



Основы управленческого

консультирования

Лекция 1. Управленческое

консультирование: введение в проблему



Управленческое консультирование как вид деятельности существовало всегда и проявлялось в передаче опыта наиболее удачливых менеджеров молодым работникам, в обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций.

Известный американский менеджер Ли Якокка после ухода на пенсию начал консультировать управляющих, читать лекции, проводить рабочие семинары с разбором конкретных ситуаций, писать книги.



Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование, является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики.

Это важная профессиональная служба, помогающая руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также перенимать чужой опыт.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию.



Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту.

Под услугой отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая является полезной и приемлемой для клиента.

По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.



Деловые услуги - виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной.

Следует отметить, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги — происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг.

Виды деловых услуг:

Аудит - это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по российскому законодательству.

Бухгалтерское обслуживание - это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия и т. д.

Юридические услуги - это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде.



Виды деловых услуг:

Управленческое консультирование - заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь из реализации.

Инжиниринг - инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

Деловая информация - предоставление экономической, технической, юридической информации и т. д. по заказу клиента.

Реклама и отношение с — объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.



Виды деловых услуг:

Аудит - это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по российскому законодательству.

Бухгалтерское обслуживание - это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия и т. д.

Юридические услуги - это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде.



Виды деловых услуг:

Тренинг - передача знаний и информации о принятии решений (курсы, конференции, семинары, направленные на повышение квалификации менеджеров).

Рекрутинг - подбор и оценка кадров.

Обеспечение информационными технологиями - разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и т. д.

Инвестиционное обслуживание - деятельность кредитно-финансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг (т. е. перевод денежных средств частных инвесторов в ценные бумаги).





Перечисленные выше виды деятельности по оказанию услуг требуют разной регламентации. То есть по закону РФ некоторые из направлений подлежат обязательному лицензированию. Лицензию должны иметь аудиторские фирмы.

Лицензия - разрешение уполномоченного государством органа на осуществление конкретного вида деятельности.

Инжиниринговые фирмы обязаны пройти аттестацию в институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов строительной индустрии и промышленности стройматериалов.

Без лицензии не могут оказывать услуги и компании, занимающиеся подбором управленческих кадров.



Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а управленческое консультирование одним из видов консультационных услуг



Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/клиентская организация) консультирования.

Управленческое консультирование представляет собой особый вид профессиональной деятельности, направленной на оказание услуг руководителям организаций в форме независимой помощи и советов.



Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы, заключающейся в анализе, обосновании перспектив развития и использовании научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

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

Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и путем предоставления своих услуг в достижении



Термин «менеджмент-консалтинг» (по определению Европейской Федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)) представляет собой предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов является свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента.



Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

При этом под **консультантом** понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Под **клиентом** понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг



Два основных подхода к консультированию:

- *Функциональный подход.* Этот подход рассматривает управленческое консультирование как 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 ответственен за это.
- *Профессиональный подход.* Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

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.



Виды консалтинговых услуг:

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, совершенствовавшие 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.





Спасибо за внимание!