

# Управленческое консультирование

## Тема 2

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ**

## Тема 3.

### **ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)**

## Тема 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ. ПРИЧИНЫ и ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ОБРАЩЕНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

2.1. Критерии профессионализма  
консультанта

2.2. Внешние и внутренние консультанты

Методы работы с клиентом.

Основные модели взаимодействия консультанта и  
клиента

2.3. Анализ проблем клиентской организации

2.4. Принятие решения о приглашении  
консультантов

Составление договора консалтинговых услуг

## 2.1. Критерии профессионализма консультанта

**Черты консультанта:** имеет специальный статус; использует интеллект как товар; обладает методическим инструментарием; работает с информацией; осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

### **Критерии профессионализма консультантов:**

1. Требования к личности: творческое мышление;  
развитие навыка делового общения;  
психологическая зрелость;  
хорошее физическое и духовное здоровье;  
стабильность в поведении;  
уверенность в себе;  
способность к самосовершенствованию, самодисциплине;  
самокритичность;  
профессиональная этика.
2. Требования к профессиональной компетенции:

– **должен знать:** проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования

– **должен уметь:** определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

## 2.2. Внешние и внутренние консультанты

- **Внутренние консультанты** – консультируют, используя свои знания, связи организации, в которой являлись сотрудниками клиентской организации.
- **Внешние консультанты** – не являются членами клиентской организации.

# Отличия внешних и внутренних консультантов

## 1. Внутренние консультанты

- **Сильные стороны:** имеют полную информацию и знания о своей организации,
- знают качества персонала в своей организации,
- приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение организации и обработку информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами,
- доступность – приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации,
- внутренние консультанты – это резерв руководящей должности,
- Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.
- **Слабые стороны:** зависимость от руководства,
- статус (определенная позиция в иерархии управления).
- Испытывают влияние различных групп и личностей организации.

## 2. Внешние консультанты

### **Сильные стороны:**

объективность и независимость, знание и опыт решения проблемы, имидж эксперта.

### **Слабые стороны:**

большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации.

Внутренний консультант занят работой по управленческому консультированию постоянно, а внешний – нет.

# международные профессиональные объединения консалтинговых фирм

## два ведущих объединения

1. Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО).

основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель.

В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 - из стран Западной Европы и 8 - из стран Центральной и Восточной Европы).

Ассоциации-члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов.

2. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ).

Она основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок "Всемирная ассоциация консалтинговых фирм".

В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира

# Главные уставные задачи профессиональных ассоциаций и институтов консультантов

обеспечение и гарантирование высокого  
качества консалтинговых услуг и  
профессионального поведения своих членов

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д.



- Европейский фонд развития менеджмента (EFMD),
- Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН),
- Американская ассоциация менеджмента (АМА),
- Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (ZEN-NOH-REN).

# Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений:



- Направления  
управленческого консультирования:***
- Стратегический менеджмент
  - Бизнес-модели компаний
  - Реструктуризация компаний
  - Антикризисное управление
  - Кадровый менеджмент
  - Финансовый менеджмент
  - Управление маркетингом и PR
  - Управление корпоративной культурой
  - Внутриорганизационные процессы (в т.ч. бизнес-процессы)
  - Оценка бизнеса
  - Общий менеджмент

1. методы обучения и тренировки персонала клиентной организации;
2. методы развития творческого потенциала руководителей клиентной организации;
3. методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям:
4. методы убеждения,
5. методы использования чувства напряжения и тревоги,
6. методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.



# Основные модели взаимодействия консультанта и клиента.



## Модель взаимодействия

складывается в зависимости от:

- их ожиданий по отношению друг к другу,
- предшествующего опыта,
- от индивидуально – психологических характеристик лиц, ведущих переговоры.



*Обычно выделяют модели.*

- 1. Нормативная** (аудиторская). Консультант – предъявитель и разъяснитель норм и законов. Тесным образом связана с финансовым и бух.аудитом, проводится бывшими аудиторами.
- 2. Клиническая** – от консультанта ожидается постановка проблемы, «диагноза» и предложения по решению, основывается на полном доверии консультанту.
- 3. Модель обучения** – обе стороны знают, что есть знания, которые можно передать. Деятельностью консультанта является – обучающие процедуры.
- 4. «Восточная»** - забота о росте и развитии клиента. Любой опыт и знания могут быть приобретены самостоятельно, собственным путем. Минимум обучающих процедур, но консультанты участвуют в планерках, совещаниях, выездах. Важно посеять в сознании заказчика, что все идеи принадлежат ему. В свою очередь консультант должен толкнуть его к идеи и отойти.
- 5. Модель «провоцирующих игр»** - консультант борется с благодушием и спокойствием заказчика, выполняет функции провокатора.

# Основные модели взаимодействия консультанта и клиента.



## **Модель взаимодействия**

**«Врач-пациент»** Консультант выступает в роли доктора, а клиенту относятся как к больному. У доктора есть право поставить диагноз и сделать заключение. Модель особо распространена в области психотерапии (не в орг. консультировании). В управленческом консультировании работает редко.

**Консультант в роли «судьи».** Такая модель в основном работает в аудите. Судья решает, какие правила, нормы нарушены, и в чем несоответствие. Здесь консультант выступает как предъявитель и разъяснитель законов и норм.



## **Модели взаимодействия консультанта и клиента.**

**Модель «научения».** Консультант – учитель, тренер, знает нечто такое, что может быть передано ученику. Консультант знает больше и должен его научить. Опыт передается через действие. Акцент делается на актуальных методах обучения-тренинги и семинары.

**Модель «заботы о росте и развитии клиента».** Восточная философия, когда человек представляется как саженец. Консультант не судья, не учитель, а как бережный садовник. Методика- моделирование деловых ситуаций, деловые игры.

**«Игровая» модель.** Пригодна только для тех консультантов, которые обладают актерским мастерством. Консультант провоцирует клиента. Используются провокации и игры

## 2.3. Анализ проблем клиентной организации

- **Проблема** – это несоответствие фактического состояния управления объему желаемому или заданному.
- **Проблема** – это нарушение (или угроза) нормального течения деятельности, снижающее ее эффективность.
- **Проблема** возникает чаще всего в результате отклонения фактического состояния от заданного.
- В консультировании под **проблемой** понимается не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем.
- Для определения срочности, очередности, затрат времени на решение проблем имеет значение их **классификация**.

# Критерии классификации проблем

Критерии классификации	Группы проблем
1. Место возникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>– внешние</li><li>– внутренние</li></ul>
2. Локализация	<ul style="list-style-type: none"><li>– организация в целом</li><li>– несколько подразделений</li><li>– одно подразделение</li></ul>
3. Важность	<ul style="list-style-type: none"><li>– организация в целом</li><li>– несколько подразделений</li><li>– одно подразделение</li></ul>
4. Вид затрачиваемых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>– технологические</li><li>– финансовые</li><li>– информационные</li><li>– человеческие</li></ul>
5. Периодические возникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>– постоянно</li><li>– периодически</li></ul>

6. Степень влияния на решение других проблем	– очень сильное – сильное – умеренное – слабое – не влияет
7. Приоритетность	– особо приоритетные – приоритетные
8. Степень формализации проблемы	– прочие – стандартные – хорошо структурированные – слабо структурированные – неструктурированные
9. Характер проблемы	– исправление неблагоприятной ситуации – улучшение сложившейся ситуации – создание новой ситуации

Проблемы должны быть проанализированы с позиций **необходимости и возможности их решения собственными силами.**

Необходимость решения проблемы определяется:

- 1) ее значимостью (т. е. степень разрушительного влияния на результат деятельности);
- 2) ее динамикой (изменением остроты проблемы во времени);
- 3) ее разрешающей способностью (степень влияния на решение других проблем).

# Способ определения необходимости решения проблемы

## Экспертная оценка по балльной системе.

- Число экспертов может быть любым.
- Сначала экспертам выдается индивидуальная оценка по каждой проблеме, а
- затем выводится средний балл.

**Пример**, значимость проблемы можно оценить как:

5 – очень сильная;

4 – сильная;

3 – умеренная;

2 – слабая;

1 – не влияет.

Динамика может быть оценена экспертами как:

«+» – обострение;

«0» – без изменений;

«-» – слабое действие.

Провести попарное сравнение, используя балльную оценку: 5 – очень сильная, 4 – сильная, 3 – умеренная, 2 – слабая, 1 – не влияет.

Общая оценка (балл) по трем критериям позволяет проанализировать проблемы и определить ранг очередности ее решения.

## 2.4. Принятие решения о приглашении консультантов

- После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения
- встает вопрос о команде, способной организовать их решение.

Клиентная организация может:

- 1) решить проблемы собственными силами;
- 2) воспользоваться услугами консультантов.

Возможность решения проблем своими силами определяется на основании следующих **критериев**:

1. Положение,
2. Статус людей, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений,
3. Наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления;
4. Степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Принятие решения о приглашении консультантов учитываются **два фактора**:

- результаты оценки проблем с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами;
- готовность клиентской организации к сотрудничеству с консультантами.



# Причины и основания для обращения к консультантам

1. Интенсивная помощь на временной основе: невозможно высвободить своих специалистов для решения проблемы;
2. Необходима углубленная, длительная работа по проекту;
3. Использование особых знаний и опыта консультанта: нет людей, способных решить проблему;
4. Необходимы особые приемы и методы решения проблем;
5. Осознание необходимости перемен в организации;
6. Обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта;
7. Освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте;
8. Взгляд со стороны: свежий взгляд со стороны;
9. Объективность решения;
10. Обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов;
11. Защита личных и групповых интересов.

# Тема 3. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

- 3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта
- 3.2. Организация внутреннего консультанта
- 3.3. Ассоциация консультантов
- 3.4. Содержание и виды контракта на консультационные услуги

<http://www.studfiles.ru/preview/5965086/page:67/>

## 3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта

- Выбор: иностранные или российские
- специалисты? (цены, языковой барьер, социально-культурные различия наших стран и т. д.).

### Преимущества иностранных консультантов:

- независимость (политическая, экономическая, организационная);
- знание проблем управления в рыночной экономике; знание и применение современной методологии консультационной деятельности;
- консультант принадлежит известной фирме;
- оказание широкого спектра консультационных услуг.

### Преимущества российских консультантов: наличие связей в деловых и властных структурах;

- лучшее понимание и проникновение в проблемы российских предприятий;
- большое влияние;
- доверительные отношения с клиентами.

## 3.2. Организация внутреннего консультанта

- **Модель центра обслуживания**
- Эта служба является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы.
- Деятельность этого отдела оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ.
- Расходы на содержание самой службы и консультирование подразделений предприятия представляют собой часть общих и административных затрат, т. е. **услуги для клиента бесплатные**.
- **Эффективность низкая**, так как клиент «злоупотребляет» помощью внутренних консультантов

# модель центра затрат

- критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ,
- но и затраты коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены.
- **Небольшая плата за услуги** снижает количество заказов подразделений,
- заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы консультантов.
- Подразделения предприятия могут выбирать между
- внутренними и внешними консультантами, а также
- воспользоваться помощью служб предприятия, занятых выполнением аналогичных функций (отдел финансов, маркетинга и т. д.).

# Модель центр прибыли.

- Если внутренние консультанты выходят за рамки предоставления внутренних услуг и экономии издержек и **начинают приносить доход предприятию**,
- они превращается в консультационную фирму.
- Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся по показателю прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения рекомендаций консультантов, доходов от внешнего консультирования, затрат и инвестиций.

# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .

- **Контракт на консалтинговые услуги** - это форма срочного договора, в котором отражаются не только обязательства консультирующей стороны, но и те условия, которые должен предоставлять ему клиент для выполнения этих обязательств.
- В связи с большим разнообразием видов консалтинговых услуг стандартные формы договоров не обязательны.
- Однако, существуют определенные требования, которых нужно придерживаться при подготовке и подписании договора независимо от вида услуг.



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .



- В общем случае договор состоит из трех разделов: преамбула :
- введение в договор,
- основная часть и
- Заключительная часть.

## Содержание разделов контракта

### I. Преамбула: Название контракта;

- Место и время заключения (может быть отнесено в заключительную часть);
- Фиксирование факта заключения контракта в соответствии с условиями, которые указываются в тексте;
- Наименование сторон



- <http://www.studfiles.ru/preview/5965086/page:68/>



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .



- <http://www.studfiles.ru/preview/5965086/page:68/>

## II. Основная часть

### 1. Специфические условия (характерные только для данного проекта)

- • *Предмет договора:*
- цели и описание проекта,
- объем работ,
- продукты и результаты,
- рабочий план,
- сроки,
- подход,
- особые методы работы.



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .

- <http://www.studfiles.ru/preview/5965086/page:68/>

## II. Основная часть

### *Обязанности консультанта -*

- дается перечень обязанностей и объема предоставляемых им услуг;
- по формированию команды консультантов нужного профиля (указывается руководитель);
- по оценке полученных результатов;
- по выработке методологии работы в команде;
- по обучению персонала;
- по соблюдению конфиденциальности в отношении информации, полученной в силу настоящего договора;
- по документации, подтверждающей завершение работ;
- гарантии качества реализации проекта и т.д.)



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .

## II. Основная часть

- **Обязанности потребителя –**
- дается перечень обязанностей потребителя:
- по решению проблемы и предоставлению всей необходимой для этого информации;
- по обеспечению условий работы и совместного решения проблемы;
- по формированию команды специалистов нужного профиля и определению оснований их деятельности;
- по организации обучения;
- по соблюдению условий оценки и оплаты работы консультантов; конфиденциальности получаемой от консультантов информации и т.д.)
- **Оценка промежуточных и конечных результатов -**
- приводятся согласованные правила и сроки оценки:
- хода и
- результатов консультационного проекта,
- формы отчетности.



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .

## 2. Общие условия договора (включаются во все договоры независимо от вида)

- **Порядок расчета**
- основания для расчета с консультантами,
- согласованный способ определения стоимости консультационных услуг,
- способ и сроки производства платежей консультанту.
- **Разрешение споров:**
- приводятся согласованные условия решения споров:
- путем переговоров в соответствии с действующим законодательством
- **Срок действия договора:**
- определяются временные рамки действия договора со дня его подписания.
- **Штрафные санкции:**
- выплаты пени по вине потребителя,
- задержка выплат консультантам и т.д.
- • **Арбитражная оговорка**
- • **Форс-мажорные обстоятельства**



# Содержание и виды контракта на консультационные услуги .

## III. Заключительная часть

- Юридические адреса сторон

- **Приложения к договору**

- Подписи сторон

- В любом договоре на консалтинговые услуги обязательно должны присутствовать следующие положения:

- что должен будет делать консультант,
- каким образом и когда это будет выполняться,
- в каком виде, объеме выполняются работы;
- сроки и ожидаемые результаты;
- какое участие и на каком уровне принимает в этой работе клиент,
- что он должен предоставить для успешной работы консультанта в своей организации (помещение и оборудование, информация, контактные лица и др.)
- должна быть оговорена цена,
- сроки оплаты,
- санкции за невыполнение договорных обязательств.

# ***Виды договоров на услуги.***

1. Договор по составлению проекта.
2. Договор по развитию организации.
3. Договор по диагностике.
4. Договор по повышению квалификаций руководителей.
5. Договор по внедрению .
6. Договор на разовую консультацию.
7. Абонементный продолжительный договор.
8. Краткой формой письменного контракта может служить письмо-соглашение.

Оно возможно в экспертном консультировании.

# Вопросы для контроля

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Модель центра обслуживания.
3. Модель центра затрат.
4. Модель центра прибыли.
5. Организация внутреннего консультанта.
6. Ассоциация консультантов.
  1. Определение термина «консультант».
  2. Критерии профессионализма консультанта.
  3. Внешние консультанты (сильные и слабые стороны).
  4. Внутренние консультанты (сильные и слабые стороны).
  5. Анализ проблем клиентской организации.
  6. Определение проблемы и критерии ее квалификации.
  7. Принятие решения о приглашении консультантов.
  8. Требования к профессиональной компетенции.
  9. Причины и основания для обращения к консультантам.

# *Литература*

- Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2007. – С. 143;
- Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2008. – С. 87
- Деева и Васильев
- Елмашов О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989.;
- Комаров В.Ф.
- Мякушкин Д. Е. Управленческое консультирование
- Одегов Ю.Г. Аудит и Контроллинг персонала
- Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования
- Щербаков А. И. Совокупная производительность труда и основы её государственного регулирования