

# Тема 2 «Предмет и метод управленческого консультирования»

1. *Классификация методов  
консультирования*
2. *Субъекты и объекты  
консультирования*

# 1. Классификация методов консультирования

**Предметом** управленческого консультирования является методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов.

Под **методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

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

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

**Методология консультирования** воплощается в двух частях:

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

2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для

# 1. Классификация методов консультирования

**Классификация методов управленческого  
консультирования**

```
graph TD; A[Классификация методов управленческого консультирования] --> B[Методы решения содержательной части проблем]; A --> C[Методы работы с клиентом];
```

**Методы решения  
содержательной  
части проблем**

**Методы работы с  
клиентом**

# 1. Классификация методов консультирования

## 1. *Методы решения содержательной части проблем.*

### 1.1. Методы диагностики.

- 1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр.
- 1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.

### 1.2. Методы решения проблем.

- 1.2.1. Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем.
- 1.2.2. Методы разработки и оценки решений; методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы.

### 1.3. Методы реализации.

- 1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.
- 1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний

# **1. Классификация методов консультирования**

## ***2. Методы работы с клиентом.***

**2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.**

**2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.**

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

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

# 1. Классификация методов консультирования

**Источниками данных для анализа консультантом являются:**

1. Записи — факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:
  - документы (файлы, отчеты, публикации);
  - компьютерные файлы;
  - магнитные ленты;
  - фильмы, микрофильмы;
  - рисунки, фотографии;
  - графики и т.д.
2. События и условия — поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.
3. Память – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

# 1. Классификация методов консультирования

## Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
- 2.. Специальные записи (в случае ненадежности существующих записей).
3. Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).
4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).
5. Вопросники.
6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).
7. Проведение диагностических интервью.
8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

# 1. Классификация методов консультирования

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

1. **Специализированные** – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т.д.).
2. **Универсальные** – применяются практически во всех типах клиентных организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности (технологии управления конфликтом на предприятиях, тренинги; деловые игры)



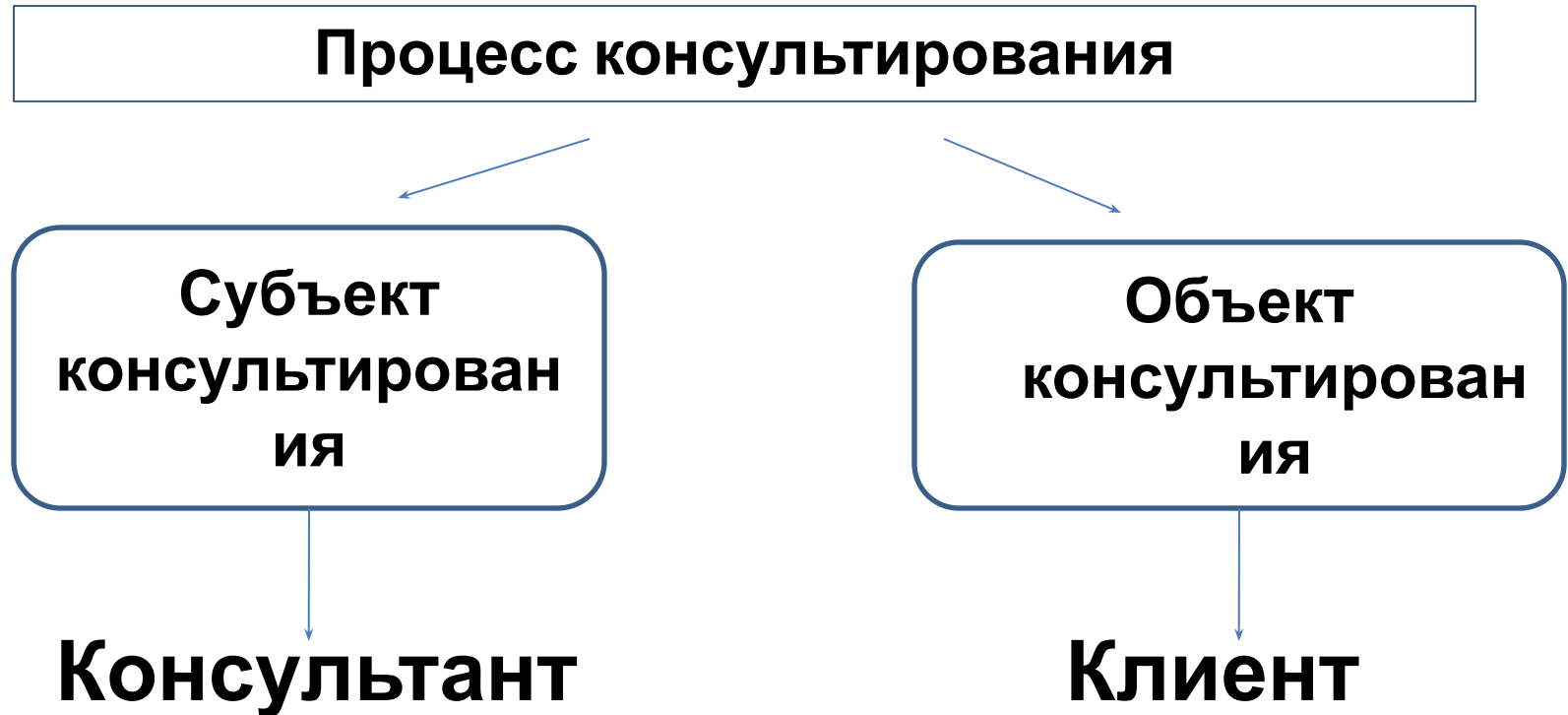
# 1. Классификация методов консультирования

По критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. **Беззатратные** — мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы.
2. **Низкозатратные** — требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования.
3. **Затратные** — связаны с крупными капиталовложениями.

*В качестве примера - классификация методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и т.д.): - затратные (например, реинжиниринг); - низкозатратные (комплексное управление качеством, экологический аудит); - беззатратные (методы вовлечения, мотивации*

## 2. Субъекты и объекты консультирования



### Формы консультационной услуги:

- Аналитическая деятельность (внутрихозяйственная деятельность, инвестиции рынки)
- Прогнозирование
- Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента. Так и рынка в целом
- Проверка состояния деятельности предприятия – клиента
- Участие в деятельности предприятия клиента (стратегическое планирование)

## 2. Субъекты и объекты консультирования

### Принципы (правила) поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом:

- 1 Доброжелательность, общительность, контактность консультанта.
- 2 Ориентация на ценности и нормы клиента.
- 3 Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода.
- 4 Анонимность.
- 5 Разграничение личных и профессиональных отношений:
- 6 Включенность клиента в процесс консультирования.
- 7 Авторитетность консультанта в глазах консультируемого.
- 8 Внимательность, серьезность, чувство долга.
- 9 Уверенность консультанта в себе.
- 10 Соблюдение имиджевых характеристик консультанта.
- 11 Профессиональная компетентность.

## 2. Субъекты и объекты консультирования

***«Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь»***

### **Принципы работы консультанта:**

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку

## 2. Субъекты и объекты консультирования

### **Консультанты**

```
graph TD; A[Консультанты] --> B[Внешние]; A --> C[Внутренние];
```

#### **Внешние**

*(независимые  
консультационные фирмы  
или индивидуальные  
консультанты,  
оказывающие услуги  
клиентам на основании  
договора)*

#### **Внутренние**

*(специалисты по  
экономике и управлению  
занятые в штате той или  
иной компании, нередко  
составляющие «штабную»  
подсистему организации)*

## **2. Субъекты и объекты консультирования**

### ***Типы внешних консультантов:***

- 1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы,** в штате которых числятся 500—1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются продемонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.
- 2. Службы консультации руководства крупных фирм.** Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении

## 2. Субъекты и объекты

### консультирования

3. **Мелкие и средние консультантские фирмы**, штат которых составляет 50—100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.
4. **Организации, оказывающие специальные технические услуги.** Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью Вуза или НИИ.

## 2. Субъекты и объекты консультирования

5. **Консультативные подразделения в управленческих учреждениях.** Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.
6. **Одиночные консультанты.** Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.



## **2. Субъекты и объекты консультирования**

- 7. Консультирующие профессора.** Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие для которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.
- 8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.** К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.