

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.33 Основы управленческого консультирования**

**Направление подготовки:** 38.03.03 «Управление персоналом»

**Профиль подготовки:** «Управление персоналом организации»

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 5 лет

**Форма обучения:** заочная

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Конспект лекций .....</b>                                                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Лекция № 1 Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг». Основные направления управленческого консалтинга.....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>1.2 Лекция № 2 Виды консалтинговых услуг. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.....</b>                                                   | <b>9</b>  |
| <b>1.3 Лекция № 3 Управленческое консультирование в России (предпосылки возникновения; проблемы и перспективы развития).....</b>                           | <b>11</b> |
| <b>1.4 Лекция № 4 Специфика рынка консалтинговых услуг, этапы становления.....</b>                                                                         | <b>13</b> |
| <b>1.5 Лекция № 5 Стадии процесса консультирования, цель стадии, характеристика.....</b>                                                                   | <b>16</b> |
| <b>1.6 Лекция № 6 Методы анализа и решения проблем в управленческом консультировании .....</b>                                                             | <b>23</b> |
| <b>1.7 Лекция № 7 Особенности взаимодействия консультанта и клиента. Этика консалтера .....</b>                                                            | <b>29</b> |
| <b>1.8 Лекция № 8 Маркетинг консалтинговых услуг .....</b>                                                                                                 | <b>32</b> |
| <b>1.9 Лекция № 9 Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий.....</b>                                                                     | <b>34</b> |
| <b>1.10 Лекция № 10 Управленческий консалтинг в малом бизнесе.....</b>                                                                                     | <b>36</b> |
| <b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий .....</b>                                                                                    | <b>40</b> |
| <b>2.1 Семинарское занятие № С-1 Сущность и содержание управленческого консалтинга .....</b>                                                               | <b>40</b> |
| <b>2.2 Семинарское занятие № С-2 Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса .....</b>                                       | <b>41</b> |
| <b>2.3 Семинарское занятие № С-3 Становление и развитие управленческого консалтинга. Тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга.....</b> | <b>41</b> |
| <b>2.4 Семинарское занятие № С-4 Управленческое консультирование в России.....</b>                                                                         | <b>42</b> |
| <b>2.5 Семинарское занятие № С-5 Проблемы развития управленческого консультирования в России .....</b>                                                     | <b>42</b> |
| <b>2.6 Семинарское занятие № С-6 Стадии процесса консультирования.....</b>                                                                                 | <b>43</b> |
| <b>2.7 Семинарское занятие № С-7 Сопровождение в послепроектной стадии.....</b>                                                                            | <b>43</b> |
| <b>2.8 Семинарское занятие № С-8 Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.....</b>                                                    | <b>44</b> |
| <b>2.9 Семинарское занятие № С-9 Программа развития консультационной практики.....</b>                                                                     | <b>45</b> |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.10 Семинарское занятие № С-10 Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями ..... | 46 |
| 2.11 Семинарское занятие № С-11 Управленческий консалтинг в малом бизнесе .....                                  | 46 |
| .....                                                                                                            |    |

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1. 1 Лекция № 1. (2 часа).

**Тема: «Понятия «консалтинг» и «управленческий консалтинг». Основные направления управленческого консалтинга»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет, цель, задачи управленческого консалтинга
2. Основные направления управленческого консалтинга
3. Управленческое консультирование и смежные профессиональные услуги по экономике и управлению
4. Виды консультационной деятельности. Виды консультантов. Специфика работы консультантов.
5. Классификация консалтинговых организаций. Причины обращения к услугам консультантов

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Предмет, цель, задачи управленческого консалтинга

Понятие «управленческий консалтинг» применяется настолько широко, что его определение смущает самих профессиональных консультантов. Несмотря на это пессимистическое заявление, многие авторы предложили свои интерпретации этого термина.

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

Выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование»:

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

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

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

Помощь консультанта может быть использована также для организации эффективных систем принятия решений и контроля, управления информацией, в том числе системы принятия решений, мобилизуемой при работе в кризисных ситуациях. В

настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение. Тем самым деятельность консультанта способствует созданию достаточно устойчивой и гибкой основы, позволяющей организации работать максимально эффективно и продуктивно.

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

**Учитывая вышесказанное, можно дать следующее определение. Под консалтингом понимается** предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

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

В этом определении подчеркивается, что: консультирование - это вид деятельности; консультант - это профессия.

Функции консультирования - консультации, обучение, исследовательские работы. Консультирование может осуществляться:

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

## **2. Основные направления управленческого консалтинга**

Управленческий консалтинг помогает в решении стоящих управленческих задач и проблем:

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

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

- **Общее управление:** Консультирование по вопросам общего управления позволяет в первую очередь определять эффективность системы управления предприятием, проводить оценку бизнеса в целом.
- **Администрирование:** Организация и анализ административных процессов компании позволяет проводить оптимизацию документооборота, определять требования к размещению или перемещению отделов или иных структурных подразделений, формировать управление офисом с помощью подходящих для конкретной компании методов управления.
- **Финансовое управление;**
- **Управление персоналом:** При работе с консалтинговыми проектами, где Заказчик желает существенно увеличить добавленную стоимость своих товаров и услуг, большой объем консультирования приходится на вопросы управления персоналом, поскольку «бизнес – это люди». Спектр вопросов, которые затрагивают руководители,

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

- *Управление производством.*

### **3. Управленческое консультирование и смежные профессиональные услуги по экономике и управлению**

Профессиональные услуги по экономике и управлению объединяет с понятием «консультирование» независимость производителей таких услуг от административной структуры их получателя и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных и профессиональных знаний. Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих такие услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области.

*Кратко охарактеризуем виды профессиональных услуг.*

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

**2 Бухгалтерское обслуживание.** Это услуги, оказываемые клиенту внешними по отношению к нему бухгалтерскими фирмами. Подобные услуги включают в себя консультирование по вопросам ведения бухучета, постановку и ведение бухучета, восстановление бухучета. Производится также анализ финансового состояния и выработка учетной политики, оказывается содействие в составлении отчетности. В рамках бухгалтерского обслуживания ведется проверка правильности ведения учета с целью выявления ошибок и оперативного их исправления.

**3. Юридическое обслуживание.** Юридические (правовые) услуги исторически возникают раньше, чем другие виды услуг в сфере бизнеса. Юристы могут оказывать услуги как в форме юридического консалтинга, т.е. в форме советов, так и в форме непосредственного ведения дел своих клиентов: проверка внутренних документов клиента на соответствие требованиям законодательства; оказание помощи в подготовке и правильном оформлении этих документов; оказание помощи в подготовке и подготовка различного рода договоров, заключаемых клиентом с иными предприятиями и гражданами.

**4. Инжиниринг** — инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации разного рода объектов. Как правило, инжиниринговые услуги делят на услуги по подготовке производственного процесса и услуги по обеспечению процесса производства.

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

**5. Тренинг** — передача знаний и информации о принятии решений. Тренинг проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров. Отличие тренинга от традиционного обучения состоит в его максимальной приближенности к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.п.). Проводится тренинг консультантами-тренерами на основе их практических знаний, накопленных в процессе диагностики и решения проблем других клиентов.

**6. Деловая информация.** Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, юридической и другой информации по заказу клиента. Кроме того, осуществляется публикация пособий, статей, справочников, обзоров, дайджестов и др. В последнее время все большее значение приобретает информация в электронной форме, в том числе и через Интернет. Важным аспектом информационных услуг в последнее время становится составление и предоставление рейтингов, информация о прозрачности деловой среды и надежности фирм, уровне риска планируемых действий.

**7. Рекрутмент** — это услуги по подбору и оценке кадров.

**8. Обеспечение информационными технологиями (СИТ).** Консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги, разработка и внедрение информационных систем приобретают для предприятий в современных условиях максимальную актуальность. Разработка и использование компьютерных программ, создание баз данных, компьютерных сетей и др. становятся важнейшим фактором развития современного предпринимательства.

**9. Инвестиционные услуги (инвестиционное банкирование).** Это деятельность кредитно-финансовых институтов (инвестиционных банков и компаний) по купле-продаже ценных бумаг.

#### **4. Виды консультационной деятельности. Виды консультантов. Специфика работы консультантов.**

Консультант — это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

Профессиональные черты консультанта:

- 1) он имеет определенный специфический статус;
- 2) в рамках рыночных отношений он использует СБОИ знания и интеллект как товар;
- 3) в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;
- 4) в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации;
- 5) консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.

Консультанты как профессионалы должны удовлетворять целому ряду требований, выступающих критериями профессионализма. М. Кубр выделил ряд таких требований, относящихся к интеллектуальным способностям и личностным качествам консультанта по вопросам управления.

1. Интеллектуальные способности:

2. Способность понимать людей и работать с ними:
3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:
4. Личная напористость и инициатива:
5. Этика и честность:
6. Физическое и умственное здоровье

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

**Внутренние** — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации. Профессия консультанта основана на двух навыках — умении проводить анализ и умении на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.

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

## **5. Классификация консалтинговых организаций. Причины обращения к услугам консультантов**

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

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

**Второй тип** — это специализированные компании **в какой-то области управленческого консультирования**. А все остальные виды управленческого консультирования тоже вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта.

**Третий тип** консультационных фирм — **лидерские организации**. Они складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, своего идеолога. Некоторые из них создают так называемые оболочные организации, т.е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента или навсегда.

**Четвертый тип** — **партнерство** — это группа консультантов, каждый из которых — приличный специалист в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее они предпочитают сообща финансировать общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников.

**Пятый тип** — независимые **индивидуальные консультанты**, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Именно такие консультанты составляют большинство в «оболочках» других фирм. Их успех зависит от уважения и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставлена чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т.е. клиентов ищут другие — консультант только исполнитель, а заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах организации консультационного труда у консультантов больше свободы в определении своего статуса на рынке и способах построения отношений с клиентурой, зато и профессионального риска в них больше.

## **1.2 Лекция № 2. (2 часа).**

**Тема: «Виды консалтинговых услуг. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги»**

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Виды консалтинговых услуг.
2. Способы определения качества консультационного продукта.
3. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.
4. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Виды консалтинговых услуг.**

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2. Способы определения качества консультационного продукта.**

Главным условием успеха деятельности консультационной организации, в том числе в конкурентной борьбе, является удовлетворение клиентов в качестве и ассортименте оказываемых услуг. Требования к консультационным услугам выражаются системой определенных показателей, которые вместе с методиками определения этих факторов составляют нормативную базу обслуживания. Полнота оценки обеспечивается соответствующим набором показателей, которые должны определять степень потребительских свойств услуг. Но эти требования к качеству услуги весьма сложно выразить, а следовательно, трудно разработать методики определения показателей, которые составили бы нормативную базу обслуживания.

**Спецификация услуги** - устанавливает требования, относящиеся к потребностям клиента и его удовлетворенности. Она содержит полную и точную формулировку

предоставляемой услуги, включая четкое описание характеристик услуги, подлежащих оценке клиентом, и приемлемый норматив для каждой характеристики.

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

Согласно стандарту ИСО 9004-2-91 существуют две группы характеристик качества услуг: количественные и качественные.

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

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

Таким образом, характеристики услуг могут иметь количественное или качественное выражение. Обе разновидности характеристик должны быть удобными для оценки и сопоставления с действующими стандартами как для клиента, так и для консультанта.

### **3. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.**

Консалтинг представляет собой разновидность бизнеса, направленного на получение определенной прибыли. *При установлении цен на свои услуги консультанты исходят:*

- 1) из взаимосвязи между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультанта);
- 2) дифференциации по рыночным сегментам, видам клиентских организаций;
- 3) учета уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);
- 4) отсутствия зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентской организации (если это не является предметом консультационного контракта);
- 5) установления цен с учетом платежеспособности клиента.

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

- отечественная или зарубежная консультационная фирма;
- место ее базирования (Москва или регион);
- специфика клиентской организации и ее удаленность от консультанта;
- срочность и комплексность услуги.

В мировой практике применяются четыре основные формы оплаты консалтинговых услуг:

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

### **4. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.**

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

- 1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров);

- 2) система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;
- 3) международные стандарты качества предоставления услуг, например стандарты ИСО 9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM);
- 4) правила найма консультантов, принятые в правительственных и межправительственных организациях (ЕС, ЕБРР, Мировом банке и др.);
- 5) внутренние правила консалтинговых фирм;
- 6) правила отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

### **1.3 Лекция № 3. (2 часа).**

**Тема: «Управленческое консультирование в России (предпосылки возникновения; проблемы и перспективы развития)»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга.
2. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России.
3. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга.**

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. Постоянный поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логика развития организационной науки и практики привели к возникновению первых профессиональных фирм по управленческому консалтингу, которые начали возникать сравнительно недавно — в 20-е гг. XX в.

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

Интерес представляет сама эволюция подходов к определению этих границ, которая в значительной степени является отражением существенных изменений, периодически происходящих в рядах многочисленных участников индустрии управленческого консалтинга.

Впервые благоприятные условия для этого возникли в связи с зарождением научного управления во второй половине XIX в. Консультирование на основе теории научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства.

В 1920—30-е гг., после Великой депрессии управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Его услугами пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Вместе с тем появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны. Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти

особенно интенсивно. Объяснялось это послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением научно-технического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции.

## **2. Возникновение и развитие управленческого консультирования в России.**

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

В конце 1980 — начале 1990-х гг. ситуация значительно изменилась, то отдельные, наиболее энергичные руководители стали даже предлагать создать в стране министерство или комитет по управлению (консалтингу). Однако, к счастью, данные инициативы не стали реальностью. В консультировании такой бюрократический подход просто недопустим. Консалтинг во всем мире формировался в основном снизу, естественным образом, также происходит и в России.

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

Резкое падение в посткризисный период оборотов российских компаний заставило их попытаться понять систему управления, чтобы выявить возможности компании в кризисной ситуации. Российские предприниматели стали обращаться за помощью к специалистам-консультантам не только в области юридических и налоговых услуг, но и в области управленческого и бизнес-консультирования. В результате доходы консалтинговых фирм увеличились. После полугодового посткризисного затишья в начале 1999 г. начался бум на услуги консультантов.

## **3. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга в России.**

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

- многие консультанты по управлению не имеют специального образования, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг;
- некоторые недобросовестные консультанты вводят своих клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наивностью и заключая с ними контракты на заведомо невыполнимые работы под обещание невиданных успехов;
- ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный универсальный стандартизированный продукт, не вникая в специфику деятельности организации-заказчика;

- консалтинговые компании фактически не несут ответственности за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта;
- вследствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультанту по управленческим вопросам считается признаком несостоятельности руководителя, его низкой профессиональной квалификации, неумения справляться со своими обязанностями. Преодолеть этот психологический барьер бывает крайне трудно;
- продукт управленческого консультирования, т.е. совет, который дают клиенту, неосязаем, его трудно измерить и оценить;
- растущему интересу к проблемам управленческого консультирования не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы, подготовленной на высоком профессиональном уровне;
- консалтинговые технологии развиваются в основном односторонне — в направлении экстренного устранения запущенных проблем, а не их предупреждения. Это формирует управленческое консультирование по типу «пожарной команды» или «скорой помощи», хотя очевидно, что для поддержания здоровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.

Анализ негативных тенденций в контексте сегодняшних экономических проблем позволяет выявить ряд противоречий в развитии российского управленческого консалтинга.

Во-первых, это проблема «двойного» качества — качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта.

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

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

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

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

Отмеченные недостатки и противоречия в функционировании рынка консалтинговых услуг подрывают доверие клиентов и авторитет фирм, что наносит удар по репутации консалтинга в целом. В свою очередь это формирует отношение к нему как к выгодному бизнесу, использующему для своего успеха проблемы современного предпринимательства.

#### **1.4 Лекция № 4. (2 часа).**

##### **Тема: «Специфика рынка консалтинговых услуг, этапы становления»**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Становление рынка консалтинговых услуг - первый этап (1920-е годы).
2. Становление рынка консалтинговых услуг - второй этап (1930-40 годы).
3. Формирование европейской школы консультирования, проникновение в государственную сферу.
4. «Золотые» годы консультирования (1950-60 годы).
5. Консалтинговые услуги в 1970 годы и по настоящее время - этап видового разнообразия консультирования.

##### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

1. Становление рынка консалтинговых услуг - первый этап (1920-е годы).

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

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

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

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

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

## **2. Становление рынка консалтинговых услуг - второй этап (1930-40 годы).**

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

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

## **3. «Золотые» годы консультирования (1950-60 годы).**

Большинство консультационных фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Например, фирма "РА" (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963-м - 370, а в 1984 г. - более 1300 консультантов в 22 странах. Появилась концепция реструктуризации, означающая разукрупнение предприятий и их слияние, т. е. образование стратегических

альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

*Золотые годы консультирования.* Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 - в 1963 г. и более 1300 в 22 странах - в 1984 г. В американской фирме «А.Т.Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в середине 60-х годов. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

## **5. Консалтинговые услуги в 1970 годы и по настоящее время - этап видового разнообразия консультирования.**

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

В 1979 г. в Болгарии утверждено постановление Совета Министров "О принятии Правил привлечения консультантов и внештатных сотрудников в области научно-технического прогресса".

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

В Чехословакии наряду с консультационными группами, входящими в состав исследовательских и других организаций, действовали самостоятельные организации (например, Институт управленческого консультирования при Чешском комитете по научному управлению). В 1975 г. ряд организаций по консультированию были закрыты. Управленческим консультированием и экспертизами в этот период в основном занимались Дома техники (при Чехословацком научно-техническом обществе). В 1982-1985 гг. институт ИНОРГА при сотрудничестве с рядом передовых научных учреждений ЧССР издал четыре тома КМУ (Каталог методов управления), которые включали шесть ориентированных на пользователя указателей, 400 методов управления, описанных в стандартном виде, в том числе шесть функций управления и 19 групп деятельности.

К середине 1988 г. в Польше насчитывалось около 400 консультационных фирм, половина которых действовала в рамках всепольских научных и профессиональных обществ. В Венгрии регулярно занимались консультированием в области управления около 1000 консультационных фирм, а общая численность консультантов составляла 10 000 человек. В ЧССР консультациями непосредственно пользовались более 50% руководителей. В настоящее время в вышеперечисленных странах консультационная

деятельность развернулась в полном объеме, и рынок таких услуг в них можно назвать развитым.

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

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

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

В России консультирование как вид профессиональной консультационной помощи стал активно развиваться с началом перестройки экономики и переходом на рыночные взаимоотношения в 1990-е гг. Консультационный сервис современных российских предприятий и организаций по различным управленческим и организационным вопросам занимает в настоящее время одно из важнейших мест в социально-культурной системе страны.

В середине 1990-х гг. в центре внимания отечественных консультантов по праву оставались юридические вопросы, бухгалтерский учет, внешнеэкономическая деятельность, вопросы приватизации, акционирования, аудита, оценки имущества.

## **1.5 Лекция № 5. (2 часа).**

**Тема: «Стадии процесса консультирования, цель стадии, характеристика»**

### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Стадии процесса консультирования.
2. Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии.
3. Формирование технического задания.
4. Формирование коммерческого предложения, виды договоров с консалтерами.
5. Проектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи, этапы стадии (диагностика, разработка решений, внедрение решений, рекомендаций).
6. Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии.

### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Стадии процесса консультирования.**

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

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентской, и для консультационной организации, так как дает:

- структурированную основу для принятия решений;
- скоординированные коммуникации;
- мотивированную организацию проекта;
- ощутимые результаты;
- снижение непредсказуемости.

*А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.*

Консультационный процесс последовательно проходит пред- контрактную, контрактную и после контрактную стадии (этапы).

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

**Структура предпроектной стадии:**

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

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

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

1 -й этап — диагностика:

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

2-й этап — разработка решений:

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

3-й этап — внедрение решений, рекомендаций:

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

**Основные цели контрактной стадии:**

1. определить конкретные результаты и направления работ;
2. обеспечить разработку решения проблемы и механизма внедрения рекомендаций;
3. осуществить полную реализацию запланированного.

**Послепроектная (послеконтрактная) стадия** связана с уходом консультанта и планами будущего сотрудничества. Назначение этой стадии — обеспечить необратимость полученных результатов.

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

## **2. Предпроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии.**

Начинается консалтинговый процесс с предпроектной стадии. Клиентская организация в случае объявления конкурса может подготовить для консультационных фирм (консультантов) приглашение к участию в конкурсе и техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация:

- срок представления предложения;
- кому должно быть направлено предложение;
- рабочий язык проекта;
- критерии отбора консультационных фирм (консультантов).

В техническом задании (в мировой практике принят англоязычный термин «*terms of reference*») формулируются задачи для консультантов, определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

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

При работе с клиентом впервые, вероятно, потребуется подробное предложение в письменном виде; но когда уже установлены хорошие консалтинговые отношения или когда консультант и клиент уже имеют совместный опыт решения каких-либо проблем, клиента может вполне удовлетворить короткое письмо-подтверждение, охватывающее ключевые вопросы, которые были ранее оговорены.

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

### **3.Формирование технического задания.**

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

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

#### ***Структура и содержание технического задания***

##### **1.ВВЕДЕНИЕ**

Во введении должно быть в общем виде определено: что будет представлять собой проект; какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом); цели технического задания; основные направления проекта.

##### **2. ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### **3.ЦЕЛИ**

В этом разделе должно быть четко определено: чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта; каким образом этот проект «вписывается» в общую картину оздоровления предприятия; какие основные задачи необходимо решить для

достижения поставленных целей; почему решение именно этих задач является приоритетным для предприятия.

#### 4. ОБЪЕМ РАБОТ

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

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

#### 5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

При подготовке технического задания клиентная организация должна определить критерии отбора:

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

#### 6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

#### 7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

#### 8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ

#### 9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

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

#### *Назначение технического задания:*

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

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

#### **4. Формирование коммерческого предложения, виды договоров с консалтерами.**

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

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

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

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

- **Договор по диагностике** заключается с группой консультантов из двух-трех человек. Диагностика может представлять собой разовый заказ или регулярное

посещение организации консультантами с целью разъяснения проблем клиента, причин их появления и тенденций развития.

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

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

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

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

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

В любом контракте оговариваются следующие ключевые моменты:

- 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 (информация, помещение, оборудование и т.д.);
- 5) цена.

## **5. Проектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи, этапы стадии (диагностика, разработка решений, внедрение решений, рекомендаций).**

### **Диагностика**

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

Для успешного проведения диагностического исследования важно **правильное понимание характера проблемы.**

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

**Консультант-исследователь рассматривает следующий круг вопросов на стадии диагностики:**

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

*Сбору и анализу **данных** нередко уделяют недостаточно внимания. Однако выбор тех данных и проблем, которые следует искать и изучать, а какими можно пренебречь, во многом предопределяет правильность и качество предлагаемых решений.*

Остановимся на необходимости обработки всех данных, собранных в ходе диагностики.

**Во-первых**, консультант должен систематизировать данные. Основными критериями классификации, используемыми в консультировании, являются время, место, структура, факторы влияния.

- Классификация **по времени** отражает общие направления движения, случайные и периодические колебания.
- Классификация по месту помогает при изучении проблем **в** различных подразделениях компании.
- Классификация по структуре использует определенное число критериев (работники, материалы, товары **и** т.п.).
- Классификация по **факторам влияния** является подготовительным этапом к функциональному и причинному анализу.

**Во-вторых**, консультант должен анализировать взаимосвязи и причины. Он может проверить, существуют ли особые зависимости между различными факторами и событиями, **и** если существуют, то рассмотреть их характер. В этом случае связи могут быть представлены в количественной форме **и** определены в виде функции, а цель консультанта — обнаружить те из них, которые имеют систематический, а не случайный характер.

Другой способ выражения этих связей — **коэффициенты эффективности**, которые обычно используются для финансовой оценки организации.

**В-третьих**, консультант должен провести обобщение информации для того, чтобы окончательно сформулировать диагноз, т.е. определить существо и особенности проблем клиентской организации, систематизировав их в соответствии с задачами проекта.

Отчет о проведенных исследованиях подытоживает результаты диагностики и представляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу — этапу разработки решения.

### **Разработка решений**

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем. **Цель** — найти правильное, комплексное решение проблемы. Этот период включает работу по альтернативным решениям, их оценку, выработку плана осуществления изменений и предоставление клиенту предложений для принятия окончательного решения.

#### **Применяемые технологии консультантов**

##### **Правило 80/20.**

.....  
**Закон Парето** (принцип Парето), или правило 80/20 — один из наиболее распространенных способов оценки эффективности какой-либо деятельности. Его суть заключается в том, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий реализуют лишь 20%. Таким образом, можно понять, что, выбрав те оптимальные ресурсы, которые дают наибольший эффект, можно достичь высоких результатов малыми издержками. В то же время последующие усилия будут ненужными и неэффективными.

##### **Формулировка гипотезы.**

**Исходная гипотеза.** Выдвижение ее должно происходить уже на первой же встрече консультантов. **Отправная гипотеза** — три элемента:

- определение исходной гипотезы;
- развитие исходной гипотезы;
- проверка исходной гипотезы.

#### **3.1 Определение исходной гипотезы**

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

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

#### ***Развитие исходной гипотезы***

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

#### ***Проверка исходной гипотезы***

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

#### **Внедрение решений**

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений следующим образом:

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

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

Обучение новым методам работы предполагает проведение семинаров, дискуссий, создание специальных проектных групп и т.п. На этом этапе консультирования тщательно проверяется правильность и выполнимость предложений, подготовленных консультантом в сотрудничестве с клиентом.

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

Постепенно ответственность консультанта в осуществлении проекта становится все меньше, а ответственность персонала клиента возрастает, цель этого — завершить пребывание консультанта в организации к тому моменту, когда ее персонал сможет работать самостоятельно в новой ситуации.

#### **6. Послепроектная стадия консалтингового процесса: цели, задачи стадии.**

Заключительная фаза процесса консультирования включает в себя несколько операций:

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

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

После завершения всех этих операций консультант покидает клиента, а задание по консультированию или проект завершается по взаимному соглашению. Таким образом, эта фаза консалтингового процесса заключается в анализе происшедших в клиентской организации изменений, в решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами — либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта.

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

## **1.6 Лекция № 6. (2 часа).**

**Тема: «Методы анализа и решения проблем в управленческом консультировании»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Реинжиниринг бизнес-процессов – основные понятия, принципы, факторы, способствующие успешному проведению.
2. Организационные аспекты реинжиниринга, организационные изменения, как результат его проведения, новая организационная структура компании.
3. Построение моделей бизнес процесса.
4. Бенчмаркинг – определение цели поведения, этапы, виды факторы успеха.
5. Принципы бенчмаркинга.
6. Аутсорсинг – понятие виды, выгоды от его использования.
7. Коучинг – определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов.
8. Концепция «Шесть сигм», факторы и принципы применения на практике.
9. Система «всеобщего управления качеством» (*Total Quality Management, TQM*)

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

**1. Реинжиниринг бизнес-процессов – основные понятия, принципы, факторы, способствующие успешному проведению.**

Рассмотрим прежде всего реинжиниринг, под которым понимается фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании.

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

***В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:***

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);

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

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

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

## **2. Организационные аспекты реинжиниринга, организационные изменения, как результат его проведения, новая организационная структура компании.**

Реинжиниринг в организациях приобретает ярко выраженную **антикризисную направленность**, которая совпадает с динамикой изменений, происходящих при реинжиниринге.

***В процедуре проведения РБП можно выделить четыре фазы.***

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

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

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

4. **Внедрение.**

Существует два принципиально разных способа применения РБП.

### ***1. Систематический реинжиниринг***

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

1-й этап. Уничтожить.

2-й этап. Упростить.

3-й этап. Объединить.

4-й этап. Автоматизировать.

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

## **3. Построение моделей бизнес процесса.**

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

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

**Типичные для реинжиниринга бизнес процессы:** выработка стратегии, разработка нового вида товара, выполнение заказа.

Разработаны и другие методы консультирования, которые можно рассматривать либо как частные случаи BPR (если в основе этих методов лежит управление процессами), либо как автономные концепции (если они базируются на иных принципах):

- **Автоматизация бизнес-процессов** это ускорение существующих бизнес-процессов, т.е. не ставится задача проектирования нового процесса в целях кардинального повышения эффективности.

- **Реинжиниринг программного обеспечения.** В этом случае на основе современных технологий производится переписывание устаревших информационных систем без изменения самих автоматизируемых процессов.

- Уменьшение иерархической размерности (*downsizing*) предприятия и численности персонала. Происходит уменьшение возможностей компании, вызванное снижением требований рынка.
- Реорганизация предприятия. В этом случае предметом деятельности являются только организационные структуры, а не процессы.
- Улучшение качества (*quality improvement— QI*), глобальное управление качеством (*total quality management — TQM*). В этом случае также не происходит замена существующих процессов на новые, а лишь их изменения.
- Реинжиниринг бизнес-процессов (*businessprocess reengineering*).

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

Эффективность бизнес-процессов зависит от ряда показателей:



#### 4. Бенчмаркинг – определение цели поведения, этапы, виды факторы успеха.

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

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

Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Обычно **за образец принимают** «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, **для выявления** фирмой **возможных способов совершенствования** её собственных продуктов и методов работы.

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

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

Данные компоненты находят свою практическую реализацию в методике сравнительного исследования.

Виды бенчмаркинга:

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

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

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

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

**Как правило, выделяют три метода контрольного сравнения:**

1. **Образцовая практика.**
2. **Относительная позиция по издержкам.**
3. **Образцовая практика партнера.**

## **5. Принципы бенчмаркинга.**

**Существуют следующие принципы эффективного и этичного бенчмаркинга в организации:**

\* Принцип Легальности - избегайте дискуссий или действий, которые могут повлечь ограничение деятельности компании: изменение маркетинговых планов, фиксирование цен, отмена договоренностей, подделка заявок, взяточничество, растраты. Не обсуждайте затраты с конкурентами, если затраты являются элементом ценообразования.

\* Принцип Обмена - необходимо желать предоставить соответствующий затребованному (такой же) объем информации при любом обмене в бенчмаркинге.

\* Принцип Конфиденциальности - любая информация в рамках проводимого бенчмаркинга должна заявляться как конфиденциальная для участвующих партнеров и не распространяться вовне без разрешения сторон.

\* Принцип Использования - полученная информация должна использоваться исключительно в целях бенчмаркинга. Внешнее использование имени партнера по бенчмаркингу с данными по организации и применяемой практикой в организации допускается только с разрешения партнера.

\* Принцип «первой руки» - иницилируйте контакты, когда только возможно, через связи с партнерами по бенчмаркингу.

\* Принцип «третьей руки» - необходимо получить разрешение для предоставления имени компании при запросе на контакт по бенчмаркингу.

\* Принцип Подготовки - предоставьте обязательство об эффективности процесса бенчмаркинга с адекватной подготовкой по каждому шагу процесса, особенно на начальных стадиях заключения партнерства.

## **6. Аутсорсинг – понятие виды, выгоды от его использования.**

Аутсорсинг — это одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска.

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

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

## Виды аутсорсинга

### Производственный аутсорсинг

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

### Аутсорсинг управления знаниями(КРО)

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

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

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

### Аутсорсинг в сфере ИТ

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

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

### Аутсорсинг в сфере управления персоналом

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

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

## 7. Коучинг – определение, виды, этапы, технология проведения деловых игр, тренингов.

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

Основоположники коучинга

**Тимоти Голви** (англ. W. Timothy Gallwey) — автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга.

Впервые концепция изложена в книге «Внутренняя игра в теннис» (The Inner Game of Tennis), изданной в 1974 г. **Суть концепции** Голви состоит в том, что внутренний «противник в голове» спортсмена гораздо опаснее реального соперника. Голви утверждает, что если коуч поможет игроку устранить (смягчить) внутренние препятствия, это позволит игроку научиться самому добиваться эффективности, и потребность в технических советах тренера отпадет.

**Джон Уитмор** (англ. John Whitmore) — Автор книги «Коучинг высокой эффективности», изданной в 1992 г. Развил идеи Голви в применении к бизнесу и менеджменту.

**Томас Дж. Леонард** (Thomas J. Leonard) — основатель Университета коучей (Coach University — [www.coachu.com](http://www.coachu.com)), Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches — IAC) и проекта CoachVille.com.

Коучинг — метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не даёт советов и жёстких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом.

Коучинг — это партнерское сотрудничество, раскрывающее потенциал и способствующее достижению результатов.

Коучинг — это модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у своих сотрудников.

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

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента. Результатом коучинга является принятие клиентом решений, важных для ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

## **8. Концепция «Шесть сигм», факторы и принципы применения на практике.**

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

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

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

### **Суть метода:**

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

### **Ключевыми элементами философии 6 сигм являются:**

- удовлетворение потребителя.
- определение процессов, их показателей и методов управления процессами.
- командная работа и вовлечение персонала.

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

- статистическая основа для измерений: 3,4 дефекта на миллион возможных;

- философия и цель: быть настолько совершенным, насколько это практически возможно;
- методология;
- символ качества.

### **9. Система «всеобщего управления качеством» (*Total Quality Management, TQM*)**

Тенденция, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества, носит название «всеобщее управление качеством» (англ. *Total Quality Management, TQM*), встречается также название «глобальное управление качеством». В основе такого подхода находится работник, понимающий, что такое качество, и стремящийся «сделать свою работу с первого раза». Такой подход выгодно отличается от контроля качества специальными отделами технического контроля, проверяющими качество работы после того, как она уже выполнена.

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

Можно выделить следующие элементы *Total Quality Management*:

- Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху.
- Систематичность улучшений.
- Работа на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.
- Ориентация на потребителя.
- Управление на основе фактов (*Management-by-Fact*).
- Вовлечение работников в процесс оптимизации повседневной деятельности компании.
- Кросс-функциональное управление качеством.
- Давление на поставщиков.
- Признание *TQM* как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.

Постоянное параллельное усовершенствование 3-х составляющих:

1. качества продукции
2. качества организации процессов
3. уровня квалификации персонала

***Качество определяется следующими категориями:***

- степень реализации требований клиентов
- значения финансовых показателей компании
- уровень удовлетворенности служащих компании своей работой

### **1.7 Лекция № 7. (2 часа).**

**Тема: «Особенности взаимодействия консультанта и клиента. Этика консалтера»**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Поведенческие роли консультанта.
2. Понятие «система клиента».
3. Методы воздействия на «систему клиента».
4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».

## 5. Этика и личностные качества консультанта.

### 1.7.2 Краткое содержание вопросов:

#### 1. Поведенческие роли консультанта.

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

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

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

- Пропагандист.
- Судья.
- Эксперт
- Инструктор, преподаватель, наставник.
- Помощник в решении проблем, коллега.
- Нахождение альтернатив, генератор идей.
- Исследователь.
- «Надзиратель», «философ».
- Квалифицированный источник информации.
- Катализатор изменений.

#### 2. Понятие «система клиента».

Принимая одну из ролей, описанных в предыдущих разделах, консультант лично влияет на «систему клиента». Задача, стоящая перед консультантом, — активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах, а не манипулировать им в интересах консультанта. Тем не менее консультант должен понимать, что его деятельность может оказать на некоторых людей довольно сильное влияние, поэтому он должен сознавать свою значительную ответственность.

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

#### 3. Методы воздействия на «систему клиента».

Можно выделить следующие методы влияния консультанта на клиента: демонстрация технических знаний; проявление профессиональной честности в работе; использование настойчивого убеждения; выработка общего взгляда; использование участия и доверия; использование поощрений и наказаний; использование чувства напряженности и тревоги. Кратко остановимся на этих методах.

- Демонстрация технических знаний.
- Проявление профессиональной честности в работе.
- Использование настойчивого убеждения.

- Выработка общего взгляда.
- Использование участия и доверия.
- Использование поощрений и наказаний.
- Использование чувства напряженности и тревоги.

#### **4. Психологические проблемы взаимоотношения «консультант-клиент».**

Существуют два общепризнанных аргумента для поиска хороших отношений клиента и консультанта. Первый аргумент — персональное удовлетворение. Клиент, собираясь проводить время с консультантом, естественно, будет желать, чтобы их отношения были настолько же приятны, как и производительны. Второй аргумент — воздействие личностных качеств на успех консультации. До некоторой степени значение этого фактора зависит от ситуации. Когда клиенту необходимы технические навыки эксперта для решения определенной задачи, он ясно будет искать того, чьи навыки и знания соответствуют задаче. Клиенту может нравиться, а может и не нравиться этот человек. Пациент в случае необходимости операции на открытом сердце, например, будет искать самого лучшего хирурга. Его вряд ли будет беспокоить, как одевается этот хирург и каковы его политические взгляды.

Но если консультант должен постоянно тесно сотрудничать с коллективом организации, то вопрос личностной совместимости очень важен. Участники должны быть настолько откровенными с консультантом, насколько они бы говорили со своим персональным врачом или с другим человеком, которому они доверяют. Без этого вида доверия клиенты не захотят раскрывать болезненную информацию или рисковать чем-либо для разрешения задачи. Определенная степень персональной совместимости — предпосылка подобного доверия.

На процесс консультирования имеют воздействие некоторые элементы индивидуальности личности консультанта, включая внешний вид, используемую в разговоре лексику, биографические данные, интересы, стиль общения и другие характерные черты. Некоторые из этих элементов, такие, как внешний вид и биографические данные, являются важными только тогда, когда они серьезно влияют на работу, для проведения которой консультант был приглашен. Индивидуальность консультанта становится проблемой тогда, когда люди настолько шокированы, что не могут концентрироваться на задаче или отвергают все попытки вмешательства. Однако это не означает того, что для достижения эффективности в работе стиль одежды, разговора и мышления консультанта должны подгоняться под стандарты организации. Как лицо постороннее для данной организации консультант может говорить и делать вещи, не позволенные обычным сотрудникам. Фактически может быть выгодным использовать возможность пригласить консультанта, который не будет точной копией сотрудников организации. Различные точки зрения на проблему помогут заказчику понять свою организацию лучше — ее уникальные качества и сильные стороны, а также нераскрытые возможности.

#### **5. Этика и личностные качества консультанта.**

Каждый консультант соблюдает набор неких этических правил. Они появились на основе профессиональных убеждений, профессиональных мотиваций и опыта неудач в консультировании. Некоторые этические стандарты стали общепринятыми в области консультаций. Они включают объективность, честность, лояльность и конфиденциальность. Однако не все консультанты интерпретируют эти принципы правильно или придерживаются этих принципов в своем поведении в специфических ситуациях. Клиенты должны знать этические взгляды консультанта, чтобы решить, является ли этот человек заслуживающим доверия в потенциально проблемных ситуациях.

*Объективность.* Консультант должен поработать с клиентом некоторое время, чтобы понять ситуацию полностью и определить пути ее решения. Эффективные консультанты будут слушать внимательно, впитывать данные, задавать вопросы и оставаться всегда готовыми воспринимать информацию.

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

*Лояльность и конфиденциальность.* Личные изменения, а также изменения в фирме вынуждают идти на некоторые риски ради получения новых преимуществ. Люди нуждаются в относительно безопасной среде, в которой они бы могли работать, разрешать конфликты и обучаться новым навыкам. Одна из задач консультанта заключается в том, чтобы создать такой климат. По этой причине консультант должен быть очень осторожен и отказываться раскрывать внутреннюю информацию относительно консультаций. В общем, консультант должен способствовать и не вредить организации клиента.

## **1.8 Лекция № 8. (2 часа).**

### **Тема: «Маркетинг консалтинговых услуг»**

#### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг
2. Маркетинговая стратегия. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами, методы учета интересов клиентов.
3. Методы привлечения новых клиентов.
4. Поиск клиентов по Ф. Кромсану.

#### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Специфика маркетинга консалтинговых услуг**

По мнению Ф. Котлера, есть целый ряд характеристик, выделяющих маркетинг услуг в особое направление. Этими характеристиками являются:

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

**Неосвязаемость.** Клиент не может физически ощутить то, что ему предлагают: у консалтинговых услуг нет материальной формы. Оценить качество услуги можно лишь после ее получения. Преодолеть неосвязаемость можно с помощью:

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

**Неотделимость от источника.** Консультант выступает неотъемлемой частью предоставляемой услуги, поэтому особую важность приобретают как его профессиональные качества, так и его навыки общения.

**Непостоянство качества.** Качество услуг в значительной степени зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, пристрастий, мотивации. Кроме того, оценка консультационной услуги, в силу ее специфики, может варьироваться от клиента к клиенту.

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

## **2. Маркетинговая стратегия. Маркетинговая работа с имеющимися клиентами, методы учета интересов клиентов.**

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

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

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

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

## **3. Методы привлечения новых клиентов.**

Действительность консалтингового рынка такова, что консультантам необходимо предпринимать шаги по продвижению своих услуг, стремиться установить контакты с потенциальными клиентскими системами самым различным способом. Однако, как показывает анализ рынка консалтинговых услуг в России, во многих консалтинговых компаниях привлечение новых клиентов часто остается интуитивным процессом, зависящим в основном от успешности руководителей компании. В маркетинге консалтинговых услуг важен маркетинговый профиль консультанта, т.е. совокупность впечатлений участников рынка от консультанта и его деятельности. Впечатления о товарах и услугах складываются в процессе коммуникации из ряда источников:

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

Можно выделить шесть основных принципов, определяющих успешность маркетинга услуг по консультированию.

- Не продавайте больше, чем можете поставить!
- Изображайте себя в соответствии с действительностью!
- Не черните других консультантов!
- Никогда не забывайте, что занимаетесь маркетингом профессиональных услуг!
- Старайтесь быть одинаково эффективными в маркетинге и в работе!
- Считайте нужды и желания клиентов центральной точкой всего маркетинга!

## **4. Поиск клиентов по Ф. Кромсану.**

В книге Кросмана приводится подробное изложение всех «шагов» осуществления данной программы. Приведем лишь их краткое перечисление:

1. Выберите проблему, общую для большей части клиентуры.
2. Составьте доклад по данной теме, в котором дайте решение проблемы.
3. Подготовьте рекламный материал в конце доклада, «побуждающий клиента к действию».
4. Распечатайте доклад.
5. Разместите объявления о том, что вы бесплатно предлагаете свой доклад.
6. Ведите точную запись звонков.
7. Организуйте процедуру принятия звонков по поводу заказов.
8. Разошлите доклад, после чего лично позвоните каждому.
9. Выберите место для встречи.
10. Разместите рекламное объявление о бесплатном семинаре.
11. Составьте список с почтовыми адресами его потенциальных участников.
12. Разошлите приглашения на семинар тем клиентам, которые указаны в списке.
13. После рассылки писем продублируйте приглашения и по телефону.
14. Зарегистрируйте всех участников семинара.
15. Распространите свои материалы прежде, чем участники разойдутся.
16. В конце семинара отведите время для ответов на вопросы и кратких индивидуальных бесед.
17. На следующей после семинара неделе обзвоните всех участников.
18. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном материале с точки зрения желающего добиться улучшения ответной реакции.
19. Проанализируйте все переменные в рекламном бесплатном семинаре с позиций желающего улучшить его посещаемость.
20. Повторяйте шаги 18 и 19.

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

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

## **1.9 Лекция № 9. (2 часа).**

**Тема: «Управленческий консалтинг в сфере информационных технологий»**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
2. Сущность «управления знаниями».
3. Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями в организации

### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

**1. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.**

Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации. Общеизвестно, что индустрия информационных технологий начинает играть все более и более важную роль в современном бизнесе. В первую очередь это касается разработки и внедрения корпоративных информационных систем,

систем управления производственными процессами, установки и настройки специализированного аппаратного и программного обеспечения.

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

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

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

## **2. Сущность «управления знаниями».**

В настоящее время значительный импульс консалтингу в сфере информационных технологий придает стремление многих крупных компаний внедрить у себя системы управления знаниями, функционирование которых во многом базируется на информационной технологии, хотя и не сводится к ней.

Управление знаниями, когда-то считавшееся преходящим увлечением, чрезвычайно продвинулось вперед за последние годы. От него больше не отмахиваются как от временной прихоти. Оно стало неотъемлемой частью корпоративной идеологии. Таким образом, управление знаниями — это процесс использования того, что известно людям, на новом уровне с целью наращивания потенциала компании. Оно обеспечивает ряд преимуществ, в том числе:

- появление большего числа идей и сокращение их «жизненного цикла»;
- снижение затрат, вызванных дублированием усилий и повторением прошлых ошибок;
- более быстрое превращение сотрудника в квалифицированного специалиста, оперативность при реализации изменений в бизнесе;
- повышение эффективности за счет возможности получить своевременный доступ к информации;
- выработка новых решений на основе уже существующих и за счет применения коллективных идей.

## **3. Роль консультанта при внедрении системы управления знаниями в организации**

Любой проект по управлению знаниями всегда стоит начинать с объяснения сотрудникам того, зачем он нужен и какую пользу принесет. Этот первый, вводный этап (*Knowledge Introduction*) очень важен. Не менее важно на этом периоде определить ключевых сотрудников, которые реально заинтересованы в поддержании проекта. Они сформируют сообщество, которое в дальнейшем будет продвигать идеи управления знаниями в компании.

Следующий этап — оценка ресурсов информации и знаний и их соответствия реальным потребностям сотрудников (*Knowledge Audit*). Эта оценка чаще всего проводится с помощью вопросников, специально разработанных под цели проекта.

На третьем этапе (*Develop Strategy*) проводится анализ полученных ответов и разрабатываются стратегия и тактика управления знаниями в компании — сценарий и технологические решения; политика управления знаниями (*Knowledge Policy*), в которой

должны быть определены основные механизмы действия программы: какие именно знания особенно важны для компании, что с ними следует делать, как оценивается эффективность обмена знаниями, каковы новые должностные обязанности сотрудников в отношении управления знаниями и т.д.

И наконец, на четвертом этапе (*Launch Program*) намеченные планы осуществляются: внедряются технологические решения, вводится в действие политика управления знаниями, меняется содержание входящих информационных потоков, проводятся обучающие программы, составляются руководства пользователей на новые источники информации и знаний и т.д. В среднем внедрение программы по управлению знаниями занимает несколько месяцев. На каждом этапе проекта нужно оценить его успешность.

### 1.10 Лекция № 10. (2 часа).

#### Тема: «Управленческий консалтинг в малом бизнесе»

##### 1.10.1 Вопросы лекции:

1. Особенности малого предпринимательства: тип экономического поведения, скорость передачи информации, привлечение рабочей силы, уровень взаимозаменяемости работников, степень управляемости.

2. Роль малого бизнеса в рыночной экономике: занятость населения, доля обеспечения ВВП малыми предпринимательскими структурами, доля поступлений в госбюджет, доля производства товаров и услуг.

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

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

5. Инфраструктура поддержки предпринимательства в России.

##### 1.10.2 Краткое содержание вопросов:

**1. Особенности малого предпринимательства: тип экономического поведения, скорость передачи информации, привлечение рабочей силы, уровень взаимозаменяемости работников, степень управляемости.**

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

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

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

**Ограничена и сфера приложения** малого бизнеса, так как малому бизнесу редко находится место в фондоемких, наукоемких отраслях, связанных, как правило, с большими капиталовложениями. Предприятия в сфере малого бизнеса не могут использовать преимущества оптовых цен при покупке сырья, так как объемы покупок лимитируются масштабом производства.

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

Основные проблемы малых предприятий обычно делят на общие и специфические. Проблемы *общего характера* — это прежде всего ограниченность финансирования и затрудненный доступ к кредитным ресурсам, отсутствие квалифицированной технической и управленческой помощи, сложность, нестабильность и слабая разработанность законодательства в сфере малого бизнеса, слабо стимулирующая система налогообложения и др.

К *специфическим* проблемам относятся: трудности в использовании современных информационных систем вследствие необходимости экономии средств; сложности в привлечении высококвалифицированной рабочей силы, которой необходимо выплачивать высокую заработную плату; слабые гарантии занятости и ограниченные возможности карьерного роста; невозможность существенного увеличения ассортимента изделий и услуг; отсутствие отработанной системы маркетинга и многие другие. Все это предопределяет необходимость того, чтобы консультант по вопросам малого бизнеса обладал знаниями и опытом практически во всех сферах управленческого консультирования. При этом консультант должен быть готов к тому, что он столкнется с целым рядом факторов, существенно затрудняющих его работу.

- Постоянная занятость руководителя в сфере малого бизнеса мешает ему уделять должное внимание консультанту.

- Недостаток необходимой информации затрудняет диагностику и разработку вариантов решений.

- Предприятия малого бизнеса остро ощущают дефицит высококвалифицированных специалистов во всех сферах своей деятельности.

- Ошибки и недоработки консультантов на малых предприятиях более заметны и могут нанести серьезный ущерб предприятию.

## **2. Роль малого бизнеса в рыночной экономике: занятость населения, доля обеспечения ВВП малыми предпринимательскими структурами, доля поступлений в госбюджет, доля производства товаров и услуг.**

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

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

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

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

контрактную и субконтрактную системы, через систему франчайзинга в крупные производственные комплексы.

### **3. Условия развития малого бизнеса, особенности малого бизнеса и консалтинг.**

На развитие малого бизнеса в той или иной степени влияют политика государства в области экономики, меры поддержки малого бизнеса и его правовое обеспечение, налоговая и финансово-кредитная политика, уровень жизни населения, цивилизованность предпринимательства.

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

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

Остановимся на таком способе организации и развития малых фирм, как франчайзинг, выступающем своеобразным способом консультирования. Под франчайзингом понимается предоставление независимому предпринимателю на основе компенсации права пользования брэндом и концепцией бизнеса. Это право ограничено со стороны правообладателя полномочиями отдавать распоряжения, опекой и контролем. Французское *franchir* означает право на свободное ведение деятельности. Франшизодатель, или франчайзер (*franchisor*), устанавливает определенные правила продажи продукта или услуги. А франшизодержатель, или франчайзи (*franchisee*), получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу.

Вложив капитал во *франшизу*, или *лицензию*, которая дает возможность использовать торговую марку более крупной и известной компании и продавать ее товары или услуги в определенном регионе, предприниматель получает возможность начать свой бизнес. Франчайзинг превращается во все более популярный способ распространения товаров и услуг. Впрочем, при ближайшем рассмотрении франчайзинг оказывается куда более многогранным явлением, чем элементарное право на аренду торговой марки. Ведь франшиза — это полная бизнес-система, которую франчайзер передает партнеру (франчайзи). По этой схеме франчайзи получает готовый проект предприятия (и именно в этом главная привлекательность франчайзинга), за пользование которым платит вступительный взнос и определенный процент с оборота — роялти. Сумма роялти, как правило, колеблется в пределах 5—8% от оборота. Некоторые брэндсы взимают еще и дополнительную компенсацию за то, что дают рекламу, а значит,

«продвигают» бизнес своих партнеров. Такой сбор, как правило, не превышает 1—1,5% от оборота.

Различают три вида франшиз:

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

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

## **5. Инфраструктура поддержки предпринимательства в России.**

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

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

Структуры поддержки малого предпринимательства действуют в следующих направлениях:

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

### ***Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства***

Образован Постановлением Правительства Российской Федерации № 1184 от 4 декабря 1995 г. в соответствии с Законом Российской Федерации «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» на базе Фонда поддержки предпринимательства и развития конкуренции при Государственном комитете Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур (см. <http://ffpmp.siora.ru>).

Фонд осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- содействие в формировании рыночных отношений на основе государственной поддержки малого предпринимательства и развития конкуренции путем привлечения и эффективного использования финансовых ресурсов для реализации целевых программ, проектов и мероприятий в области малого предпринимательства;

\* участие в разработке, проведении экспертизы, конкурсном отборе и реализации федеральных, региональных (межрегиональных), отраслевых (межотраслевых) и

муниципальных программ развития и поддержки малого предпринимательства, проектов в области малого предпринимательства, демонополизации экономики, развития конкуренции, насыщения товарного рынка и создания новых рабочих мест;

- осуществление финансовой поддержки инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирование разработки и производства принципиально новых видов продукции, содействие в освоении новых технологий и изобретений;

- содействие в привлечении отечественных и иностранных инвестиций, кредитов для реализации приоритетных направлений деятельности по развитию малого предпринимательства;

- участие в формировании инфраструктуры рынка, обеспечивающей равные условия и возможности для осуществления деятельности в области малого предпринимательства.

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства также сотрудничает с государственными и муниципальными фондами поддержки малого предпринимательства, созданными при участии органов государственной власти субъектов Российской Федерации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие №1 ( 2 часа).**

**Тема: «Сущность и содержание управленческого консалтинга»**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Основные направления управленческого консалтинга
2. Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг по экономике и управлению
3. Специфика работы консультантов. Виды консультационной деятельности.
4. Сравнительная характеристика внешних и внутренних консультантов.
5. Классификация консалтинговых организаций. Виды консалтинговых услуг.
6. Причины обращения к услугам консультантов. Способы определения качества консультационного продукта.
7. Специфика ценообразования на консалтинговые услуги.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

**Цель:** ознакомление с сущностью и содержанием управленческого консалтинга

**Задачи:** расширение знаний студентов о теории управленческого консалтинга и его современных концепций; формирование умения изучения современного состояния рынка управленческого консультирования; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

**Функция:** познавательная

**Форма:** развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

**Структура:**

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.2 Семинарское занятие №2 ( 2 часа).**

**Тема: «Консалтинг, как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса»**

### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Функциональные особенности современного бизнеса и управленческого консалтинга.
2. Методология проведения консалтинга.
3. Современная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.

### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе изучения консалтинга, как элемента инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса

Задачи: расширение знаний студентов об функциональных особенностях современного бизнеса и управленческого консалтинга, и методике проведения консалтингового процесса; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.3 Семинарское занятие №3 ( 2 часа).**

**Тема: «Становление и развитие управленческого консалтинга. Тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга»**

### **2.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Предпосылки возникновения управленческого консалтинга.
2. Структура услуг в современном консалтинге и тенденции его развития.
3. Специфика современного рынка консалтинговых услуг.
4. Проблемы и перспективы в развитии управленческого консалтинга

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения предпосылок возникновения управленческого консалтинга, и структуры услуг в современном консалтинге и тенденции его развития .

Задачи: расширение знаний студентов по специфике современного рынка консалтинговых услуг, проблемам и перспективам его развития; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

#### **2.4 Семинарское занятие №4 ( 2 часа).**

**Тема: «Управленческое консультирование в России»**

##### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

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

##### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения знаний о возникновении управленческого консалтинга в России.

Задачи: расширение знаний студентов по стадиям развития консультационного рынка в России; типах консалтинговых структур; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

#### **2.5 Семинарское занятие №5 ( 2 часа).**

**Тема: «Проблемы развития управленческого консультирования в России»**

##### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Факторы определяющие спрос на услуги консалтинговых фирм в России
2. Проблемы в развитии консалтинга в России
3. Профессиональные объединения консультантов в России.
4. Образцовая практика управленческого консультирования международной консалтинговой компании *McKinsey*.

##### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения проблем развития управленческого консультирования в России.

Задачи: расширение знаний студентов по факторам определяющим спрос на услуги консалтинговых фирм в России; изучение образцовой практики управленческого

консультирования международной консалтинговой компании *McKinsey* совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.6 Семинарское занятие №6 ( 2 часа).**

**Тема: «Стадии процесса консультирования»**

### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Структура и содержание предпроектной стадии консалтингового процесса.
2. Отличие «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру)
3. Проектная стадия консалтингового процесса. Послепроектная стадия консалтингового процесса.
4. Тендер, техническое задание. Структура технического задания.
5. Какие приемы применяют консультанты *McKinsey* для быстрого начала исследования в рамках консультационного процесса?
6. Достоинства и недостатки основных методов генерирования данных в управленческом консультировании — интервью, дискуссии, анкетирования.
7. Техника интервьюирования, разработанная в компании *McKinsey*

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения стадий процесса консультирования.

Задачи: расширение знаний студентов о структуре и содержании предпроектной и проектной стадий консалтингового процесса; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.7 Семинарское занятие №7 ( 2 часа).**

**Тема: «Сопровождение в послепроектной стадии»**

### **2.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Методика разработки решения проблемы компанией *McKinsey*.
2. Случаи продления сотрудничества консультанта и организации-клиента.
3. Основные проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса.

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения основ сопровождения в послепроектной стадии.

Задачи: расширение знаний студентов методики разработки решения проблемы международной консалтинговой компанией *McKinsey*; проблемы послепроектной стадии консалтингового процесса; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **2.8 Семинарское занятие №8 ( 2 часа).**

**Тема: «Методы анализа и решения проблем в управленческом консалтинге»**

#### **2.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Виды поддержки руководства организации-клиента процессу реинжиниринга.
3. Ошибки руководства организации-клиента при проведении реинжиниринга.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов как радикальный способ повышения эффективности функционирования предприятия
5. Суть бенчмаркинга. Виды, характеристика.
6. Бенчмаркинг как механизм сравнительного анализа эффективности работы предприятия
7. Аутсорсинг. Формы аутсорсинга. Каковы наиболее типичные причины использования аутсорсинга?
8. Аутсорсинг как метод сокращения издержек, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска предприятия
9. Всеобщее управление качеством.
10. Концепция «Шесть сигм».
11. Коучинг как инструмент повышения деловой и творческой активности сотрудников предприятия
12. Методы измерения и оценки результатов, полученных в итоге осуществления консалтинговых проектов.

#### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения методов анализа и решения проблем в управленческом консалтинге.

Задачи: расширение знаний студентов по методам анализа и решения проблем в управленческом консалтинге: аутсорсинге, бенчмаркинге, реинжиниринге бизнес-процессов, концепции «шесть сигм», концепции всеобщего управления качеством, коучинге; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация

студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.9 Семинарское занятие №9 ( 2 часа).**

**Тема: «Программа развития консультационной практики»**

### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Управление качеством в консалтинговых проектах.
2. Элементы управления качеством. Инструменты контроля качества.
3. Разработка причинно-следственных связей в управленческом консультировании.
4. Управление рисками в консалтинговых проектах. Карта рисков проекта.
5. Методы управления рисками проекта.
6. Управление временем в консалтинговом проекте.
7. Разработка организационных структур корпоративных консалтинговых проектов.
8. Определение взаимоотношений участников проекта.
9. Современные представления об интегрированном консалтинге.
10. Специфика интеграционного консалтингового процесса в России и мире.

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения программы развития консультационной практики.

Задачи: расширение знаний студентов об элементах управления качеством и инструментах контроля качества; управлении рисками в консалтинговых проектах; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.10 Семинарское занятие № 10 ( 2 часа).**

**Тема: «Управленческий консалтинг, информационные технологии и управление знаниями»**

### **2.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Развитие информационных технологий в управленческом консультировании.
2. Развитие консалтинга в сфере информационных технологий в России.
3. Основные обязанности консультанта по информационным технологиям.
4. Управление знаниями: понятие, цели, организационные аспекты построения системы управления знаниями.
5. Управление знаниями: характеристика обучающейся организации, требования к информации, внедрение систем управления знаниями.
6. Преимущества, достигаемые при применении методик управления знаниями.
7. Процесс внедрения системы управления знаниями и роль консультанта в нем.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения управленческого консалтинга в системе информационных технологий и управления знаниями.

Задачи: расширение знаний студентов по развитию информационных технологий в управленческом консультировании; системе управления знаниями в консалтинговом процессе; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

## **2.11 Семинарское занятие №8 ( 2 часа).**

**Тема: «Управленческий консалтинг в малом бизнесе»**

### **2.11.1 Вопросы к занятию:**

1. Характеристика малого предприятия.
2. Специфика консалтинга в сфере малого бизнеса.
3. Консалтинг в жизненном цикле малого предприятия. Зоны особого внимания.
4. Роль малого бизнеса в рыночной экономике.
5. Условия развития малого бизнеса.
6. Особенности малого бизнеса и консалтинг.
7. Объекты инфраструктуры: «бизнес-центры», «школы предпринимателей», «технопарки», «бизнес-инкубаторы».
8. Защита прав предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора).
9. Франчайзинг как способ организации и развития малого бизнеса
10. Основные риски при франчайзинговой деятельности и возможные пути их минимизации.

## 11. Перспективы развития и совершенствования франчайзинга в России.

### 2.11.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в ходе освоения знаний о малом предпринимательстве и роли управленческого консультирования в нем.

Задачи: расширение знаний студентов специфике консалтинга в сфере малого бизнеса; объектах инфраструктуры: «бизнес-центры», «школы предпринимателей», «технопарки», «бизнес-инкубаторы»; совершенствование способностей по аргументации студентами своей точки зрения, а также по доказательству и опровержению других суждений; демонстрация студентами достигнутого уровня теоретической подготовки; формирование навыков самостоятельной работы с литературой.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная

Форма: прослушивание и обсуждение докладов (рефератов) студентов; обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными студентами и затем до семинара прочитанных всей группой;

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.