

# Управленческий консалтинг

Консультанты – загадочные люди, они запрашивают какой-нибудь показатель, а затем выдают его в отчете

*Второй закон Макдональда*

# Виды консультационных услуг

- Клиенту может понадобиться помощь консультантов по одной или нескольким проблемам, при описании которых следует учитывать рекомендации об их отнесении к тому или иному виду консультационных услуг, принятым в международной практике. В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту консультационные услуги объединены в восемь групп:

- 1. Общее управление: оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, диверсификация и становление нового дела, аудит управления, управление нововведениями, международный бизнес, организационная структура, стратегическое планирование, управление проектом, управление качеством, и т.д.

- 2. Администрирование: планирование рабочих помещений и их оснащение, управление офисом, организация и методы менеджмента, регулирование риска.

- 3. Финансовый менеджмент: системы учета, оценка капитальных вложений, доходы, налоги, финансовые резервы т.д.
- 3. Финансовый менеджмент: системы учета, оценка капитальных вложений, доходы, налоги, финансовые резервы т.д.
- 4. Менеджмент персонала: оборот кадров, планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, обучение, мотивация, повышение квалификации, психологическая оценка, анализ функционирования.

- 5. Маркетинг: реклама и сбыт, имидж фирмы и связи с общественностью, послепродажный сервис, прямой маркетинг, международный маркетинг, исследование рынка, стратегия маркетинга, новая продукция, ценообразование, социально-экономические исследования и прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом, обучение сбыту.

- 6. Производство: автоматизация, использование и обслуживание оборудования, схема организации работ, промышленный инжиниринг, переработка материалов, регулирование внутреннего распределения материалов, упаковка, конструирование и совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества, контроль за поставками, закупки.

- 7. Информационные технологии: САПР-АСУ, компьютерный аудит, электронные публикации, информационно-управленческие системы, проектирование и разработка систем.
- 8. Специальные услуги. Включают девять видов консультирования:
  - - обучающее,
  - - по управлению электроэнергетикой,
  - - инженерное,
  - - экологическое,
  - - информационное,
  - - юридическое,
  - - по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению,
  - - по управлению в государственном секторе,
  - - по телекоммуникациям.



- Консультант - физическое или юридическое лицо, специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способный применить их для решения проблем клиента, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы. Консультанты, оказывая деловые услуги, выступают в роли временных, дополнительных работников, которых нецелесообразно постоянно держать в штате предприятия. Они не реализуют самих функций управления, а дают рекомендации по их выполнению.

- По отношению к клиентской организации консультанты подразделяются на внешних и внутренних. Внутренние -- консультируют, используя свои знания, связи, будучи сотрудниками клиентской организации. Внешние -- не являются членами клиентской организации. Они имеют опыт решения аналогичных проблем на различных предприятиях, знают различные методы диагностики, решения проблем и внедрения рекомендаций; соблюдают профессиональную этику (конфиденциальность получаемых данных, недопустимость одновременного обслуживания конкурентов и т.д.).

- Советы и предложения консультанта носят рекомендательный характер и не имеют силы приказа или распоряжения.
- Он предлагает различные варианты решения проблемы с анализом их положительных и отрицательных сторон. Так как консультант не является штатным работником и нанимается для решения четко сформулированной проблемы, его функции, обязанность, ответственность определяются совместно с клиентом и фиксируются в контракте.

# Причины обращения к консультантам.

- Процесс развития организации представляет собой непрерывный цикл решения проблем и осуществления изменений. Проблема -- отклонение фактического состояния управляемого объекта от заданного, любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем, а потому требует принятия соответствующих мер.

- Информация о внешней и внутренней среде может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе.

- При самостоятельном определении проблемы клиенты сталкиваются с определенными трудностями. Происходит это из-за некоторой ограниченности - им сложно «посмотреть» на компанию непредвзято. Часто они не способны увидеть причины нестабильности, а это приводит к неправильному определению проблемы, а, следовательно, к потере времени и дополнительным тратам.

- М. Кубр выделил 7 наиболее распространенных ошибок определения проблем:
- 1. Принятие симптомов за проблему;
- 2. Предвзятое мнение о причинах проблем;
- 3. Определение проблемы с позиций власти (причину проблемы может определить только руководитель);
- 4. Сложно установить, что является причиной, а что следствием;
- 5. Незавершенный диагноз проблем;
- 6. Не учитываются все аспекты управленческой проблемы;
- 7. Не учитывается восприятие проблемы в разных частях организации.

- Консультанты раскрывают суть проблемы, ее изначальные причины. Хотя трудности возникают и у консультантов. Тут многое зависит от их опыта, знаний, навыков. Конечно, после определения проблемы нет необходимости сразу нанимать консультанта для ее решения. Ведь со многими проблемами фирма может справиться и самостоятельно. Нужно решить, хватит ли у фирмы ресурсов для самостоятельного улучшения возникшей ситуации или дешевле, надежнее, быстрее и проще было бы пригласить консультанта? В случае наличия заинтересованных, имеющих необходимые знания и опыт работников, которых можно задействовать в данной области без особого вреда для деятельности компании, клиентская организация должна сформировать команду специалистов, проранжировать возникшие проблемы по степени важности, разработать программу действий и процедуру реализации.



- Если же возможность самостоятельных действий у компании отсутствует, принимается решение о приглашении консультанта. Основные причины обращения к консультанту следующие:
- 1. Использование особых знаний и опыта - темп изменений в окружающей среде настолько высок, что даже крупной организации может не хватить внутренних ресурсов для решения новых проблем и использования новых возможностей.
- 2. Интенсивная профессиональная помощь на временной основе - невозможность высвобождения своих специалистов для решения проблемы.
- 3. Беспристрастный взгляд со стороны - независимость от организации позволяет консультанту быть объективным.

- 4. Обучение посредством консультирования - приобретение особых знаний консультанта, освоение методов консультанта, используемых для выявления проблем и осуществления изменений.
- 5. Помощь в разработке решения - в силу ограниченности возможностей человека (административная модель человека Герберта Саймона), недостатка информации, консультант может помочь руководителю разработать наиболее приемлемое решение для данной ситуации, выступить своеобразными источниками информации.
- 6. Обоснование решений, принятых руководством - использование авторитета консультантов, обоснование решения при сильном сопротивлении со стороны оппонентов.

# Критерии профессионализма консультанта.

- Для наиболее эффективного использования консультационных услуг консультанты как профессионалы должны удовлетворять общим критериям профессионализма с позиций знаний и умений, этических норм и личностных качеств

- Требования к личности
- \* Творческое мышление
- \* Развитые навыки делового общения
- \* Психологическая зрелость
- \* Хорошее физическое и духовное здоровье
- \* Стабильность в поведении, уверенность
- в себе
- \* Способность к самосовершенствованию, самодисциплина, самоорганизованность
- \* Самокритичность
- \* Профессиональная этика

- Требования к профессиональной компетенции
- Должен знать
- \* Проблемы теории
- и практики управления
- \* Методы управления
- \* Процедуры ведения отчетности
- \* Системы обработки информации
- \* Основы вычислительной техники
- \* Организационные основы консультирования
- \* Методические основы консультирования
- \* Факторы, влияющие на результативность консультирования

- Должен уметь
- \* Определять и решать проблемы
- \* Принимать нестандартные управленческие решения
- \* Обучать, передавать знания
- \* Побуждать работников к творческой деятельности
- \* Формировать и развивать эффективные рабочие группы
- \* Применять ранее накопленный опыт консультирования
- в различных областях при решении различных проблем
- \* Непрерывно пополнять и обновлять знания
- \* Участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации

- В соответствии с перечисленными знаниями, умениями и опытом этим выделяют консультантов-универсалов и консультантов-специалистов. Универсалы имеют широкое образование и широкий круг интересов. В круг их обязанностей входит подготовка и координация глобальных заданий, осуществление предварительной диагностики, представление клиенту предложения по решению проблем.

- Специалисты имеют знания и опыт в конкретной отрасли или области работ. Большое разнообразие видов консультационных услуг предполагает и разнообразие специализаций консультантов. По базовому образованию они могут быть управленцами, экономистами, юристами, математиками, психологами, социологами, инженерами.



- Следует отдельно обратить внимание на внутреннего консультанта. Появление должности внутреннего консультанта обусловлено необходимостью защиты государственной и коммерческой тайн, конкуренцией, конфиденциальностью получаемой информации и отсутствием четкого законодательного регулирования этих вопросов. Специалисты на должность внутренних консультантов подбираются в соответствии с критериями профессионализма (таблица 1). Они способны оказать услуги по широкому спектру вопросов.

- Однако в ряде случаев эффективно использование и внутренних и внешних консультантов: масштабность проекта, сложность решаемых проблем; ограниченные сроки решения проблем, потребность в специальных знаниях и навыках, которых нет в клиентской организации, нецелесообразность иметь в штате внутреннего консультанта определенной специализации.

- В случае необходимости совместной работы по проекту внешних и внутренних консультантов, внутренние консультанты:
- - оценивают обоснованность приглашения внешних консультантов;
- - координируют работу по проекту;
- - определяют объемы и характер работ, требуемых от внешних консультантов;
- - занимаются внедрением рекомендаций.
- - выполняют задачи, находящиеся в их компетенции;

- Использование принципа взаимодополнения внешних и внутренних консультантов позволяет повысить качество решения проблем, снизить проектные расходы и повысить квалификацию внутренних консультантов.

# Поиск консультанта

- Во многих консалтинговых фирмах развитых стран существует специальная должность - менеджер по контактам с клиентами (или менеджер по ключевым проблемам клиента), который отвечает за руководство этим процессом. Для успеха своей деятельности менеджер по контактам с клиентами должен выступать скорее с позиций интересов не консультантов, а клиентов. Это позволяет ему построить клиентно-ориентированный консалтинг, который является, по современным понятиям, наиболее эффективным средством продвижения консалтинговых услуг на рынок.

- В процедуре отбора можно выделить 3 стадии:
- 1) Предварительный отбор. На стадии предварительного отбора (Лонг-листинг) клиент составляет список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой он хочет привлечь консультантов.
- Источниками информации здесь могут служить: списки членов национальных ассоциаций консультантов, рекламные объявления, статьи в прессе, справочники, (Европейский справочник-указатель консультантов, в который включены и российские консалтинговые фирмы), рейтинги консультационных компаний, различные конференции и семинары, а также рекомендации коллег и партнеров.

- В случае, когда клиент сам не определил своих ключевых проблем, в такой список должны быть, прежде всего, включены консультанты-универсалы (их также называют дженералистами).
- 2) Составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг). Из предварительного списка формируется окончательный (10-12 консалтинговых фирм для крупных проектов, 5-6 - для средних и 2-3 - для мелких). Выбор осуществляется в зависимости от профессионального уровня работающего в данных фирмах персонала, выполненных ранее консалтинговых проектов, предыдущих клиентов и т.д. Немаловажное влияние оказывает местоположение (предпочтительнее фирмы, территориально близко расположенные к клиенту).

- 3) Окончательный выбор.  
Осуществляется путем оценки технических предложений (содержательная часть предложения) консультантов и финансового предложения (обоснование стоимости консультационного проекта).



- Обычно данная стадия осуществляется в форме закрытого тендера. Запросы на подачу предложений по осуществлению консалтингового проекта направляются ограниченному числу фирм, попавшим в окончательный список. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют клиенту окончательно определить, кто из консультантов в наибольшей степени подходит ему.

- Эксперимент может быть очень эффективным методом выбора. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы (например, экспресс-диагностика). Он вырабатывает первоначальную версию о проблемах, которая впоследствии выносится на рассмотрение руководителем. Если качество выполнения работы и возможность сотрудничества будут оценены положительно, данного консультанта можно пригласить для выполнения всего проекта.

- К плюсам данного метода можно, несомненно, отнести его дешевизну и возможность для консультанта определить объем и сложность задачи заранее, до получения основного заказа. Да и при неудачном выборе консультанта для предприятия негативные последствия минимальны, так как вмешаться в деятельность компании консультант еще не успел.

- Среди компаний, работающих на российском рынке можно выделить:
- Квазиконсультационные компании - не имеют постоянного штата консультантов и либо являются чисто фиктивным юридическим образованием (расчетный счет для «сбрасывания» денег), либо имеют совершенно отличный от консалтинга профиль деятельности.

- Мелкие российские консалтинговые фирмы (численность персонала от 3 до 20 человек). Среди них изредка попадаются фирмы, весьма квалифицированно делающие свою работу, укомплектованные высокопрофессиональными специалистами и проявляющие ответственность к договорным отношениям с клиентом. Преимущество заключается в том, что накладные расходы таких фирм невелики - большая часть издержек состоит из расходов на оплату труда. Недостаток - маленькие возможности в плане сбора информации для выполнения договоров (например, маркетинговых данных), выездов на места, спектра заключаемых договоров и широты их охвата (вследствие отсутствия узкопрофильных специалистов);

- Средние и крупные российские консалтинговые фирмы (штат работающих от 20 до 200 человек). Несмотря на то, что расценки договоров здесь существенно выше, нежели в мелких консультационных фирмах, вследствие значительной доли накладных расходов, эти фирмы в состоянии удовлетворять более широкие запросы клиентов: работать по широкому спектру направлений, привлекая узкопрофильных специалистов, осуществлять широкомасштабный сбор информации для выполнения договоров, при необходимости ускорять срок выполнения работ, привлекая дополнительные ресурсы, работать с органами исполнительной власти.

- Иностранные фирмы, действующие на российском рынке, имеют два основных преимущества:
- 1. наличие «торговой марки», устраивающей западных партнеров клиента;
- 2. получение заказов от западных корпораций через головную консультационную фирму.

- Анализ деятельности различных групп консультационных компаний на российском рынке с точки зрения эффективности для клиентов в настоящее время можно представить в виде таблицы, которая построена на основе четырехбалльной оценки:
  - 4 - «высокая эффективность»,
  - 3 - «средняя эффективность»,
  - 2 - «слабая эффективность»,
  - 1 - «неудовлетворительная эффективность»,
  - 0 - «отсутствие эффективности».



# **Контракт. Организация отношений между клиентом и консультантом.**

- Юридическая, формальная сторона контрактов на консалтинговые услуги не отличается существенно от любого другого контракта.

- Контракт на консультационные услуги -- волеизъявление сторон по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую форму, форма закрепления партнерских связей.

- Договор на консультационные услуги -- это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки Алешникова В.И.  
«Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. - М.: ИНФРА-М, 2005 - *стр.97*

- В мировой практике используются две формы фиксирования партнерских отношений между клиентами и консультантами: устный договор и письменный контракт. Письменная форма контракта является основой для рассмотрения возникающих претензий.

- Письменная форма контракта определяет все основные аспекты взаимоотношений между клиентской и консультационной организациями в связи с выполнением консультационного проекта.

- Наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг. В таком типе договора обязательно должны быть отражены обязательства консультанта и условия, которые должен предоставить ему клиент для выполнения этих обязательств (информация и возможности для ее сбора, оборудование помещения и т.д.)

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

# Некоторые виды договоров:

- Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание (закрепляет долговременные клиент-консультантские отношения). Консультанты дают рекомендации по возникающим в период действия абонемента проблемам или по заранее определенному кругу вопросов. Данная форма выгодна как клиенту, так и консультанту. Первый получает помощь в решении проблем, указанных в договоре, последним же обеспечивается стабильная загруженность на время действия договора. При таком способе организации работы консультант является постоянным членом группы руководителей высшего звена. Тема и цели работы формируются в соответствии с существующим на предприятии положением.



- Договор по диагностике. Цель данного соглашения - разъяснение проблем клиента, причин их появления и тенденций развития в течение длительного времени. В случае необходимости даются индивидуальные консультации.

- Договор по развитию организации. Предполагает проведение диагностики и разработку долгосрочной стратегии развития организации или внесение изменений в существующую стратегию. Консультации получают руководители высшего звена и ключевых подразделений.

- Договор на разовую консультацию. Консультант отвечает на конкретный вопрос руководителя.
- Независимо от вида контракта, он должен состоять из 3 разделов: 1. Преамбула или введение, 2. Основная часть, 3. Заключительная часть. В любом контракте на консалтинговый проект оговариваются несколько ключевых моментов:
  - а) что будет делать консультант,
  - б) как он это будет делать,
  - в) когда он будет это делать,
  - г) что должен предоставить клиент для успешной работы консультанта в клиентской организации,) цена.

- Обычно за основу описания проекта берется то предложение, которое подает отобранный консультант. Затем оно дорабатывается в процессе переговоров с клиентом.
- Говоря об организации отношений между клиентом и консультантом, необходимо рассмотреть набор общепринятых и разделяемых всеми консультантами норм этики, определяющих их поведение как профессиональное:
  - 1. Независимость и объективность по отношению к клиенту.
  - Консультант не имеет права одновременно обслуживать конкурирующие фирмы.
  - 2. Конфиденциальность полученной от клиента информации.
  - Информация не может быть раскрыта кому-либо или использована консультантами в собственных интересах без разрешения клиента.
  - 3. Установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

- Очень важно, чтобы нанимаемый консультант руководствовался данными принципами в своей деятельности, в противном случае можно получить недобросовестного работника и низкое качество предоставляемых услуг.
- В качестве примера, выдержки из Кодекса профессиональной этики члена Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов ([www.ngpk.ru](http://www.ngpk.ru)):

- Принцип 1. Соответствие требованиям клиентов.
- Консультант должен всегда уделять первоочередное внимание удовлетворению требований и интересов клиентов. Консультант возьмется за выполнение только такой работы, которая соответствует его квалификации и которой клиент мог бы быть удовлетворен. Консультант будет держать всю имеющуюся у него информацию о состоянии дел клиентов в строгой конфиденциальности гарантирует, что советы будут реалистичными, осуществимыми и ясными для клиента.

- Принцип 2. Честность, независимость, объективность.
- Консультант должен избегать любого действия или ситуации, не совместимых с его профессиональными обязательствами. Консультант не будет указывать никакие краткосрочные выгоды в ущерб, долгосрочному благосостоянию клиента, не уведомив клиента о возможных последствиях.

- Принцип 3. Ответственность перед профессией и Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов.
- Поведение консультанта всегда должно быть максимально направлено на укрепление репутации и общественного признания профессии и НГПК. Консультант должен соответствовать требованиям к занятию профессией управленческого консультирования.
- Если фирма является членом ассоциации, анализ требований этой ассоциации к своим членам, ее этических норм позволит получить кое-какое представление о компетентности работников фирмы, качестве предоставляемых услуг.



- Принципы, которыми должны руководствоваться клиенты, выражены М. Кубром «Управленческое консультирование». Под ред. М. Кубра, Том 1. 2002. -стр.244
- . Они получили название «десять заповедей клиента»:
- 1. Узнайте все о консультировании и консультанте.
- 2. Определите проблему.
- 3. Определите цель.
- 4. Выберите себе подходящего консультанта.
- 5. Разработайте совместную программу действий.
- 6. Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- 7. Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- 8. Следите за ходом выполнения задания.
- 9. Оцените полученные результаты и консультанта.
- 10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

- Можно сделать простой вывод - эффективность использования консультационных услуг зависит и от профессионализма консультантов и от умелого использования возможностей консалтинга клиентами.

# Модели и методы консультирования.

- С точки зрения методов можно различать следующие формы консультирования: экспертное, процессное и обучающее. Модель выбирается в зависимости от решаемой проблемы, особенностей клиентской организации, качеств консультантов (навыков, опыта, личностных качеств).

- Экспертное консультирование. Клиент сам формирует задачу, в роли эксперта выступает консультант-специалист. Недостаток этой модели в том, что консультант разрабатывает рекомендацию, не проведя самостоятельного анализа ситуации. Реализует изменения, опять же, сам клиент. Использовать модель целесообразно при необходимости получения знаний по стандартным процедурам и нормативам.

- **Обучающее консультирование.**  
Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, тренингов, деловых игр, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Клиент формирует запрос на обучение, программы и формы обучения, учебные группы.

- Процессное консультирование. Консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить с предлагаемыми извне идеями, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций. Этот подход наиболее эффективен.

- Для определения необходимой степени вовлеченности персонала клиента в деятельность консультанта надо соизмерять затраты времени клиента и результаты консультационных работ

- Эффективность работы консультанта равна 0, если клиент в ней не участвует. При росте вовлеченности клиента эффективность растет до точки оптимума ( $t_{opt}$ ), после которой начинает падать, что означает: клиент начинает выполнять за консультанта его работу.
- Понятно, что минимальная вовлеченность клиента должна быть при реализации специальных проблем, максимальная - при решении стратегических задач.



- Под процессом консультирования понимают последовательную серию действий, мероприятий, осуществляемые благодаря совместной деятельности консультанта и клиента для достижения позитивных перемен внутри клиентской организации, разрешения ее проблем.

- Консультационный процесс проходит 3 стадии:
- - Предконтрактная стадия. Клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультантов, которые по результатам предварительной диагностики делают предложение клиенту по поводу задания. Эта стадия завершается заключением контракта. Цель ее -- обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.
- - Контрактная. Состоит из нескольких этапов (диагностика, разработка решений, внедрение решений), в свою очередь включающих процедуры. Цель контрактной стадии - определить конкретные результаты и направления работ, обеспечить разработку и реализацию решения проблем.
- - Послеконтрактная. (Заключительная) Уход консультанта.

- Выделение в консультационном процессе этапов дает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивированную организацию проекта, ощутимые результаты. Все это позволяет снизить непредсказуемость, т.е. получается хорошо управляемый проект.

- Консультанты используют множество приемов эффективного выполнения консультационного задания.
- Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенно-го опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

- Существует следующая классификация методов консультирования, помогающая осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование наиболее соответствующих проблеме организации и модели консультирования методов:
  - 1. Методы решения содержательной части проблем.
    - 1.1. Методы диагностики.
      - 1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки.
      - 1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение.
    - 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), метод 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 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.
- 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, и т.д.

- Существует несколько методик консультирования (совокупность директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей):
  - -- Специализированные (для особых условий).
  - - Универсальные (для всех типов организации, вне зависимости от отрасли, формы собственности).

# Управление консультационным проектом

- Координацию работ и управление проектом в клиентской организации осуществляет специально назначенный работник клиентской организации, наделенный проектными полномочиями.



- Для качественного управления консультационным проектом формируется досье, в которое входят техническое задание, материалы по процедуре выбора консультационной фирмы (консультанта), контракт, план работ; результаты мониторинга, промежуточных оценок, график платежей и копии платежных документов.

- К числу эффективных средств взаимодействия с консультантами и установления обратной связи относятся  
Алешникова В.И. «Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. - М.: ИНФРА-М, 2005. -*стр.114*

- 1) рабочие планы и отчеты:
  - \* анализ реализации рабочих планов;
  - \* промежуточные отчеты;
  - \* краткие отчеты по ключевым вопросам;
  - \* полный отчет по проекту (идеи, анализ, выводы, рекомендации);
  - \* резюме для руководства, ведущих специалистов;
  - \* отчеты для публикации;
- 2) презентации, проводимые консультантами по результатам реализации этапов проекта.

- Права консультантов при работе с документами и персоналом организации необходимо оговорить заранее, разграничить области работы и ответственность внешнего консультанта и сотрудников организации.

- В целях эффективного использования услуг консультанта необходимо проводить регулярные встречи с консультантами с целью согласования последующих шагов и оценки результатов, необходим постоянный контроль. Команда, вовлеченная в проект должна перенимать навыки и знания консультантов, чтобы впоследствии иметь возможность проделать подобную работу самостоятельно.

- Наличие заранее разработанного плана способствует эффективному внедрению предложений. Позволяет снизить сопротивление изменениям, затрагивающим некоторые личные или групповые интересы, связанным с неудовлетворительным управлением проектом со стороны руководства клиентской организации и консультантов.

- Механизм внедрения включает:
- 1. обсуждение с руководством рекомендаций и их поддержку;
- 2. формирование (при участии консультантов) команды со специальными полномочиями из специалистов клиентской организации для внедрения согласованных и одобренных руководством предложений;
- 3. смета возможных затрат, связанных с внедрением рекомендаций, и определение источников их покрытия;
- 4. использование помощи консультантов для внедрения рекомендаций.

- По завершении проекта клиент проводит заключительную встречу с консультантами, на которой дается окончательная оценка проделанной работы, клиент получает ответ на вопросы, возникшие в процессе реализации предложений, а консультанты убеждаются, в верной трактовке их рекомендаций. Определяются перспективы дальнейшего сотрудничества



- Затем, ответственный за проект в клиентской организации окончательно оформляет досье, дополнив его:
  - \* кратким отчетом о проделанной работе;
  - \* оценкой затрат на реализацию;
  - \* оценкой проекта и качества работ.

- Досье проекта закрывается после утверждения его руководителем клиентской организации.
- Важным моментом взаимодействия консультанта и клиента является контроль выполнения проекта. Он осуществляется как клиентом, так и самим консультантом в ходе проекта (мониторинг) и по его завершении (оценка результатов). В ходе мониторинга определяется, прежде всего, соответствие текущей деятельности консультанта техническому заданию, отраженному в договоре. Он осуществляется, с одной стороны, руководством консалтинговой фирмы, а с другой, - клиентом.

- Оценка результатов работы консультантов может осуществляться следующими тремя основными методами.
- Первый метод - сравнение деятельности консультанта с требованиями к его работе, определенными в контракте, при этом должна быть определена объективная оценка полноты и качества выполнения задания. Клиент должен определить, насколько консультант придерживается рамок задания. Однако, если он и выходит за эти рамки, клиент все равно может высоко оценить квалификацию консультанта. И наоборот, если консультант слишком точно придерживается рамок задания, клиент может потратить много сил на адаптацию проекта к изменившейся ситуации.

- Второй метод - оценка вклада консультанта в повышение экономической эффективности работы клиентской организации. Влияние его работы должно отражаться на прибыли, а также на других финансовых показателях. Трудность этого метода оценки работы консультантов заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

- Третий метод - определение реальных изменений, возникших в результате использования консультанта (новые возможности персонала организации, новые системы, новое поведение, новые программы, новые проекты).

- Поскольку консультационный проект базируется на совместных действиях клиента и консультанта, то неготовность к сотрудничеству любой из сторон приводит к неудовлетворенности сотрудничеством, снижается качество выполнения консультационного проекта.

- Контроль должен быть непрерывным. На каждом этапе консультационного проекта происходит сравнение клиентом и консультантами результата достигнутого с желаемым по направлениям: время, финансы, информация, качество, организация процесса консультирования - с использованием данных отчетности клиентской организации, отчетов консультантов и т.д.

- Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов.
- Неудачи консультационных проектов связаны, в том числе с незнанием или несоблюдением клиентской организацией определенных правил. Ведущая роль в управлении консультационным проектом принадлежит клиенту. Он оплачивает время консультанта, а потому должен максимально использовать возможности присутствия высококвалифицированных специалистов в его организации.



- Предпосылками эффективного управления и успешной реализации консультационного проекта являются:
- 1. знание процедуры поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта),
- 2. согласование сторонами и включение в контракт формулировки проблемы, объемов и сроков выполнения работы, прав и обязанностей сторон в соответствии с выбранной моделью консультирования, принципов оплаты труда и т.д.,
- 3. формирование команды для работы по проекту из специалистов высокого профессионального уровня,
- 4. оперативная обработка, анализ информации, управление и контроль за ходом реализации проекта и курирование проекта руководителем клиентской организации.

# Результативность и эффективность консультирования.

- Эффективность консультирования определяется достижением определенных договором консультирования целей.
- Для клиента можно выделить прямые и косвенные результаты консультирования, причем важны как количественные, так и качественные показатели (ведь в силу специфики консультационной деятельности количественные показатели не всегда поддаются оценке).

- ***Прямые результаты***
- ***Количественные показатели***
- Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д.
- ***Качественные показатели***
- Изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и управления и т.д.

- ***Косвенные результаты***
- ***Количественные показатели***
- Привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью консультирования) и т.д.
- ***Качественные показатели***
- Обучение клиента, установление новых контактов

- В договоре целесообразно указывать направления, в которых управленческое консультирование может давать положительные результаты, т.е. определить перечень показателей. После проведения этапа диагностики консультанты сообщают заказчику результаты и со стороны определяют конкретный показатель, по которому определяется эффект.

- В общем виде экономический эффект может определяться по формуле Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. «Управленческий консалтинг корпоративных организаций»: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - *стр.50*
- $E = П * K1 * K2$ , где E - экономический эффект управленческого консультирования; П - изменение: прирост, уменьшение; K1 - доля управленческого консультирования в результатах работ; K2 - доля участия консультантов в получении экономического эффекта. Одним из основных показателей оценки управленческого консультирования в производстве является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объемов реализуемой продукции и оценивает изменение объема прибыли.  $E_p = [(A2 - A1/A1)] * П1 + [(C1 - C2)/100] * A2 * K1 * K2$ , где  $E_p$  - экономический эффект за счет прироста прибыли; A1 и A2 - объем реализации продукции до и после рационализации работ в управлении; П1 - прибыль; C1 и C2 - затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после рационализации работ в управлении. В некоторых случаях управленческое консультирование оказывает особое влияние на работу по снижению условно-переменных расходов, поэтому этот результат можно оценивать отдельно, используя формулу:  $E_{y-p} = Э * K1 * K2$ , где E - экономический эффект за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости; Эy-p -- экономия условно-переменных расходов. Оценку эффективности управленческого консультирования можно определить, сопоставляя результаты с затратами:  $Эзу = Отп/Зук * K1 * K2$ , где Эзу - эффективность затрат на управленческое консультирование; Отп - прирост объема валовой продукции; Зук - затраты на управленческое консультирование. Под влиянием ряда объективных факторов иногда могут складываться отрицательные темпы роста основных показателей. В таких случаях экономическую эффективность вычислить невозможно. Но можно определить дезэффективность.  $Дэ = (B1-B2) * K$ , где Дэ - дезэффективность по конкретному показателю; B1 и B2 - ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю; K - доля консультантов.



• СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ