта – преподаватель.

Часто требуется, чтобы консультант организовал периодический или постоянный инструктаж или обучение в клиентской организации. Консультанту в этой роли придется развивать возможности других. От консультанта требуется уметь стимулировать персонал и проводить подробную разъяснительную работу.

Роль консультанта – помощник.

Выполняя эту роль, консультант помогает компании-клиенту справиться с проблемами взаимодействия внутри небольших групп. Одна из проблем – дружеский характер взаимодействия членов группы.

Консультант способствует достижению консенсуса и баланса интересов групп и интересов компании в целом. Он

выступает как помощник в достижении честности и открытости.

Роль консультанта – стратег.

В процессе участия в изменениях консультант иногда обнаруживает, что стратегические вопросы «упущены». Тогда задача консультанта – раскрыть эти вопросы перед руководством.

Лекция 7 «Выбор консультанта»

Главная задача консультантов – оказывать помощь клиентам в решении их управленческих проблем. Решить эту задачу они могут несколькими путями:

1. Найти проблему и предложить пути решения.
2. Помочь клиенту самому найти проблему и определить пути её решения.
3. Научить клиента, как находить и решать проблемы. В этом случае консультант только обучает клиента и проверяет правильность выполнения алгоритмов.

Современный российский топ-менеджер выбирает консультантов двумя способами:

1. Он интуитивно чувствует потребность в помощи при решении своих проблем и обращается к любым консультантам. Обычно клиент предлагает выполнить **за менеджера** работу, которую он не смог выполнить сам, например, найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и т.д.

2. Менеджер знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии или другим способом и, заинтересовавшись их работой, пробует проверить её пользу на себе.

Консультантов не следует приглашать для:

1. Принятия важных решений. Консультант только предлагает варианты решений, дает рекомендации по вопросу оптимального решения, но не принимает сами решения.
2. Консультант не должен давать клиенту рекомендаций, идущих вразрез с действующим

законодательством, так как конфликт с законом является угрозой бизнесу клиента.

3. Участие в конфликтах. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для борьбы с другими. Консультант должен выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп.

4. Целью консультанта является решение проблем клиента, а не написание отчета.

Наиболее эффективным является участие консультанта в следующих ситуациях:

1. Когда проблема носит комплексный, системный характер.

2. Когда проблема носит разовый, ситуационный характер.

3. Когда существуют расхождения во взглядах на проблему и пути её решения внутри руководства клиента или между руководством и собственниками. В этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути её решения.

4. Когда решение проблемы может повлечь за собой серьезные последствия – цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высока. Поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы.

5. Руководитель и специалисты организации недостаточно компетентны для поиска оптимального выхода из создавшейся ситуации;

6. Руководитель организации имеет вариант решения проблемы, разработанный специалистами своей организации, но не уверен в его эффективности, поэтому приглашает консультанта, чтобы проверить свои сомнения и разработать в случае необходимости новое решение;

7. Руководитель организации вообще не уверен в наличии проблемы и приглашает консультанта с целью диагностики деятельности своей организации;

8. Руководители и специалисты организации не имеют организационных, человеческих, временных ресурсов для решения проблемы и приглашают консультанта в качестве временного высококвалифицированного сотрудника компании. В данном случае работа консультанта во многом схожа с аутсорсингом.

Общими критериями для всех являются:

1. Наличие проблемы.
2. Недостаток временных или человеческих ресурсов для решения проблемы.
3. Недостаток специальных знаний для решения проблемы.
4. Высокая цена вопроса.

Процедуры отбора консультанта.

Обычно процедуры отбора консультанта включают следующие 3 стадии:

1. Предварительный отбор (long listing).

При возникновении проблем в компании её руководитель заинтересован в их решении максимально эффективным способом.

Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, больше заинтересованы в решении проблем *собственными силами*. В консультанте они видят скорее не помощника, а конкурента. Они боятся сравнения своей квалификации с квалификацией консультанта.

Поэтому решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. По этой же причине делегировать выбор консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

Для составления длинного списка используется информация, содержащаяся в справочниках о консультантах, в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе и т.д.

В целом реклама для продвижения консультирования малоэффективна.

Предпочтительнее публикации, так как в них консультант обосновывает свое мнение по какой-либо проблеме. Такие публикации являются инструментом PR.

На практике клиент выбирает обычно из 5-6 консультантов. Переговоры он проводит с двумя-тремя из них.

Нет смысла проводить переговоры с теми, чей подход изначально неприемлем для клиента.

Часто выбор происходит между:

- Независимым консультантом,
- Отечественным консультационным агентством,

- Иностранной компанией (действующей на территории России).

Независимый консультант.

В общем случае использовать независимых консультантов имеет смысл мелким и средним предприятиям (до 500 человек) для решения всех типов задач, крупным организациям – для решения локальных задач.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none">- Индивидуальный подход к проблеме клиента- относительно низкие гонорары- Возможность временной работы консультанта в штате предприятия- Хорошие возможности консультанта в специальных областях
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none">- Невозможность использования режима горячей линии, так как свободное время независимого консультанта непредсказуемо- для реструктуризации корпорации нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов

Российское консалтинговое агентство.

Использование отечественных агентств целесообразно для средних и крупных предприятий.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none">- Параллельное осуществление работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно- предоставление клиенту дополнительных гарантий (финансовая ответственность)- Последующее курирование фирмы-клиента- Обучение стажеров в процессе консультирования, причем стажер-сотрудник фирмы-клиента
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none">- Более высокие гонорары (по сравнению с независимым консультантом)- Более стандартизированный подход к проблеме клиента

Иностранное консалтинговое агентство.

Использование иностранных агентств необходимо для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Положительные черты	<ul style="list-style-type: none">- Международный авторитет- максимальная проработка теории и практического опыта консультирования предприятий многих стран
Отрицательные черты	<ul style="list-style-type: none">- Очень высокие гонорары (по сравнению с другими консультантами)- Максимальное применение шаблонов (домашних заготовок)- Широкое использование начинающих сотрудников- Недостаточный учет российской специфики

Когда определен тип консультанта, выбирается конкретный специалист, который будет выполнять задание.

Консультант должен быть *симпатичен* клиенту, вызывать доверие и уметь объясняться на понятном для клиента языке.

Составление окончательного списка кандидатов (short-list).

На этой стадии из предварительного списка формируется окончательный, состоящий из 8-10 фирм для крупных проектов, 3-4 – для средних и 2-3 для мелких.

Отбор осуществляется, прежде всего, по объективным параметрам качества. На этой стадии клиент должен получить ответы на следующие вопросы:

- Каков профессиональный уровень работающего персонала?
- Какие консультационные проекты они уже осуществили?
- Кто был их клиентами?
- Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение: чем ближе к клиенту, тем лучше.

Окончательный выбор.

На этой стадии основную роль играют 2 параметра:

- Оценка содержательных предложений консультантов,
- Финансовое предложение (цена проекта).

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого конкурса, при котором консультантам, включенным в окончательный список, направляются запросы на подачу предложений.

Ценовой фактор обычно перевешивает в пользу отечественных компаний при прочих равных условиях.

Задача клиента – ответить на вопрос: хочет ли он работать именно с этим консультантом.

Стадия окончательного выбора в большей своей части интуитивна, личностна и основывается на впечатлении.

Если консультант предлагает повременную оплату без установления сроков – это свидетельствует о его непрофессионализме. Консультант должен предварительно объявить стоимость любой работы по проекту.

Наиболее результативным методом выбора является *эксперимент*. Консультант приглашается для выполнения разовой работы, например, для экспресс-диагностики проблем. Стоимость эксперимента невысока.

Когда консультант выбран, необходимо решить с ним юридические вопросы. подписать согласовать и соответствующий договор (контракт).

Юридическая, формальная сторона контрактов на консалтинговые услуги не отличается существенно от любого другого контракта. Поэтому главное в переговорах по контракту и при его составлении - это выявление содержания отношений сторон.

Наиболее развернутые формы контрактов на консалтинговые услуги применяются международными организациями, оказывающими консультационно-техническую помощь, такими, как Европейский союз, Мировой банк, Международная организация труда и т.д. Некоторые национальные ассоциации консультантов разработали типовые формы контрактов на консалтинговые услуги, которые их члены могут рекомендовать своим клиентам.

В России в качестве типовых форм контрактов при осуществлении консалтинговых услуг часто используются формы договоров, применявшихся раньше в СССР для осуществления научного обслуживания. Для консультационных фирм это договор на проведение научно-исследовательских работ, консультационно-информационное обслуживание или на передачу научно-технической

продукции, для группы консультантов это договор подряда с временным трудовым (творческим) коллективом, для индивидуальных консультантов это трудовое соглашение. Важной составной частью таких договоров являются календарный план работ, протокол соглашения о договорной цене, акт сдачи-приемки научно-технической продукции по договору и смета расходов на выполнение договорных работ.

После введения в действие нового Гражданского кодекса РФ наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора обязательно должны быть отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые должен предоставить ему клиент для выполнения этих обязательств (информация и возможности для ее сбора, оборудование, помещения и т.д.).

В настоящее время стандартные формы договоров необязательны. Содержание договоров, в том числе и консалтинговых, является частным делом партнеров (если действия, предусмотренные договором, не будут нарушать законодательства). При составлении контракта консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон.

С этой точки зрения можно разделить все заключаемые с консультантами договоры на 7 групп:

- 1) Продолжающийся (абонементный) договор. В рамках такого договора клиент приглашает консультанта 1–3 раза в месяц в свою организацию, где последний принимает участие в совещаниях, дает индивидуальные консультации, проводит учебные занятия (например, в целях совершенствования взаимосвязей подразделений) и т.п. При таком способе организации договорной работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена.

Тема и цели работы формируются в соответствии с существующим на предприятии положением. Для работников клиента, желающих получить индивидуальную консультацию, способ консультирования определяется в текущем порядке в зависимости от цены и целей консультирования.

2) Договор по диагностике. Существует разовая и повторяющаяся диагностика. Разовая диагностика может представлять собой отдельный заказ или первый этап комплексного договора и проводится по схеме осуществления общей диагностики (см. разд. 2.2). При проведении повторяющейся диагностики группа консультантов в рамках соответствующего договора посещает предприятие регулярно. Постоянная цель – разъяснение проблем клиента, причин их появления и тенденций развития в течение длительного времени. В случае необходимости даются индивидуальные консультации. Консультирование в данном случае может проводиться любыми способами со всеми промежуточными вариантами. В качестве исполнителей обычно выступает группа консультантов из двух–трех человек.

3) Договор по внедрению заключается в тех случаях, когда программа работ относительно ясна еще до начала договора (например, внедрение системы автоматизированной обработки данных, нового изделия, новой техники, технологии, новых методов управления и т.д.). Цель такого договора – обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения. Индивидуальные консультации получают работники клиента, больше всего связанные с внедрением. Как правило, работа проводится процессно-экспертным способом.

4) Договор по повышению квалификации руководителей. Тема договора может быть как узкой (расчет чистой продукции, тренировка общения и т.п.), так и

широкой, способствующей увеличению базовых знаний (основы организации и управления, методы управления и т.п.). Основное требование к осуществлению такого договора: все учебные материалы, используемые на курсах, должны быть непосредственно связаны с работой данной организации. Индивидуальные консультации могут получать руководители и специалисты предприятий. Учеба иногда проводится в индивидуальном порядке. Используется главным образом обучающее консультирование. Число консультантов зависит от широты охвата работников и объема заказа.

5) Договор по составлению проекта. В рамках такого заказа консультанты используют ряд методов для разработки проектов по совершенствованию или созданию системы управления. Темы проектных договоров различны: например, совершенствование управления с помощью составления нового справочника предприятия, сборника управленческих процедур, должностных инструкций и т.п. Примером комплексного заказа по такой тематике может служить составление организационного проекта для строящегося предприятия. Число консультантов зависит от объема и сроков заказа.

6) Договор по развитию организации. Заказ на комплексное консультирование: руководство предприятия, используя методы, предлагаемые консультантами, проводит диагностику и разрабатывает долгосрочную стратегию (перспективный план развития и пути его осуществления) развития своей организации или вносит перспективы в существующую стратегию. Разрабатываются общая и частная стратегии предприятия. Консультации получают руководители высшего звена и ключевых подразделений. Способ работы – консультирование процесса. В состав бригады консультантов обычно входят один-два человека.

7) Договор на разовую консультацию. В таких случаях консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя (предлагает руководителю свой вариант или варианты решения). Обычно предметами подобного консультирования являются вопросы, решение которых регламентируют большое количество законодательных актов, при этом консультант должен знать их лучше руководителя.

В любом контракте на консалтинговый проект оговариваются несколько ключевых моментов: 1) что будет делать консультант; 2) как он это будет делать; 3) когда он будет это делать; 4) что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта в клиентской организации (информация, контактные лица, помещения, оборудование и т.д.); 5) цена.

Ответы на первые три вопроса содержатся в разделе контракта "Описание проекта" (в России этот раздел называется "Техническое задание"). Он включает характеристику решаемых проблем, цели, виды деятельности, объем работ, ожидаемые результаты и применяемые методы. Описание должно быть как можно более точным и подробным, поскольку именно ради решения отраженных в этом разделе вопросов и приглашается консультант.

Обычно за основу описания проекта берется то предложение, которое подает отобранный консультант. Затем оно дорабатывается в процессе переговоров с клиентом.

Неотъемлемой частью являются техническое задание, план-график выполнения работ, смета или другие аналогичные документы.

Техническое задание может состоять из следующих разделов:

Раздел 1

«ОСНОВАНИЕ ДОГОВОРА».

- основание для разработки проекта;

- общее описание Проблемы, причин ее возникновения;
- цель, задачи и масштаб консультационного проекта;

Раздел 2 «ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ».

- гипотезы о путях разрешения проблемы;
- объект воздействия, масштаб объекта;
- субъекты воздействия (носители проблемы), численность и категории субъектов;

Раздел 3 «ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ».

- перечень работ, которые должен выполнить консультант;
- предполагаемые для использования методы, технологии, инструментарий, ресурсы;
- сроки выполнения отдельных этапов и проекта в целом;

Раздел 4 «РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ».

- предполагаемые результаты;
- критерии оценки результатов и качества выполненных работ;
- форма предоставления результатов;
- форма и периодичность отчетности по отдельным этапам и проекту в целом.

Раздел 5 «РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОЕКТОМ».

- рекомендации по использованию результатов консультационного проекта;
- риски, связанные с консультационным проектом и пути их преодоления;
- риски, связанные с использованием результатов и пути их преодоления;
- риски, связанные с отказом от использования результатов, возможные неблагоприятные последствия.

Разработку технического задания рациональнее проводить совместно с консультантом перед заключением контракта и предусмотреть возможность его корректировки после завершения этапа диагностики.

Лекция 8 "Взаимоотношения консультанта и клиента"

1. Формирование и динамика отношений консультанта с клиентом.

Отношения клиента и консультанта можно уподобить отношениям врача и пациента. Клиент при этом уподобляется больному и ждет от врача-консультанта, чтобы тот правильно поставил диагноз и вылечил его.

При этом консультант может выступать в различных ролях. Так, он может только поставить диагноз, может прописать лекарство и оставить «на совести» пациента осуществление предписанного курса. В ряде случаев консультант может быть временно назначен на руководящую должность – от линейного руководителя до президента компании.

Таким образом, бывают случаи, когда консультанту необходимо играть роль, предполагающую высокую степень его вмешательства в работу организации, требующие от консультантов принятия таких решений, которые обычно принимают только руководящие работники. Другим крайним случаем является роль консультанта как помощника и корректора действий персонала клиента; в этой ситуации работа консультанта дает возможность организации самой инициировать и претворять в жизнь необходимые для нее изменения.

Роли консультанта как руководящего работника и помощника сильно различаются. Такие исследователи, как Шмидт и Джонсон еще в 1970 году подробно проанализировали роли консультантов и предложили своеобразный континуум, который представлен в следующей таблице.

<i>Роль консультанта</i>	<i>Поведение консультанта</i>	<i>Ориентир на клиента</i>
Помощник	Отказывается от участия Слушает Размышляет Классифицирует Интерпретирует Зондирует	Использование знаний и опыта клиента
Консультант	Собирает данные Добавляет новые данные Определяет позиции Предлагает критерии Дает рекомендации Предписывает	Использование знаний и специального опыта консультанта
Руководитель	Планирует изменения	<i>Ориентир на консультанта</i>

Данный континуум изменяется от позиции, когда работа и все действия сориентированы на клиента, до позиции ориентации на консультанта. Работа в первой позиции предполагает в первую очередь использование опыта и знаний клиента: роль консультанта при этом состоит в том, чтобы помочь клиенту эффективно выразить и использовать эти опыт и знания. На противоположном конце континуума – работа в режиме, ориентированном на консультанта, которая в большей степени основывается на знаниях и опыте консультанта.

Шмидт и Джонсон рассмотрели также условия, благоприятные для каждого режима работы консультанта, и классифицировали их согласно:

- факторам, уникальным для клиента;
 - факторам, уникальным для консультанта;
 - факторам, влияющим на отношения клиент-консультант;
 - факторам, влияющим на развитие ситуации.
- Факторы, влияющие на определение роли консультанта

	<i>Благоприятные для работы в режиме ориентации на клиента</i>	<i>Благоприятные для работы в режиме ориентации на консультанта</i>
Факторы, уникальные для клиента	Клиент ориентирован на: <ul style="list-style-type: none"> - самостоятельность - понимание и изучение проблемы - принятие решений 	Клиент: <ul style="list-style-type: none"> - имеет мало опыта - имеет большую потребность в помощи - не владеет существующими полномочиями - не имеет скрытых интересов в организации
Факторы, уникальные для консультанта	Консультант ориентирован на: <ul style="list-style-type: none"> - рост и развитие клиента - отсутствие своей зависимости от клиента 	Консультант имеет: <ul style="list-style-type: none"> - значительный опыт и знания в соответствующей области - высокую репутацию - высокий уровень

		понимания проблемы клиента
Факторы, определяющие развитие отношений «консультант- клиент»	<ul style="list-style-type: none"> - Между консультантом и клиентом не установлены доверительные отношения - Консультант не в полной мере соответствует предъявленным требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> - Между консультантом и клиентом установлены хорошие доверительные отношения - предыдущий опыт совместной работы - нет несоответствия в целях - контакты неформализованы и открыты
Факторы, влияющие на развитие ситуации	<ul style="list-style-type: none"> - Предусмотрен высокий штраф за неправильное решение - организации клиента имеет очень сложную структуру - проблема имеет динамический характер и является долговременной 	Проблема: <ul style="list-style-type: none"> - четко определена - является срочной - не имеет высокой сложности - не сильно влияет на организационную культуру

Данный анализ показывает, что консультационные проекты представляют собой совместные усилия

консультанта и клиента, и консультант, и клиент должны менять свои роли в соответствии с обстоятельствами, если они хотят добиться максимального эффекта. Независимо от опыта, каждому консультанту необходимо рассматривать свою работу в разрезе того:

- 1) в каком месте континуума он находится и соответствует ли это ситуации?
- 2) Намерен ли он играть другие роли или будет стараться работать в одном месте континуума?

2. Особенности использования властных полномочий консультантом при работе над проектом

Какую бы роль ни играл консультант, когда проект доходит до реализации изменений, необходимо, чтобы у него к этому моменту было определенное влияние в организации. Влияние консультанта является своеобразным выражением его власти. Для консультанта важно правильно понимать происхождение своей власти и какова ее природа.

В социальной психологии выделяется семь оснований власти, по которым можно определить ее типы, представленные в таблице.

<i>Власть принуждения</i>	Основывается на страхе. Руководитель принуждает к подчинению, так как в противном случае это приведет к наказанию типа нежелательных рабочих заданий, дисциплинарному взысканию или увольнению.
<i>Власть связей</i>	Основывается на «связях» лидера с влиятельными или важными людьми как внутри организации, так и за ее пределами. В этом случае руководитель принуждает других к согласию с собой, поскольку они хотят добиться расположения или избежать

	неприятни более могущественных лиц.
<i>Власть опыта</i>	Основывается на компетентности, мастерстве и знаниях лидера, которые вызывают уважение у других лиц и побуждают их к подчинению.
<i>Власть информации</i>	Основывается на наличии у лидера информации, которая считается ценной для других. Такая власть позволяет оказывать влияние на других, поскольку им нужна эта информация или они хотят быть в курсе событий.
<i>Легитимная власть</i>	Основывается на должностном положении лидера. Обычно чем выше положение, тем больше легитимная власть. Такой лидер побуждает к согласию или влияет на других потому, что люди чувствуют, что этот человек имеет право, в силу своего положения в организации, считать, что его предложения будут приняты.
<i>Власть личности (харизматическая)</i>	Основывается на личностных характеристиках лидера. Такого руководителя обычно любят и им восхищаются из-за его индивидуальности. Эта любовь, восхищение и стремление быть похожими на него и является основой влияния на других.
<i>Власть вознаграждения</i>	Основывается на способности лидера отдавать должное другим людям. Они полагают, что их согласие приведет к получению положительных стимулов, таких как денежное пособие,

	продвижение по службе или признание.
--	--------------------------------------

Типы власти.

В зависимости от различных обстоятельств меняются возможности и полезность применения того или иного типа власти. Редко бывает так, что вы обладаете только одним типом власти. Для консультантов особый интерес могут представлять следующие несколько моментов, непосредственно вытекающих из этого анализа:

1) Несмотря на то, что внутренний консультант обычно занимает определенное должностное положение в организации и, следовательно, имеет некоторые легитимные полномочия, этого обычно недостаточно, чтобы эффективно влиять на перемены. Но, по определению, внешний консультант редко имеет какие-либо властные полномочия в организации. Он находится в ситуации, полностью противоположной той, в которой находится какой-нибудь линейный руководитель, привыкший использовать свои властные полномочия для того, чтобы заставить сотрудников выполнить работу. Поэтому управленческие работники, решившие поменять профиль своей деятельности и стать внешним консультантом, должны изменить свой подход к оказанию влияния на людей и учесть изменение своих полномочий.

2) Основой власти консультанта в первую очередь являются его знания. Именно их прежде всего оплачивает клиент, заключая договор на выполнение консалтингового проекта. Конечно, у консультанта имеются и другие источники влияния, и согласованность их использования особенно полезна именно при создании изменений в организации. Большинство консалтинговых проектов в организации поручают курировать, как правило, сотрудникам из категории высшего руководства. Таким образом, консультант получает дополнительный источник власти

(власть связей) и способен оказывать влияние на весь остальной персонал более низкого уровня. Это же обстоятельство может оказаться весьма проблематичным для консультантов, которых наняли руководители среднего звена, но которым приходится оказывать воздействие на высшее руководство – такого дополнительного источника власти у них не будет.

3) Одной из особенностей власти опыта является то, что она ситуативна: так, например, и у автослесаря имеется явное преимущество перед, скажем, юристом в ситуации, когда сломался автомобиль. Власть опыта, однако, уменьшается в присутствии более знающих специалистов.

4) Чтобы легитимная власть действительно имела воздействие на подчиненных, она должна сочетаться с другими типами власти. Например, линейным руководителям одной только власти должности может оказаться далеко недостаточно для того, чтобы оказывать требуемое влияние.

5) Существует еще один вид власти, который не отражен в научных таблицах – это власть говорить «нет». Учитывая то, что работа консультанта состоит в содействии переменам, а не в их предотвращении, маловероятно, что он будет использовать этот тип власти. Однако власть отрицания достаточно широко распространена в организациях – ее используют подчиненные по отношению к своему начальству, манипулируя им. Если власть отрицания в организации представлена широко (такая ситуация, например, очень характерна для забюрократизированных организаций), то она может сильно осложнить работу консультанта и поставить под сомнение весь проект.

У консультантов должно быть четкое понимание характера и структуры распределения власти – как своей собственной, так и клиентов, чтобы добиваться большего эффекта от своей работы. Хотя их власть главным образом будет властью их опыта и их специальных знаний, на более

низком исполнительском уровне в организации клиента успех может зависеть именно от их власти, основанной на связях. Поэтому для консультанта важно поддерживать связи в организации клиента как можно на более высоком уровне.

3. Реакция на влияние консультанта в клиентской организации. Готовность организации к изменениям.

Реакция на влияние консультанта

Если не рассматривать ситуацию абсолютного отказа от реализации предложений консультанта, имеют место следующие три варианта реакции на попытки оказать влияние на клиентскую организацию. Эти варианты выделяет Чарльз Хенди:

- 1) Согласие (уступчивость, принятие через ситуацию) – «Я делаю это потому, что должен»;
- 2) Идентификация (принятие через репутацию консультанта) – «Я делаю это, потому что об этом меня попросили именно Вы»;
- 3) Интернализация (принятие через самоутверждение) – «Я делаю это, потому что это мой выбор».

Все эти виды реакций подразумевают, что изменения были приняты, поэтому все они (реакции) эффективны, но у каждой есть свои «плюсы» и «минусы».

Согласие требует для получения положительной реакции, чтобы за изменениями стояла достаточная власть. Таким образом, изменения должны поддерживаться, например, легитимной властью линейного руководителя в организации. Так, для внедрения новой процедуры бухгалтерской отчетности может понадобиться только разрешение главного бухгалтера, после чего персонал организации будет ее использовать. Консультант должен обладать достаточной властью для обеспечения согласования.

Недостатком согласия является то, что, как только потребность в переменах исчезает, все может вернуться на свои места.

То же самое касается и категории *идентификации* – после ухода консультанта все может быть так, как до его прихода. Чтобы получить реакцию идентификации консультанту может потребоваться референтная власть.

Реакция *интернализации* обычно считается наиболее устойчивой и необходима для реализации любых изменений фундаментального характера (т.е. касающихся стратегии и культуры организации). Она, как правило, не требует поддержки определенной власти, а требует времени и мастерства со стороны консультанта, чтобы внедрить изменения. Для достижения интернализации необходимо использовать естественные процессы, которые при их поддержке сами приведут к данной реакции. Если эти процессы будут активными, то роль консультанта в континууме «помощник – консультант – руководитель» будет ориентирована на центральный режим (см. таблицу «Континуум поведения консультанта»).

Надо сказать, что с коммерческой точки зрения реакция идентификации – наиболее «благодарная», выгодная для консультанта, чем реакция интернализации. Ведь последняя подразумевает, что «Мы изменились потому, что мы сами так хотели», и, возможно, консультанта будут рассматривать как почти не имеющего отношения к этим изменениям. Поэтому для многих консультантов существует соблазн предпочесть идентификацию. Но это уже вопрос этики и психологии.

Готовность организации к переменам

То, насколько легко или трудно, с каким сопротивлением будут реализованы запланированные изменения, зависит от многих факторов. Одним из ключевых является готовность самой клиентной организации к

переменам. Исследования показывают, что изменения в организации происходят периодически – периоды перемен чередуются с периодами относительной стабильности. Изменения, как правило, связаны с приходом нового руководства или реакцией на изменившиеся обстоятельства, которые угрожают организации. Но ход этих перемен и их результативность зависит не только от «напора» перечисленных сил, но и от степени внутренней готовности персонала организации, а эту степень, оказывается, можно посчитать – если не в абсолютном, то в относительном выражении.

Такие исследователи, как Глейчер, Бечланд и Харрис, предложили следующую формулу, позволяющую оценить необходимость изменений:

$$C = (ABD) > X,$$

где:

C – изменения;

A – уровень неудовлетворенности положением статус-кво;

B – степень четкости представления желаемого состояния;

D – степень уже сделанного практически («первые шаги») по направлению к желаемому состоянию;

X – стоимость изменений (причем, не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки – организационные, человеческие и др.).

Из формулы следует, что изменения должны произойти тогда, когда в наличии имеются три элемента – A, B, D и все вместе взятые они дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен X – затраты денег, сил, времени, дискомфорт и т. д. Готовность организации к переменам будет недостаточной, если A, B или D слишком малы или тем

более отрицательны. Дефицит каждого из трех элементов может быть охарактеризован следующим образом:

Дефицит А: «Мы довольны тем, как обстоят дела в настоящее время»

Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, но мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит D: «Мы знаем, чего хотим, но не знаем, как начать действовать».

Анализ готовности к изменениям поможет консультанту решить, где нужно приложить усилия с большей пользой для максимального результата, чтобы добиться требуемых изменений.

Например, возможно:

- представить клиенту факты, чтобы показать насколько неудовлетворительна нынешняя ситуация (А). Иногда уже само приведение этих фактов может повысить уровень неудовлетворенности текущим положением;

- помочь клиенту определить «желаемое» или искомое состояние, т.е. определить целевой результат, исследовав потенциал для улучшений (В);

- используя чужой опыт, показать, как можно достичь лучших результатов (D).

Вместе с тем нельзя недооценивать элемент Х сам по себе, т.е. «стоимость» изменений. Часто даже если элементы А, В и D значительны, они могут быть меньше, чем предполагаемая стоимость изменений (подумайте, в каких случаях это возможно?).

В качестве альтернативы (а лучше наряду) повышению А, В или D можно постараться сократить Х – как фактически, так и (хотя бы) в представлении сотрудников клиентской организации: ведь частично предполагаемые издержки зависят от степени страха людей перед неизвестным.

Лекция 9 «Процесс консультирования»

На практике применяется два различных подхода к консультированию: программный и маркетинговый.

Программный подход в консультировании.

Этот подход предполагает *трансформацию всей организации и её связей со средой*. Практика показывает, что изменения каких-либо отдельных частей организации оказываются неэффективны, так как не затрагивают основ старой системы работы организации.

Основные принципы этого подхода:

1. Принцип «высокой планки». Стратегические цели должны быть на пределе возможного.

2. Принцип «пульсирующих инноваций». Временной промежуток между инновациями (семинарами, совещаниями, тренингами и т.п.) определяется ситуацией в организации.

3. Принцип «кумулятивной мотивации». Каждое действие консультантов осуществляется таким образом, чтобы у представителей организации возростала мотивация к участию в дальнейших позитивных изменениях.

4. Принцип самопрограммирования. На первых этапах работы разрабатывается концепция обновления и трансформации организационной системы, задающая содержание дальнейших действий. Программа действий на каждом шаге работы корректируется с учетом результатов предыдущей инновации и актуального состояния организации.

Консалтинговый проект не предопределен полностью заранее.



Рис.3 Разделение сотрудников организации по критерию удовлетворенности текущей ситуацией в компании.

5. Принцип «выращивания инновационного ядра». Изменить организацию невозможно без изменения людей в ней. Это можно сделать, иницируя потребность в таком изменении. Задача консультанта – помочь инновационному ресурсу организации реализоваться. Инновационное ядро организации выращивается постепенно в ходе реализации консалтингового проекта.

При выращивании инновационного ядра эффективным является построение чего-то нового в компании, а не борьба с чем-либо старым. Востребованы только конструктивные решения.

Маркетинговый подход в консультировании.

В данном подходе целью консультирования является *достижение предприятием его рыночных целей*; методом

консультирования является построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

К факторам взаимодействия, которыми оперирует этот метод, относятся:

- Продукция (товар/услуга): качество, цена, распределение, стимулирование сбыта,
- Информация (реклама, исследование),
- Денежные средства: структура, способ движения.

Выделяют 2 варианта взаимодействия предприятия с рынком:

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

2. Предприятие оценивает рыночные требования и реагирует на них сразу адекватным предложением продукции. Этот варианта более эффективен, поскольку позволяет удовлетворить запросы рынка с минимальными затратами и быстро.

На практике предприятиями применяется смешанный вариант, что вызвано недостаточной информацией о требованиях рынка, а также инерционностью предприятия.

Маркетинговый подход модифицирует взаимодействие предприятия с рынком в сторону *второго варианта*.

Данный подход к консультированию предусматривает *индивидуальный подход* к маркетинговой задаче. Построение стандартных схем взаимодействия с рынком не практикуется, поскольку такие схемы редко соответствуют реальной ситуации.

Использование стандартных схем предполагает стандартную квалификацию ключевого персонала предприятия, чего на практике не существует. Замена персонала ради внедрения стандартной схемы в высшей степени нерациональна.

Существуют «идеальные» стандартные модели управления, но они не могут быть применены на конкретном предприятии. Стиль управления руководителя формируется всем его предыдущим опытом, возможна только незначительная коррекция стиля.

При желании «идеальная схема» будет принята руководителем, но в процессе применения схемы неизбежен откат назад и формализм.

Маркетинговое консультирование рассматривается как интенсивная профессиональная помощь. Существуют 2 принципиальных подхода к решению задачи консультантом:

1. Исследование всех аспектов ситуации и синтез решения на основе *полной* информации.
2. Комплексное рассмотрение задачи, определение существенных аспектов, их проработка и синтез решения на основе *существующей* информации. Этот подход применяется на практике чаще всего.

В маркетинговом консультировании существует ограничение: задачи предприятия, не имеющие отношения к рынку, подходом не решаются (например, задача получения максимальной дотации от государства или частного инвестора).

Стадии процесса консультирования.

Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов

предприятия с консультантом. От того, насколько рационально будет построен этот процесс, зависит:

- Качество ожидаемых изменений,
- Степень достижения необходимых предприятию результатов,
- Эффективность использования задействованных ресурсов.

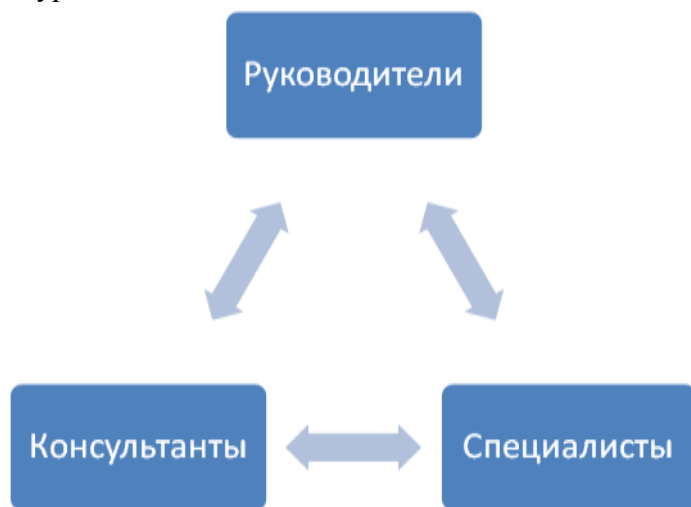


Рис.4 Треугольник консалтингового взаимодействия

В рамках процесса консультирования выделяют следующие стадии:

1. Предварительная стадия. Происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости её разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о

консультантах, их услугах и базовых условиях сотрудничества.

Российские консультанты на этой стадии испытывают трудности. Они связаны с тем, что клиент оплатит их работу. В условиях экономических трудностей появляется негативное отношение к высокооплачиваемым консультантам, а при их появлении на предприятии – нежелание сотрудничать с ними. Низкооплачиваемые сотрудники всегда неохотно контактируют с консультантами.



Рис.5 Стадии осознания проблем в консалтинге

2. Предпроектная стадия. Она характеризуется началом работы консультанта и клиента, происходит их контакт. Обе стороны проводят предварительные переговоры о сотрудничестве, происходит первое обсуждение проблемы клиента и возможных путей её разрешения.

Для проведения предпроектных переговоров особенно эффективны учебно-консультационные мероприятия – семинары, выставки, конференции – с участием консультантов и будущих клиентов. Эти мероприятия позволяют сократить стадию выработки *общего языка*, а также способствуют осознанию потребности в консультировании.

Также на этой стадии назначается ответственный за дальнейшее взаимодействие рабочей группы и консультанта.

3. Проектная стадия. На этой стадии консультанты начинают этап диагностики предприятия-клиента, сбора данных, а в итоге – формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия. Также может проводиться оценка будущего состояния предприятия.

Задачи диагностики – сбор и анализ данных:

- по организации производства,
- состоянию конкурентов данного предприятия,
- состоянию топ-менеджмента.

Методы диагностики:

1. Наблюдение в форме участия консультанта в оперативных заседаниях, проводимых руководством предприятия. Здесь консультанта может получить информацию, характеризующую текущее положение организации-клиента в целом.

2. Беседы. Они дают возможность получить ценные фактические данные.

3. Сбор и обработка письменных материалов, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность предприятия.

4. Тестирование, интервьюирование, анкетирование.

5. Проведение SWOT-анализа. Консультанта совместно с клиентом проводит оценку вероятности реализации и силы проявления всех комбинаций, получившихся в 4-х полях. Это позволяет консультанту получить многофакторную характеристику состояния предприятия, проранжировать элементы по степени значимости, стимулировать развитие сильных сторон.

Результаты диагностики:

1. Обзор организации управления предприятием:
 - Стратегия фирмы и результаты реализации этой стратегии (если они есть),
 - Характеристика продуктов предприятия и SWOT,
 - Обзор процессов документооборота, работы с кадрами и климата на предприятии.
2. Обзор процессов организации производства:
 - Логистика производства,
 - Технологические карты,
 - Технико-экономические показатели производства,
 - Производительность труда и эффективность использования трудовых ресурсов.
3. Отчет о результатах маркетингового исследования:
 - Характеристика портфеля продуктов предприятия,
 - Результаты исследования оценки позиции предприятия и его конкурентов на рынке,

- Общий анализ конкурентной среды на рынке, интересующем предприятие.

4. Обзор финансовой деятельности предприятия :

- Анализ кредитной и инвестиционной политики,
- Комплексный анализ балансов предприятия,
- Анализ движения наличных средств и ликвидности.

5. Обзор кадрового потенциала предприятия:

- Анализ деловых, профессиональных и личных качеств **основных** работников предприятия,
- Анализ систем поощрения и продвижения,
- Анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

6. Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:

- Обзор процессов документооборота,
- Обзор процессов обслуживания клиентов,
- Автоматизация отдельных систем управления.

7. Обзор коммуникационных процессов:

- Характеристика стилей коммуникации в компании,
- Характеристика элементов корпоративной культуры – системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии.

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

1. Сформулировать важнейшие проблемы.
2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.

3. Выделить стратегические центры прибыли и затрат.

4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по решению выявленных управленческих проблем.

На этапе внедрения проекта формируют управляющую команду из руководителей компании-клиента и консультантов, которая должна разработать оперативные мероприятия с целью проведения в последующем стратегических изменений (организационных, технологических, кадровых).

4. Послепроектная. На этой стадии проводится оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми. Анализируют масштабы отклонений и причины их возникновения; разрабатываются дополнительные мероприятия; формируется отчет о проделанной работе; в итоге подписывается так приема-сдачи работ.

Консультанты должны предвидеть сопротивление руководителей предложенным вариантам выхода из проблемной ситуации и преодолевать его.

На данной стадии происходит выход консультанта из проекта, причем возможно проведение переговоров относительно дальнейшего сотрудничества.

Лекция 10 «Оценка результатов консультирования»

Потребность в консультировании вызвана прежде всего желанием предприятия получить *экономический эффект*.

Он может быть либо *немедленным*, либо *отложенным*; получен за счет *дополнительных поступлений*, либо за счет *экономии*. Наравне с экономическим эффектом может рассматриваться обучение персонала или уменьшение риска в принятии решений.

Любые крупные консалтинговые проекты рассчитаны на долгосрочную перспективу. В любом случае результаты могут быть видны не сразу, например, через несколько лет.

Бывает так, что внедрение рекомендаций консультантов приводит к временному падению прибыли. Внедрение рекомендаций может потребовать дополнительных средств. Консультанты часто рекомендуют увеличить численность персонала, повысить оклады или бонусы, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов.

Наиболее высоко оцениваются небольшие консалтинговые проекты, например, исследование отдельных аспектов качества продукции, и они могут принести немедленную прибыль.

Существует целый ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно. Например, совершенствование складирования, стандартизация документов, системы учета и т.д. К сожалению, такие работы являются незначительными

по удельному весу от всего объема работ (принцип «вкручивания лампочки»).

Различные варианты консультирования вызывают различные их оценки.

1. Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно.

Это *ревизия маркетинга* и *ревизия управления*. Экономический эффект ожидается от повышения эффективности маркетингового комплекса: увеличение сбыта, сокращение затрат на маркетинг, повышение отдачи рекламной кампании и т.д.

2. Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и опыта.

Таковыми мероприятиями могут быть:

- Поиск рыночных возможностей,
- Разработка стратегии,
- Реструктуризация предприятий,
- Экспертиза бизнес-проектов.

Экономический эффект: экономия на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, выигрыш во времени.

Эффективность реструктуризации: высвобождение мощностей предприятия.

3. Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда предприятию нужно иметь объективную точку зрения.

Данные проблемы не связаны с созданием самого бизнес-проекта. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной и дорогостоящей проработке.

Экономический эффект: предотвращение лишних и непроизводительных затрат.

4. Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер.

Для этих мероприятий требуется высокая квалификация, но держать в штате такого специалиста нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний с нуля).

Экономический эффект: экономия на ФОТ специалистов.

5. Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы.

В основном это маркетинговый персонал. Совместная работа консультанта и персонала клиента по конкретному проекту экономит средства на обучение персонала с отрывом от работы.

6. Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро, то есть у руководителя нет времени проработать проблему самому и нет другого персонала нужной квалификации. Эффект достигается за счет снижения риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на ситуацию.

7. Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений выбрать, но сделать это на предприятии невозможно, так как проблема касается персонала. Эффект от консультирования

получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Применение консультирования дает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, так как последние обычно обладают неограниченным арсеналом возможностей, и их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, поэтому для него может получен и больший эффект.

С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование часто является последним шансом для выживания, стимул к консультированию для такого предприятия выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознают у себя наличие проблем, не являющихся в настоящий момент критичными.



Рис.6 Градации предприятий по отношению к консультированию

Эффективность консультирования зависит во многом от двух противоположных факторов:

1. Оснащения консультантов лучшими технологиями и правильный выбор технологий.
2. Понимание культуры и ценностей клиента.

Методология должна предшествовать технологии и определять её выбор.

Часто консультирование является одновременно и обучением, особенно это заметно в бизнес-образовании.

Под качеством консультирования подразумевается *качество его результата*. Важно понимать, что процесс консультирования клиенту не интересен.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

- задача,
- консультант (его портфолио, опыт, квалификация, личностные качества),
- Клиент (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Клиент имеет возможность влиять на качество консультирования в значительной степени.

Иногда качество консультирования ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений.

В основном, клиент определяет качество консультирования, выбирая время консультирования, подход консультирования и конкретного консультанта.

Время консультирования.

Результативность консультирования выше в *предупреждении проблем*, чем в устранении последствий. Когда на предприятии происходит кризис, то время для бесконфликтных решений уже упущено. Для клиента стоит проблема своевременного приглашения консультанта. В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются часто с опозданием и сразу

по всему кругу проблем. Эффективность таких консультаций низкая, более рациональным является *последовательное* решение вопросов.

Подход консультирования.

В большинстве случаев проблемы предприятия могут быть решены с применением различных подходов консультирования.

Эффективность любого подхода определяется в том числе восприятием этого подхода клиентом. Если подход непонятен или неприемлем для клиента – непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта. Соответственно, не будет достигнут результат консультирования. Информацию о подходе нужно обсуждать на предварительных переговорах с клиентом.

Конкретный консультант.

С начала диалога с клиентом консультант должен видеть логику работы в целом, все возможные пути развития проекта. Продвижение консультационных услуг должно проходить через яркие образы конечного результата, легко доступные для понимания любого клиента:

- Эффективное обучение персонала,
- Успешная реструктуризация компании,
- Новая организационная структура,
- Рост объемов продаж,
- снижение логистических издержек.

Список использованной литературы:

1. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М. 2004. — 226 с.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учебное пособие. - М: ИНФРА-М, 2005. - 381 с.

Св. план 2017 г., поз.194

Цыпин Павел Евгеньевич

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекций