



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## *Сущность и содержание управленческого консультирования*



**Консалтинг** — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.





Термин **«управленческое консультирование»** означает профессиональную помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов — анализе и решении проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании), — осуществляемая в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).





**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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.





## ***Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов***

- Помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления
- Консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.
- Консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.



**Анализ, работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов:**

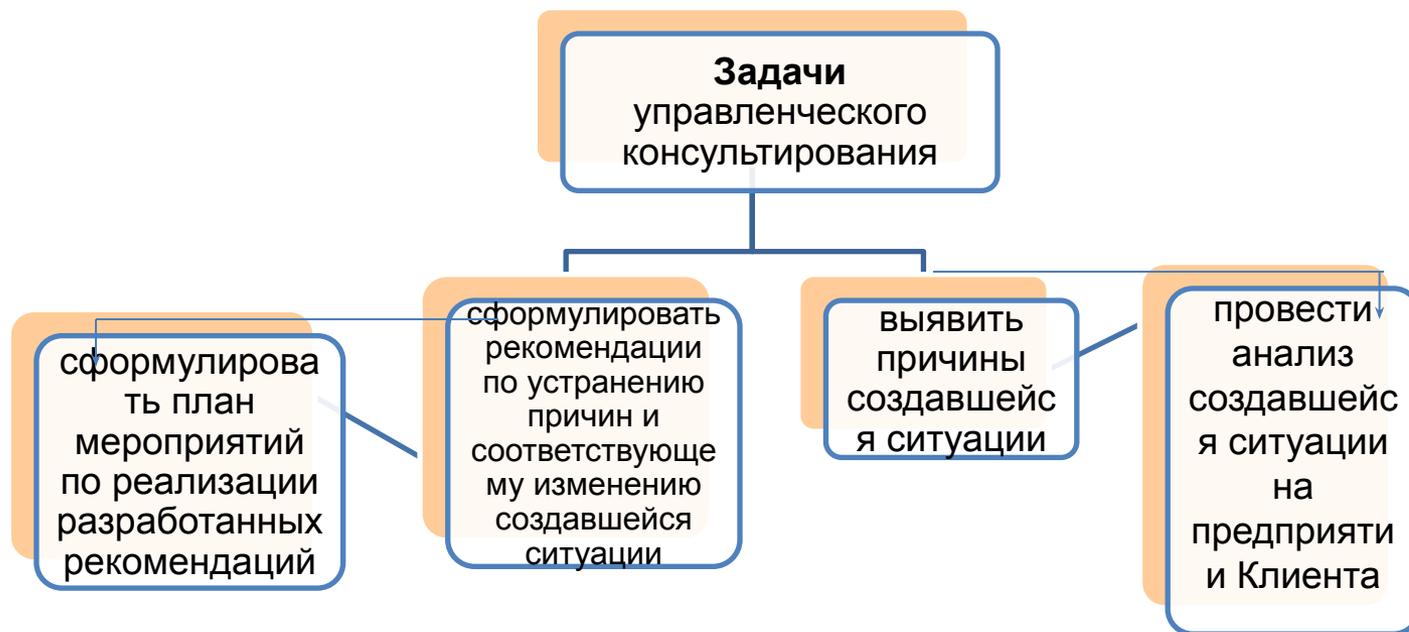
- Нормативный** — консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту;
- Развивающий** — перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т.д.





## Цели и задачи управленческого консультирования

**Цель управленческого консультирования** заключается в оказании помощи и содействия Клиенту в решении управленческих проблем, возникших на предприятии Клиента.





## Характерные черты управленческого консультирования.

<i>Профессионализм</i>	Консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем.
<i>Совещательность</i>	Консультанты в основном дают советы. Это означает, что они – только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации, т.е. на клиента.
<i>Независимость</i>	Консультирование – это независимая служба. Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы.



## Принципы управленческого консультирования

1. • Научность.
2. • Гибкость.
3. • Прогрессивность.
4. • Преемственность.
5. • Сохранность системы в процессе консультирования.
6. • Изменение системы в результате консультирования.
7. • Конкретность.
8. • Гласность.
9. • Компетентность.
10. • Динамичность.
11. • Креативность.
12. • Эффективность



***Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список типов консультационной деятельности:***

- консультирование проекта;
- консультирование процесса
- консультирование через рефлекссию
- учебное консультирование
- экспертное





**Консультанты строят свою деятельность на определенных принципах, которые следует учитывать, консультируя организацию:**

- научность
- гибкость
- прогрессивность
- преемственность
- сохранение системы
- изменение системы
- конкретность
- гласность
- компетентность
- динамичность
- научная перспектива
- креативность
- эффективность





# Причины обращения к консультанту.

1.

- Использование особых знаний и опыта

2.

- Интенсивная профессиональная помощь на временной

3.

- Беспристрастный взгляд со стороны

4.

- Обучение посредством консультирования

5.

- Помощь в разработке решения

6.

- Обоснование решений, принятых руководством



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## **Факторы, определяющие степень необходимости привлечения консультантов.**

---

1.

• **Время**

2.

• **Трудовые ресурсы**

3.

• **Деньги**

4.

• **Знания**

5.

• **Объективность**



## Типы консультационных организаций.

1.

- многопрофильные компании, специализирующиеся на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании.

2.

- специализация в какой-то области управленческого консультирования

3.

- лидерские организации

4.

- партнерство

5.

- независимые, индивидуальные консультанты



## Классификация консультантов по специализации.

---

Консультанты:

Внешние консультанты  
(независимые фирмы  
или индивидуальные  
консультанты,  
оказывающие услуги  
клиентам на основе  
договора)

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



**Кроме того, существует 2 типологии консультантов:**

- по А.И. Пригожину (д-р филос. наук, проф.): «специалисты», «дженералисты».**
- по В.Д. Шапиро (д-р техн. наук, проф.): экспертные, процессные, обучающие, дженералисты, концептуалисты.**



# Типология Пригожина.

---

## «Специалисты»

- мастера решения каких-то конкретных управленческих задач, решают ограниченный набор задач, его преимущество в глубоком знании своего предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле.

## «Дженералисты»

- не стремятся к прямому решению задач, а предлагают огромное количество методов их решения.



# Типология Шапиро.

## Экспертные консультанты

- отвечают на вопрос «что делать?». Как правило, профессионалы в какой-либо предметной области деятельности и воспроизводят эту деятельность в рамках компании клиента.

## Процессные консультанты

- отвечают на вопрос «как делать?», помогают осмыслить уже намеченные цели и организуют деятельность по их достижению.

## Обучающие консультанты

- обычно преподаватели вузов управленческого профиля или выходцы из системы переподготовки кадров, повышения квалификации

## Концептуалисты

- с задачами, отличающимися большой концептуальной сложностью, работают весьма результативно.

## Дженералисты

- их преимущества в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией.



## Управленческое консультирование в России.

1. Уровень специализаций российских фирм ниже уровня специализации фирм, работающих в условиях зрелого рынка.
2. Управленческое консультирование часто сочетается с торговым или производственным.
3. Применение западных методов к российским условиям без адаптации невозможно.

Плюсы	Минусы
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Потребность в радикальном сдвиге в области промышленности порождает консалтинговый бум.</li><li>2. Российские предприниматели в полной мере осознали собственные ограничения в решении ключевых вопросов и поняли необходимость консультантов.</li><li>3. Российский образовательный потенциал позволил подготовить отечественных консультантов.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Не квалифицированность и неразвитость спроса на услуги.</li><li>2. Не готовность клиента платить адекватную цену за услуги.</li></ol>



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---

**Спасибо за внимание!**