«Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг»

Оглавление

Введение 3

Глава 1.Управленческое консультирование: понятие и принципы 5

1.1. Управленческое консультирование, как вид консультационной деятельности 5

1.2. Научные принципы и современные модели консультирования 11

1.3. Качество консультационных услуг: научно-методический подход 18

Глава 2. Характеристики состояния Российского консалтинга 21

2.1. Основные виды консультационных организаций, существующих на современном этапе 21

2.2. отраслевой спрос на консалнинг 26

2.3. Карта российского консалтинга на начало второго тысячалетия 32

2.4. Рейтинги консультационных компаний 35

2.5. Обзор выставки «Управление 2001» 45

Глава 3. современные Проблемы и инновации в консалтинге 47

3.1. Проблемы управленческого консалтинга 47

3.2. Консалтинговая компания «Метод», как современное консультационное предприятие 53

3.3. Развитие концептуальных подходов к процессу консультирования 67

3.4. Сертификация в консалтинге 74

Заключение 87

Литература 89

научный паспорт ……………………………………………………………….92

# Введение

Слово «консалтинг» отсутствует в экономических словарях и словарях иностранных слов, изданных в нашей стране в прошлое десятилетие. Такого понятия просто не было. Те, кто в России рискнули заниматься консалтингом на профессиональной основе, были первопроходцами. Буквальный перевод этого слова с английского языка означает «оказание помощи», «советование», и даже «лечение». Таким образом, тот, кто называет себя консультантом, является помощником, а также заинтересованным попутчиком лидеров на пути непрерывной работы по усовершенствованию их предприятий и организаций.

Рынок консалтинговых услуг емкий и разносторонний, и было бы неправильно говорить, что он окончательно сформировался. Растущая сложность и увеличивающийся темп общих экономических изменений, условий ведения бизнеса порождают специфические проблемы, при решении которых все чаще и чаще российские предприниматели испытывают необходимость в помощи консультантов.

Цель исследования данной работы очень актуальна, так как специфика управленческого консультирования находится на неизученном до конца этапе. Информация не систематизирована, небольшое количество информации, недостаток упорядоченной научно – методической литературы.

В работе необходимо раскрыть понятия управленческого консультирования как вида консультационной деятельности, основные понятия консалтинга, научные принципы и модели консультирования.

Задача данного исследования состоит в том, чтобы рассмотреть основные, методологические подходы к её изучению на теоретическом, концептуальном и методическом уровне. Также следует систематизировать статистические данные, и исследовать вид деятельности конкретной консультационной фирмы.

**Глава 1. Управленческое консультирование: понятие и принципы.**

##

## 1. 1. Управленческое консультирование, как вид консультационной деятельности

Деловые услуги – новая отрасль знаний, формируемая с началом развития рынка и рыночных услуг. Они создают необходимые условия для обслуживания различных сфер народного хозяйства и способствуют формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфрастуктуры. Деловые услуги представляют собой вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики. Спрос на деловые услуги появляется по мере развития различных сфер экономики в том или ином государстве.

Основные функции деловых услуг следующие:

* формирование компонентов системы управления: цели, функций, кадры, структура, информация, техника, решения;
* осуществление текущего обслуживания процессов управления;
* оказание услуг по управленческому консультированию и внедрению управленческих нововведений.

Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основы для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения.

### Виды и содержание деловых услуг

Основные направления деятельности в сфере деловых услуг, сложившиеся несколько десятилетий назад и активно развивающихся в настоящее время, следующие:

1. Аудит – независимая проверка финансовой (бухгалтерской) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и соответствия финансово-хозяйственных операций законодательству и т. д.
2. Бухгалтерское обслуживание – ведение, восстановление и постановка бухгалтерского учета; выработка учетной политики; составление учетной документации и анализ финансового состояния; консультирование по вопросам ведения бухучета и т. д.
3. Юридическое обслуживание – проверка соответствия внутренних документов требованиям законодательства, подготовка договоров, ведение претензионной работы; консультации по правовым вопросам, возникающим в ходе деятельности клиента.
4. Управленческое консультирование – предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем, возможностей.
5. Деловая информация – это предоставление юридической, экономической, технической и другой информации по заказу клиента; публикация справочников, пособий, предоставление информации в электронном виде и т.д.
6. Реклама и отношения с общественностью – это создание в общественном сознании положительного и специфического образа (имиджа) фирмы или товара: объявления, интервью, презентации, конференции, выставки и т. д.
7. Тренинг – передача знаний и опыта: курсы, конференции, семинары, направленные на повышение квалификации управленческой команды.
8. Рекрутмент – подбор и оценка управленческих кадров, планирование их карьеры, анализ рынка труда и трудоустройство, кадровое консультирование.
9. Информационные технологии – разработка и использование компьютерных программ, создание баз знаний, консультирование по внедрению и эксплуатации информационных технологий.
10. Инвестиционное обслуживание – консультирование в сфере рынка ценных бумаг, по вопросам общего и финансового управления.

### Понятие консультационной деятельности

Исходя из того, что консультация – это совет, определенная рекомендация, сложилось понимание оказания деловых услуг именно как формирование чисто деловых услуг и консультационных. Консультационные услуги – часть деловых услуг, а управленческое консультирование выступает как один из видов консультационных услуг. В качестве обобщенного определения можно принять следующее: консультирование – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций.

Консультированию, как виду деятельности, присущи следующие черты:

* перечень клиентных организаций не имеет ограничений;
* основные функции консультирования как виды деятельности – консультации, обучение, исследования;
* консультант – это профессия, учитывающая наработанные практикой критерии его профессионализма;
* осуществляться консультирование может в двух формах: в режиме "вопрос-ответ" как разовые, они непродолжительны по времени из-за отсутствия необходимости диагностических исследований;
* в режиме консультационных проектов, если необходим анализ для проведения целенаправленных изменений в клиентной организации.

### Управленческое консультирование как один из видов консультационной деятельности.

Имеется множество подходов к определению того, как применить консультирование к управлению, наиболее часто используются два подхода. Первый подход – широкий фундаментальный взгляд на консультирование, когда под процессом управленческого консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи. Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу, работающую по контракту и оказывающую услуги организациям с помощью специально подготовленных лиц. Два подхода дополняют друг друга, и можно управленческое консультирование рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод обеспечения практических советов и помощи. Управленческое консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая оценку и определение проблем, формулировку рекомендаций и помощь в их реализации[[1]](#footnote-1)1.

Характерные черты управленческого консультирования следующие:

* профессиональная помощь руководящим работникам. Человек становится консультантом по вопросам управления, когда накапливает навыки для решения проблем, сталкиваясь со множеством различных ситуаций и действует как связующее звено между теорией и практикой управления.
* совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования – дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его.
* консультирование – это независимая служба: финансовая, административная, политическая, эмоциональная; никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть. Однако консультирование не есть панацея от всех бед, может сложиться ситуация, когда требуется сложная, длительная и систематическая работа всего коллектива организации.

### Консультационные услуги – особенности и виды

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы: исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада. Исходя из этого, появляются услуги с различной перспективой, им дают название шутливое. Одни услуги относятся к звездным (информационные технологии, финансовое управление, организационное развитие, реструктуризация); к диким кошкам или трудным детям (стратегическое планирование, логистика и т. д.); дойным коровам (оценочная деятельность, маркетинг, налогообложение и др.); к собакам (расшивка платежей). У услуг разные расходы на освоение, разные темпы осуществления. Покупая услугу, клиент должен знать и учитывать ее особенности, ибо ценность их сразу оценить невозможно:

а) любую услугу клиент может получить впрок, т. е. сегодня получить, а воспользоваться в будущем: многовариантные стратегии, прогнозы и т. д.;

б) особенностью консультационной услуги является ее относительно низкая капиталоёмкость, даже с учетом внедрения информационных технологий;

в) качественные параметры услуг продолжают улучшаться, формироваться и после реализации проекта.

### Виды консультационных услуг

Жизненный цикл услуг имеет и временное измерение: одни услуги устаревают, другие появляются. Классификация услуг необходима для идентификации новых, для выбора видов услуг клиентной организацией. В Европейском справочнике – указателе консультационных услуг, выделяются их 84 вида, объединенных в 8 групп: общее управление, администрирование, финансовое управление, менеджмент персонала, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Наиболее распространенные виды консалтинговых услуг в России в настоящее время:

* услуги в области стратегического планирования и организационного развития;
* услуги в области финансового управления;
* налоговый консалтинг;
* консалтинг в области управления персоналом;
* консалтинг в области производства товаров и услуг;
* консалтинг в области маркетинга;
* информационные технологии – управленческий консалтинг;
* информационные технологии – системная интеграция;
* юридический консалтинг;
* оценочная деятельность.

## 1.2. Научные принципы и современные модели консультирования

### Принципы организации отношений между клиентом и консультантом

Процесс консультирования включает двух партнеров, консультанта и клиента, значит между ними надо выстроить эффективные взаимоотношения. Что они предусматривают:

а) совместную формулировку проблемы

б) согласование того, что надо достичь и как измерять достигнутое

в) участие сторон в выполнении задания: кто, что, когда и как будет делать

г) выполнение «золотого правила» консультирования – создание истинного отношения сотрудничества.

Активное сотрудничество необходимо: а) для получения объективной и полной информации по проблеме; б) для выявления и использования творческих способностей клиентов; в) клиент должен «заболеть» проблемой; г) при сотрудничестве клиент обучается решению проблем; д) сотрудничество проясняет, кто обладает реальной властью принятия решений, кто наиболее заинтересован в успехе или неудаче[[2]](#footnote-2)1.

Общепринятые принципы организации отношений:

а) независимость и объективность по отношению к клиенту;

б) конфиденциальность получаемой от клиента информации;

в) согласование гонорара до начала работы.

Десять заповедей клиента:

1. Узнайте о консультировании и консультантах все.
2. Определите свою проблему.
3. Определите свою цель.
4. Выберите наиболее подходящего консультанта.
5. Разработайте совместную программу.
6. Активно участвуйте в проекте.
7. Привлекайте консультанта к внедрению его предложений.
8. Следите за ходом выполнения задания.
9. Оценивайте полученные результаты и работу консультанта.
10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

### Модели консультирования и управление изменениями. Модели консультирования

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент – консультационных отношений, отражающих их поведенческие роли: экспертное, проектное и процессное. Экспертное консультирование отвечает на вопрос – что делать? Проектное и процессное - какие проблемы и как разрешать?

Модели консультирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| модели | Экспертное | Проектное | Процессное |
| Этапы | нормативное | доктор-пациент | Сотрудничество |
|  | клиент консультант | клиент консультант | команда |
| Определение проблемы |  + ─ | ─ + | + |
| Разработка рекомендаций |  ─ + | ─ + | + |
| Организация внедренияРекомендаций |  + ─ | + ─ | + |

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентной организации, профессиональных качеств консультантов.

### Функции клиента в разных моделях консультирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции | Модели | Консультирования |  |
|  | Экспертное | Проектное | Процессное |
| Определение проблемы | Самостоятельное |  | совместное |
| Контроль за деятельностью консультантов | + | + | + |
| Усвоение рекомендаций консультантов | + | + | + |
| Принятие соответствующих управленческих решений | + | + | + |
| Организация внедрения рекомендаций | + | + | + |
| Сбор исходных данных | - | + | + |
| Участие в диагностике | - | - | + |
| Формирование команды | - | - | + |
| Определение перспектив сотрудничества | - | + | + |
| Оценка результатов работы | + | + | + |

В экспертном консультировании эксперт отвечает на вопросы клиента, не проводя анализа ситуации. Консультирование экспертное – это модель построения отношений между клиентной организацией и консультантами, согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом. Эксперт – консультант узкой специализации, дающий консультацию быстро в виде схемы решения вопроса – это юридические, бухгалтерские, налоговые вопросы.

Консультирование проектное – это модель построения отношений между клиентной организацией и консультантами, в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора. Эта модель также ориентирована на покупку клиентом готового решения, которое он сразу внедряет. Спрос возник в связи с реструктуризацией и банкротством предприятий.

Наиболее эффективным является подход по принципу сотрудничества на основе открытой совместной работы. Консультирование процессное – это модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации. Здесь осуществляются все функции консультирования и все этапы, его выполняет высокопрофессиональный консультант, это дорогая модель «одного метода».

### Консультирование и изменения

Понятие «изменения» предполагает, что между двумя последовательными моментами времени происходят различия в ситуациях, в человеке, в рабочей группе, в организации, во взаимоотношениях. Изменения – смысл консультирования, без перемен невозможен прогресс.

Сегодняшние организации работают в непрерывно меняющейся окружающей среде, масштабы изменений различны по странам и регионам. Приспосабливаться и реагировать на воздействие внешних экономических, социальных или политических сил могут научить консультанты, это новое консультирование для нового тысячелетия.

 Организационные изменения происходят непрерывно, изменения в организациях касаются ее структуры, деятельности, технологии, управления, организационной культуры работающих.

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, т. к. организация – человеческая система, люди должны понимать, хотеть и уметь вносить изменения. Изменения в организации изменяют людей. Социологическая модель К. Леви содержит три последовательные стадии: а) размораживание в виде тревог, недовольства, нарушения обыденного;

б) изменения как движение к переменам;

в) замораживание нового организационного порядка.

Отдельный человек меняется на уровне знаний, отношений, поведения.

Несмотря на явную позитивность многих процессов, и перемен, люди стараются избежать перемен и сопротивляются им. Основные психологические причины сопротивления изменениям следующие:

- отсутствие убежденности в необходимости изменений;

- недовольство теми переменами, которые насаждаются сверху;

- недовольство неожиданными крупными переменами;

- страх перед неизвестностью, незнакомым, неопределенным;

- страх перед неудачей, неуверенность в себе;

- недовольство нарушениями установленного, отработанного годами порядка;

- отсутствие доверия и лицу, осуществляющему изменения.

Изменения в организации – не конечная цель, а средство приспособления к новым условиям, консультанту и клиенту надо уловить точку равновесия между изменениями и стабильностью.

Основные методы изменений:

а) незапланированные изменения как реакция на резкие внешние воздействия;

б) планируемые изменения заранее готовятся, надо рассчитывать их объем и время проведения;

в) изменения, навязанные сверху, занимают значительное место, часто их обсуждать невозможно;

г) изменения с участием людей - это медленный, дорогостоящий и долговременный процесс, но предпочтительный и рациональный.

 Процессом изменений надо управлять, это функция руководителя. Основные правила управления изменениями:

а) согласование процесса и содержания вводимых изменений с текущими, плановыми оргтехпроцессами по времени, ресурсам, целям, исполнителям;

б) выяснение степени сложности и важности тех изменений, где нужна поддержка руководства организации и их прямое участие;

в) согласование вводимых изменений по всем взаимосвязанным подразделениям организации,

г) многогранность сути процесса изменений – социальная, психологическая, техническая требует согласования мнений специалистов разных профилей.

Для управления процессов изменений, может сохраняться, действующая оргструктура и изменения вводятся параллельно с текущей работой. Однако если оргструктура сильно загружена и она консервативна, для осуществления изменений может быть создано:

а) специальные проекты временного характера;

б) целевые группы специалистов;

в) экспериментальные группы;

г) спецорганизационные подразделения для крупных изменений.

Циклы перестройки в людях и в организациях чаще не совпадают:

размораживание – изменение – замораживание ситуации;

необходимость – планирование – осуществление – оценка изменений.

 Перестройка будет эффективной, если она пользуется поддержкой тех, кого затрагивает. Самый полезный общий совет снижения сопротивления – это привлечение к участию на всех этапах перемен, как это делается:

а) Привлечение и заострение внимания на необходимости перемен, создание атмосферы беспокойства, неустойчивости нынешнего состояния;

б) Получение поддержки в главном, ослабление поддержки не главных моментов путем концентрации внимания на их недостатках;

в) Привлечение к активному действию людей уверенных в себе, сильных характером, они повлияют на других;

г) Использование неофициальных каналов, для того, чтобы в организацию необходимость изменений была передана через неофициальное лицо.

Как справляться с возражениями? Одни люди специально обостряют обстановку, требуют, чтобы их уговаривали как ярых противников перемен; другие все более расширяют проблему без проникновения в содержание и «пугают» остальных жестами, выражением лица, упорным молчанием. Надо всех выслушать, если возражения существенные: надо разбить их на части и разбираться последовательно, учитывая полезное, если проблема открытая (несколько решений возможно), а не закрытая (есть одно решение, исполнить его трудно из-за сопротивлений).

 Методы менеджера для поддержки изменений могут быть такие:

а) обучение тому, как надо вводить изменения – так как невежество, отсутствие навыков у персонала организации по внесению изменений тормозит процесс;

б) обучение действием, когда рядом с менеджером несколько человек проходят «школу» – учатся, что-то делая;

в) проведение совещаний для совместного планирования изменений, выделение в процессе планирования «центров изменений»;

г) конфронтация неизбежна, ее можно организовывать менеджеру, быстрее будет ясность в решении проблем.

 Характеристики организационной культуры, создающие благоприятные условия для планируемых изменений:

- принятие необходимого темпа изменений;

- изменения проводить на основе творческой активности людей;

- озвучивание самых приоритетных целей развития организации на текущий момент;

- введение финансовых вознаграждений за новаторство и творчество.

 Организационная культура вырабатывается долго, меняется трудно, и если она тормозит актуальные изменения – надо обратить на это внимание.

## 1.3. Качество консультационных услуг: научно – методический подход.

В печати часто появляются статьи, выражающие неудовлетворение качеством рекомендаций и результатами работы консультантов. Проконтролировать качество услуг сложно. Качество - это совокупность свойств и характеристик продукта или услуги, которая нацелена на удовлетворение явных или скрытых нужд. В соответствии с методикой Европейской федеральной ассоциацией по экономике и управлению FEACO, управление качеством консультационных услуг имеет три уровня - А, В и С, А - базовый уровень, сосредоточен на разработке политики качества услуг. В - соблюдение параметров, направлен на контроль процесса консультирования на всех этапах. С - общее руководство качеством работы, направленное на концентрацию усилий по повышению квалификации консультантов. Качество - это результирующая, взаимодействия многих факторов: опыта клиента и консультанта, информации, организации процесса консультирования и т. д. Материальная ответственность консультанта за качественно выполненную работу не может превышать размера сумм гонорара, так как они не отвечают за некачественную работу клиента. Виды санкций оговариваются в контракте. Гарантии могут быть - замена консультанта, поддержание связей на гарантийный срок, жесткое соблюдение сроков.

### Направление оценки консультирования

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении поставленных целей. Направления оценки результативности консультирования: преимущества, получаемые клиентом; процесс консультирования; преимущества, получаемые консультационной фирмой. Результаты сотрудничества по консультационному проекту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные[[3]](#footnote-3)1.

 Прямые количественные результаты - это снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции. Прямые качественные - это изменение стиля и методов работы, изменение структуры производства, появление стратегии развития и т. д. Косвенные количественные результаты - привлечение внешнего капитала, рост курса акций и другие. Косвенные качественные - установление контактов, обучение клиентов и др.

Оценка процесса консультирования производится в обязательном порядке. Основными критериями результативности для консультационной фирмы являются: расширение рынка услуг, увеличение прибыли, наличие положительных отзывов, рост профессионализма и др.

Система измерителей и оценок в клиентной организации следующая. Преимущества, получаемые клиентом - это новые способности, умения и навыки, новые формы поведения, новые введенные системы; возможные методы при этом: опросы, беседы, наблюдения. Оценка процесса консультирования - это руководство выполнением задания, средства для его выполнения, оценка стиля консультирования. Общие вопросы - это правильность выбора консультанта, потери времени из-за неэффективной работы и т. д.

Основная составляющая эффективной работы консультанта - богатство находящегося в его распоряжении инструментария. Эффективность консультационного процесса можно повысить следующим образом:

* создание объединенных команд консультантов из различных организаций
* открытая публикация результатов с освещением методов
* создание «фондов» методов
* привязка гонорара к результатам процесса и т. д.

Для повышения эффективности консультанты вовлекают все шире клиентов в процесс консультирования, обучают клиентов своим приемам работы, участвуют в реализации предложений.

# Глава 2. Характеристики состояния Российского консалтинга

## 2.1. Основные виды консультационных организаций, существующих на современном этапе.

Разнообразие услуг – причина разнообразия консультационных организаций. Основные из них, следующие:

1. Крупные многофункциональные и многонациональные фирмы, содержащие несколько сотен профессионалов, имеющие филиалы в разных странах, обслуживающие крупные проекты по полному набору услуг уникальными методами.
2. Средние консультационные фирмы, содержащие до 100 консультантов, консультирующие мелкие и средние предприятия и более ограниченные географически.
3. Организации, оказывающие специальные консультационные услуги в области математики, информатики, исследования операций и работающие в области моделирования и прогнозирования.
4. Консультационные подразделения внутри предприятий и организаций для развития навыков внутреннего консультирования.
5. Одиночные консультанты, универсалы или специалисты - они независимы и гибко реагируют на запросы.
6. Консультирующие профессора, работающие и преподающие в вузах.
7. Нетрадиционные, современные источники услуг: поставка компьютеров и средств связи, программное обеспечение и т. д.

Знание вида организации необходимо при принятии решения, о ее выборе.

Первое решение, которое надо принять – приглашать ли иностранных консультантов. Отличительные черты иностранных консультантов: независимость и беспристрастность, знание рыночных проблем, широта спектра услуг и методологическая подготовленность. Большинство российских руководителей предпочитают приглашать российских консультантов, которые лучше понимают российские проблемы и имеют много неформальных связей в деловых и властных структурах. Большинство российских фирм имеют в составе до 30 консультантов и работают по регионам. В России в настоящее время идет увеличение количества крупных и сложных заказов на консультационные услуги и смена приоритетов в консультационном бизнесе: смещение в сторону промышленности, сворачивание деятельности иностранных фирм, смещение в регионы, повышение квалификации консультантов[[4]](#footnote-4)1.

На вопрос что нужно клиенту от консультанта, приведу наиболее характерные комментарии.

Василий Прутковский, управляющий директор Департамента консалтинга «Юни-кон/МС Консультационная группа», партнер: «Рискну утверждать, что все направле­ния консультирования, выделенные рейтинговым агентством „Эксперт РА", имеют пер­спективу развития и свой рынок. Примерную конфигурацию распределения спроса между участниками рынка можно описать в терминах матрицы BCG.

Георгий Мистулов, генеральный директор Российского отделения Accenture, ранее Andersen Consulting: «Я бы назвал еще такое направление, как аутсорсинг — передачу в управление не основных функций по контракту организациям, специализирующим­ся в соответствующих областях. На российском рынке это пока еще немодно, но уже есть сигналы о том, что руководители организаций приходят к пониманию нерациональности «натурального хозяйства». Эффективная организация не распыляет ресурсы, она сосредоточивает их на ключевых направлениях деятельности, которые составляют ее силу на рынке. Не может кондитерская фабрика сама обеспечить управление современными информационными системами на уровне мировых стандартов. С этим лучше справятся те, кто специализи­руется в этой области. Не думаю, что аутсорсинг станет «хитом» на российском консалтинговом рынке уже в будущем году, но интерес к нему точно возрастет».

Павел Сюткин, исполнительный директор компании «Партнеръ», развивает тему аутсорсинга: «Ставшее актуальным в 1999—2000 годах увеличение кредитного портфеля за счет промышленных предприятий поставило банки перед необходимостью получения квалифицированных прогнозов, маркетинговых исследований, оценки. Лишь немногие из них пошли по пути создания у себя групп разносторонних экспертов. Большинство готово использовать независимые консультационные компании».

Игорь Цуканов, президент группы « Центр Инвест »: «В последнее время значительно упал спрос на Интернет - консалтинг, услуги, направленные на внедрение интернетовских функций в традиционных ком­паниях и на развитие чисто интернетовских проектов и направлений бизнеса. Это связано с тем, что несколько поутих бум интернетовских проектов, их прибыльность резко упала, банкротство или «предынфарктное состояние» многих крупных проектов показали инвесторам, что эта золотая жила современности в большой степени исчерпана и «пузырь» так называемой «новой экономики» сдулся. Очень многие традиционные компании, связанные с менее виртуальным бизнесом, уже внедрили у себя все, что было им в этой области необходимо. По-видимому, в ближайшее время возобновится интерес к традиционным услугам консалтинга».

Альберт Еганян, старший партнер юридической фирмы «Вегас-Лекс», эксперт Госдумы: «Перспективным видом консалтинга нам представляется также следующий. Период «дикого» капитализма в России заканчивается, «легкие» деньги тоже. В настоящее время многие руководители столкнулись с такой ситуацией. В 1990—1996 годах, из их предприятий, бывшими директорами и иностранными партнерами, через офшоры были « выведены » огромные денежные средства, которые сейчас затерялись в бескрайних просторах американских и западноевропейских банков. Деньги эти попросту украдены. Возвращать их необходимо, но это очень сложная и длительная международная процедура, требующая привлечения специалистов из России, США, Великобритании и других стран Западной Европы. Сейчас мы уже предостав­ляем подобные услуги нескольким крупным предприятиям России и СНГ».

Владимир Гладков, президент компании «Объединенные консультанты ФДП»: «На мой взгляд, одно из наиболее перспективных направлений — горный аудит или аудит недропользования. Для недропользователей, представителей капитала, этот аудит важен потому, что впервые в хозяй­ственный оборот вовлекаются природные запасы как экономическая категория. Во всем мире это основа благополучия нефтяных и газодобывающих компаний. Именно объем природных запасов, находящихся в управлении, владении или собственности компании, служит основой курса ее акций на фондовом рынке. К сожалению, до последнего времени в нашей стране запасы полезных ископаемых практически не рассматривались как экономическая категория, они анализировались прежде все­го в объемных характеристиках (килограммах, тоннах и т. д.). Аудит недропользования, выполняемый сторонними независимыми аудиторско-консалтинговыми организациями позволит решить очень важную проблему с недооценкой стоимости активов российских нефтегазодобывающих компании. Аудит недропользования необходим и участникам соглашении о разделе продукцию.

Богдан Коцовский партнер «Юникон/МС Консультационной группы» «Наиболее перспективные консалтинговые услуги на наш взгляд, лежат в секторе IT-технологии внедрение ERP систем в области управленческого и производственного учета (контроллинга) интеграция таких сие тем с финансовым учетом и логистическими процессами, производственными про­цессами, Интернет - технологиями. Несмотря на бурное развитие IT-технологий в области управления предприятий, проекты внедрения ERP систем в силу их сложности сводились к реализации функции финансового (бухгалтерского) учета и учета операций закупочной и сбытовой политики. И в ближайшей перспективе эта составляющая будет превалировать. Но все больше возрастают потребности в ERP системах у управленческого звена, и сами системы наращивают функциональные возможности, для поддержки принятия решений. Особенно большой спрос на системы поддержки принятия решений существует там, где внедрена первая очередь ERP-системы как системы финансового учета и логистики, где регламентирован документооборот, где уже есть своя история. Растут потребности в интеграции ERP-систем с производственными системами А развитие Интернет - технологий предоставит возможность эффективного взаимодействия ERP-систем с внешним миром»

Алексей Бушуев, генеральный директор компании «Аналитический центр», Ярославль «Идти «широким фронтом» на рынке становится все менее выгодным. Критичной становится возможность компании концентрировать ресурсы на реализации конкретных рыночных возможностей на точно определенных участках. В то же время во многих компаниях еще нет достаточно квалифицированных маркетологов, которые бы могли своевременно выявить спектр рыночных возможностей, выработать критерии для их выбора, а также предложить конкретные маркетинговые программы и реализовать их.

Константин Осетров президент компании « Евроменеджмент »: Перспективным мы считаем комплексный кадровый консалтинг. Лозунг «Кадры решают все» не только не устарел для сегодняшней России, но и приобрел еще больший вес, так как грамотно построенная и функционирующая подсистема управления «человеческим ресурсом» до известной степени может компенсировать недостатки других подсистем менеджмента. Необходимо отметить и практическое отсутствие конкуренции на этом рынке. Западные консалтинговые компа­нии не имеют специфического российского опыта в области комплексного кадрово­го консалтинга и вряд ли в ближайшем будущем обозначат свое присутствие на российском рынке. Им просто слишком затратно адаптировать уже отработанные западные технологии под наши реалии (проблемы кросс - культурных различий, менталитета и т.д.)».

## 2.2. Отраслевой спрос на консалтинг

Основной потребитель консалтинговых услуг в посткризисной России – промышленность. При том, что внутренний валовой продукт России более чем на половину создается в сфере услуг. Производство товаров составляет около 47 %, из которых на промышленность приходится лишь 33, 5 %. Однако почти 60 % выручки консалтинговых компаний заработаны в промышленных отраслях.

Более четверти доходов (26 %) консультанты получили от клиентов нефтегазовой отрасли. Для сравнения, по данным Европейской консалтинговых ассоциаций, в других странах на все сырьевые отрасли приходится лишь около 5% совокупной выручки. Стоит отметить, что наиболее существенный вклад в сумму выручки всех консультантов в этой отрасли внесла компания IBS, которая проводила системную интеграцию в газовой промышленности, «ЛУК - ойле», «Сибнефти», и «ЮКОСе». Но даже если не учитывать деятельность IBS, нефтегазовые предприятия, как ни крути, дают консультантам 15 % выручки.

Причин того, что нефтегазовая отрасль стала основным источником консалтинговых доходов, несколько. Во-первых, в посткризисный период отрасль оказалась в наиболее выгодных финансовых условиях. Во-вторых, в отрасли существует жесткая конкурентная среда, предъявляющая довольно жесткие требования к управленческим решениям. В-третьих, в отрасли работают крупнейшие компании страны, имеющие сложные производственные и управленческие структуры. Это затрудняет самостоятельное решение проблемы повышения эффективности и требует обращения за помощью профессионалам-консультантам.

Два последних фактора очень важны и к тому же не действуют в отрыве один от другого. Сравните, например, соотношение объемов производства в топливной промышленности и электроэнергетики и соотношение консалтинговых услуг, востребованных этими отраслями. Электроэнергетика по объемам производства меньше топливной промышленности в два раза, а по выручке, которую консультанты извлекли из неё, - в пять раз. Отсутствие конкурентной среды, несмотря на грандиозность структуры РАО «ЕЭС России», не стимулирует привлечение услуг консультантов.

Учитывая, что РАО «ЕЭС» имеет собственные консультационные структуры, удивительно, что вообще были обращения за внешней помощью. Можно предположить, что здесь не последнюю роль сыграла разработка программы реструктуризации РАО: хотелось услышать свежие предложения, сравнить их и включить в концепцию. Поддержка опытных консультантов оказалась необходимой и для привлечения инвесторов. В 1999 году группа «Центр Инвест» была назначена финансовым советником РАО ЕЭС и на неё была возложена задача продать контрольный пакет акций компании «Псковэнерго» в Северо - Западном регионе России. Переговоры со стратегическим инвестором длились в течении шести месяцев и завершились оформлением сделки на 50 миллионов долларов. Другой причиной привлечения консалтинговых компаний в этой отрасли является огромный территориальный разброс подразделений РАО. Некоторые региональные проблемы нелегко решать из московских офисов. Наибольшую выручку в электроэнергетике удалось получить новосибирской компании «Консалтинг. Аудит». На услугах по налоговому консультированию она заработала более 23 миллионов рублей, указав в числе своих клиентов «Новосиборскэнерго» и «Красноярскэнерго»[[5]](#footnote-5)1.

Машиностроение демонстрирует, что конкурентная среда без наличия крупных игроков на рынке тоже не дает большого фронта работ консультантов. Несмотря на то, что объем производства в этой отрасли сравним с объемом в топливной промышленности, выручка консультантов, как и в электроэнергетике, в пять раз меньше.

В машиностроении обращение предприятия к консалтинговой компании предопределяется не столько объективной необходимостью, сколько субъективными менеджерскими качествами руководителей. Один из наиболее высоких показателей в этой отрасли у компании ФТК. Среди своих клиентов она назвала Иркутское авиационное производственное объединение (ИАПО), у которого ФТК вела проекты в области стратегического планирования и организационного развития, а также предоставляла услуги по финансовому управлению. О динамичности Иркутского авиационного производственного объединения и целеустремленности его менеджеров говорит хотя бы тот факт, что по итогам конкурса российских предприятий экспортеров это предприятие стало победителем по приросту объема экспорта в 1999 году, а также вошло в десятку экспортеров с наиболее активной маркетинговой политикой.

В машиностроении появился ещё один фактор, стимулирующий спрос на консалтинг, - высокие технологии. Например, ведущая компания в области биометрических технологий Biolink Nechnologic International, Inc. стала клиентом группы «ЦентрИнвест», которая консультировала компанию по аспектам, связанным с развитием производства и продажами, а также привлекла ей восемь миллионов долларов инвестиций.

Финансовые услуги в торговле содержат до 25 консалтинговых фирм. Нет спроса, пожалуй, лишь в таких областях, как PR в сельском хозяйстве. Довольно «голой» осталась и угольная промышленность, хотя услуги по шести видам консалтинговых услуг из 10 запрошены и ей. Основной потребитель консалтинговых услуг в посткризисной России — промышленность. При том, что ВВП России, более чем на половину создается в сфере услуг. Производство товаров составляет около 47%, из которых на промышленность приходятся лишь 33,5%. Однако почти 60% вы­ручки консалтинговых, компаний заработаны в промышленных отраслях.

Более четверти доходов консультанты получили от клиентов нефтегазовой отрасли. Для сравнения, по данным Европейской федерации консалтинговых ассоциаций (FEACO), в других странах на все сырьевые отрасли приходятся лишь около 5% совокупной выручки. Стоит отметить, что наиболее существенный вклад в сумму выручки всех консультантов в этой отрасли внесла компания IBS, которая проводила системную интеграцию в «Газпроме», «ЛУК­ойле», «Сибнефти» и ЮКОСе. Но даже если не учитывать деятельность IBS, нефтегазовые предприятия, как ни крути, дают консультантам 15% выручки.

Причин того, что нефтегазовая отрасль стала основным источником консалтинговых доходов, несколько. Во-первых, в посткризисный период отрасль оказалась в наиболее выгодных финансовых условиях. Во-вторых, в отрасли существует жесткая конкурентная среда, предъявляющая довольно жесткие требования к управленческим решениям. В-третьих, в отрасли работают крупнейшие компании страны, имеющие сложные производственные и управленческие структуры. Это затрудняет самостоя­тельное решение проблемы повышения эффективности и требует обращения за по­мощью к профессионалам-консультантам.

Два последних фактора очень важны и к тому же не действуют в отрыве один от другого. Сравните, например, соотношение объемов производства в топливной промышленности и электроэнергетике и соот­ношение консалтинговых услуг, востребованных этими отраслями. Электроэнергетика по объемам производства меньше топливной промышленности в два раза, а по выручке, которую консультанты извлекли из нее, — в пять раз. Отсутствие конкурентной среды, несмотря на грандиозность структуры РАО «ЕЭС России», не стимулирует привлечение услуг консультантов.

Учитывая, что РАО ЕЭС имеет собственные консультационные структуры, удивительно, что вообще были обращения за внешней помощью. Можно предположить, что здесь не последнюю роль сыграла разработка программы реструктуризации РАО: хотелось услышать свежие предложения, сравнить их и включить в концепцию. Поддержка опытных консультантов оказалась необходимой и для привлечения инвесторов. В 1999 году группа «ЦентрИнвест» бы­ла назначена финансовым советником РАО ЕЭС и на нее была возложена задача продать контрольный пакет акций компании «Псковэнерго» в Северо- Западном регионе России. Переговоры со стратегическим инвестором длились в течение шести месяцев и завершились оформлением сделки на 50 млн. долларов. Другой причиной привлечения консалтинговых компаний в этой отрасли является огромный террито­риальный разброс подразделений РАО. Некоторые региональные проблемы нелегко решать из московских офисов. Наибольшую выручку в электроэнергетике удалось получить новосибирской компании «Консалтинг, Аудит». На услугах по налоговому консультированию она заработала более 23 млн. рублей, указав в числе своих клиентов «Новосибирскэнерго» и «Красноярскэнерго».

Машиностроение демонстрирует, что конкурентная среда без наличия крупных игроков на рынке тоже не дает большого фронта работ для консультантов. Несмотря на то что объем производства в этой отрасли сравним с объемом в топливной промышленности, выручка консультантов, как и в электроэнергетике, в пять раз меньше.

В машиностроении обращение предприятия к консалтинговой компании предопределяется не столько объективной необходимостью, сколько субъективными менеджерскими качествами руководителей. Один из наиболее высоких показателей в этой отрасли у компании ФТК. Среди своих клиентов она назвала Иркутское авиационное производственное объединение (ИАПО), у которого ФТК вела проекты в области стратегического планирования и организационного развития, а также предоставляла услуги по финансовому управлению. О динамичности ИАПО и целеустремленности его менеджеров говорит хотя бы тот факт, что по итогам конкурса российских предприятий-экспортеров это предприятие стало победителем по приросту объема экспорта в 1999 году, а также вошло в десятку экспортеров с наиболее активной маркетинговой политикой.

В машиностроении проявился еще один фактор, стимулирующий спрос на консалтинг, — высокие технологии. Например, ведущая компания в области биометрических технологий Biolink Technologic International, Inc. стала клиентом группы «ЦентрИнвест», которая консультировала компанию по аспектам, связанным с развитием производства и продажами, а также привлекла ей 8 млн. долларов инвестиций.

## 2.3. Карта российского консалтинга на начало второго тысячелетия

В сфере услуг при составлении карты российского консалтинга были выделены только наиболее крупные отрасли. В связи с этим, некоторым компаниям пришлось вынести в раздел «прочее», серьезные сумму из своей совокупной выручки: 4, 6 миллионов рублей, заработаны компанией МКД на обслуживании гостиничного бизнеса, 1 миллион рублей, полученные фирмой «Русаудит Дорнхоф, Евсеев и партнеры» за услуги средствам массовой информации. Объединить же подобные виды услуг в более крупные блоки трудно. Они имеют серьезную специфику, и опыт специалистов по туристическим фирмам никак не поможет при работе с ресторанным бизнесом. В результате рассматривались лишь три следующие сферы услуг: торговля, транспорт и связь. Во внутреннем валовом продукте России наибольшая доля принадлежит торговля – 20 %. Однако в этой сфере услуг очень много мелких фирм, не нуждающихся в консультационных услугах, хотя, несомненно, существуют и сегмент, отвечающий сформулированным объективным критериям – жесткая конкуренция и крупные игроки. И в торговле именно компании этого сегмента выступают основными заказчиками консультантов[[[6]](#footnote-6)1].

Что касается связи, то эта отрасль представляет собой идеальную клиентскую базу консультантов. Она сочетает агрессивную конкурентную среду, состоящую исключительно из крупных игроков, молодой развивающийся бизнес, применение высоких технологий. Не случайно связь и телекоммуникации, имея лишь один и шесть десятых процента в Российском внутреннем валовом продукте, совокупной выручке консалтинговых компаний обеспечили почти четыре процента. Наибольший спрос в этой отрасли предъявляется на информационные технологии, как в области управленческого консалтинга, так и в области системной интеграции.

Картина, сложившаяся в транспорте, на первый взгляд выглядит парадоксально. Железные дороги, входящие в структуру Министерства путей сообщения, по-прежнему играют ключевую роль в транспортной системе страны. Эта естественная монополия охватывает на сегодняшний момент только государственные предприятия. Вопрос о привлечении инвесторов без решения об акционировании отрасли поднимать рано. А концепция реструктуризации откладывается на неопределенный срок. Таким образом, консультанты оказались востребованы транспортной отраслью исключительно из-за её внутренней потребности в самоанализе. Московской консалтинговой компании «Ким и партнеры» удалось предоставить транспортным предприятиям услуг на 38, 6 миллионов рублей. Суть проекта заключалась в том, что проводилась оценка актива предприятия, в частности их основных фондов, а на основе полученных результатов осуществлялся перевод бухгалтерской отчетности предприятий в международные стандарты.

 Глубинные причины проникновения консалтинга практически во все сферы экономики страны кроются в серьезном изменении мотивации руководителей предприятий, принимающих такие решения. Представители всех консалтинговых компании, принявших участие в экспертном опросе, в один голос свидетельствуют о качественно новых требованиях, которые предъявляют менеджеры фирм-клиентов к потенциальным консультантам-исполнителям.

Еще несколько лет назад соображения престижа при обращении в крупные международные компании играли не последнюю роль. В случаях выхода на международные рынки, это было оправдано в большей степени; в других случаях в меньшей. Процесс переговоров между клиентом и исполнителем подчас превращался в итеративный процесс выяснения потребностей предприятия и возможностей консультанта. Обращаясь к консультантам, менеджер слабо представлял, что можно от них получить, и нередко формулировка его запроса сводилась в сущности к одному: «Помогите!». И обычно помощь требовалась в решении налоговых и юридических проблем.

На сегодня ситуация изменилась. Привлечение квалифицированных менеджерских кадров и вложения в повышение квалификации управленческого персонала не прошли даром. Современный клиент консалтинговой компании — это топ-менеджер, который прекрасно разбирается в современных методах анализа, великолепно знает case-технологии, и красивой цветной презентацией его не впечатлишь.

Профессиональный уровень топ - менеджеров позволяет им перейти к нормальной постановке вопроса: «Мне необходимо получить следующий результат, но я не хочу отвлекать свои ресурсы для разовой работы, которую консультант сделает лучше».

Причем акцент делается именно на конечный практический результат. Другими словами, умный совет, который «производит» консультант, теперь все чаще становится не конечным, а промежуточным итогом работы консалтинговой компании на проекте клиента. На плечи консультанта все чаще ложится теперь внедрение его собственных указаний (хотя первую скрипку здесь уже играет сам заказчик). Такой альянс на заключительной стадии проекта повышает и ответственность консультантов, и уверенность клиентов в принимаемых решениях.

Повышение квалификации руководящего состава российских предприятий и представление о всем комплексе услуг консалтинговых компаний позволило менеджерам перейти от постановки частных проблем (оптимизация налогов, тренинг для персонала и т. п.) к более системному решению повышения эффективности предприятия (оценка предприятия — перевод финансовой отчетности на международные стандарты — оптимизация финансовых потоков включая оптимизацию налогообложения — системная интеграция — выход в «новую экономику» и т д.).

И наконец, топ-менеджер на рынке консалтинговых услуг перестал походить на слепого котенка. Средства массовой информации сделали свое дело, и руководители предприятий представляют себе наработанный опыт и размах возможностей той или иной консалтинговой компании. Предприятия выбирают себе консультантов под проблему и, если считают это целесообразным, работают по различным вопросам с разными консультантами.

## 2.4. Рейтинги консультационных компаний

Неотъемлемой частью рынка консалтинговых услуг являются рейтинги консультационных компаний. Эти своеобразные индикаторы весьма условны. Тем не менее, они помогают ориентироваться при выборе консультанта и поныть конкурентное соотношение сил.

 На Западе рейтинги публикуются в «Consultant News» (рейтинг 50 крупнейших фирм), «Management Consultant International» (рейтинг 45 крупнейших компаний, групп) и др.

 Специфика российского рынка консалтинговых услуг отражена в специализированных рейтингах, проводимых независимыми рейтинговыми агентствами. Первый в России и пока единственный рейтинг 80 консалтинговых групп составлен Рейтинговым агентством «Эксперт РА» при методической поддержке Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). В данном разделе приведен именно этот рейтинг, опубликованный в 2000 году в еженедельнике «Эксперт» №25 от 03. 07. 2000 г.

Двадцать наиболее эффективных консалтинговых групп России[[7]](#footnote-7)1

Таблица 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Место в рейтинге «Российский консалтинг» | Консалтинговая группа | Местоположение центрального офиса | Выручка на одного специалиста в 1998г.  (тыс. руб.)  |
| 1.  | 8 | «Консалтинг. Аудит» | Новосибирск | 3370, 8 |
| 2.  | 38 | ООО «Аудитор» | Красноярск | 3181, 0 |
| 3.  | 2 | «ЦентрИнвест МК» | Москва | 3035, 2 |
| 4.  | 1 | PricewaterhouseCoopers | Москва | 2755, 1 |
| 5.  | 7 | «Топ-Аудит» | Москва | 1748, 4 |
| 6.  | 74 | «Аудиторско –консультативное агентство» | Волгоград | 1480, 0 |
| 7.  | 22 | «Демб и партнеры. Консаудит» | Москва | 1138, 5 |
| 8.  | 12 | Объединенные консультанты «ФДП» | Москва | 1077, 4 |
| 9.  | 10 | «ПАКК»-«Универс-Аудит» | Москва | 958, 7 |
| 10.  | 5 | ФБК (PKF)  | Москва | 957, 4 |
| 11.  | 65 | «СВ-Аудит» | Москва | 950, 2 |
| 12.  | 29 | Центр «Эксперт» | Москва | 927, 5 |
| 13.  | 39 | ИНСЭИ | Санкт-Петербург | 914, 7 |
| 14.  | 16 | Консалтинговоя группа «Лекс» | Тюмень | 877, 6 |
| 15.  | 45 | «ФС Консалтинг» | Москва | 875, 0 |
| 16.  | 6 | Росэкспертиза | Москва | 871, 0 |
| 17.  | 32 | ИКФ «Альи» | Санкт-Петербург | 863, 9 |
| 18.  | 3 | «Юникон/МС» | Москва | 841, 3 |
| 19.  | 14 | «Ким и Партнеры» | Москва | 797, 0 |
| 20.  | 24 | «Алруд» | Москва | 776, 4 |

Восемьдесят консалтинговых групп России по итогам 1999 года[[8]](#footnote-8)1.

Таблица 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Место по итогам 1998 г.  | Консалтинговая группа | Местоположение центрального офиса | Выручка от оказания консалтинговых услуг за 1999г.  (тыс. руб.)  | Среднее число консультан-тов в 1999 г.  | Выручка на одного консультанта в 1999 г.  | Выручка от оказания консалтинговых услуг за 1998г. (тыс. руб.)  | Прирост выручки (%) за 1999 г.  |
| 1 | 1 | PricewaterhouseCoopers | Москва | 1093756 | 397, 0 | 2755, 1 | 576255 | 89, 8 |
| 2 | 2 | «ЦентрИнвест МК» | Москва | 136585 | 45, 0 | 3035, 2 | 43830 | 211, 6 |
| 3 | 3 | «Юникон/МС» | Москва | 114416 | 136, 0 | 841, 3 | 37539 | 204, 8 |
| 4 | 10 | «РОЭЛ Консалтинг» | Москва | 82137 | 108, 1 | 759, 8 | 17553 | 367, 9 |
| 5 | 5 | ФБК (PKF)  | Москва | 55532 | 58, 0 | 957, 4 | 26492 | 109, 6 |
| 6 | 8 | Росэкспертиза | Москва | 48776 | 56, 0 | 871, 0 | 19626 | 148, 5 |
| 7 | 7 | «Топ-Аудит» | Москва | 35493 | 20, 3 | 1748, 4 | 21667 | 63, 8 |
| 8 | 4 | «Консалтинг. Аудит» | Новосибирск | 35056 | 10, 4 | 3370, 8 | 29687 | 18, 1 |
| 9 | 12 | Институт проблем предпринимательства | Санкт-Петербург | 33715 | 87, 0 | 387, 5 | 15156 | 122, 5 |
| 10 |  | «ПАКК» - «Универс-Аудит»  | Москва | 33556 | 35, 0 | 958, 7 | н. д.  | н. д.  |
| 11 | 9 | «Русаудит Дорнхов, Евсеев и партнеры» | Москва | 33369 | 73, 0 | 457, 1 | 19157 | 74, 2 |
| 12 |  | Объединенные консультанты «ФДП» | Москва | 32322 | 30, 0 | 1077, 4 | н. д.  | н. д.  |
| 13 | 11 | «БДО Руфаудит» | Москва | 31971 | 63, 0 | 507, 5 | 15380 | 107, 9 |
| 14 |  | «Ким и партнеры» | Москва | 30366 | 38, 1 | 797, 0 | н. д.  | н. д.  |
| 15 | 6 | «Гориславцев и К. Аудит» | Москва | 28669 | 40, 0 | 716, 7 | 25938 | 10, 5 |
| 16 | 13 | Консалтинговая группа «Лекс» | Москва | 27459 | 31, 3 | 877, 6 | 14883 | 84, 5 |
| 17 | 15 | «Про-инвест консалтинг» | Москва | 21701 | 45, 0 | 482, 3 | 13383 | 62, 2 |
| 18 | 18 | «Балт-аудит-эксперт» | Санкт-Петербург | 20770 | 40, 0 | 519, 2 | 9092 | 128, 4 |
| 19 |  | «Современные бизнес-технолонии» | Москва | 20582 | 33, 0 | 623, 7 | н. д.  | н. д.  |
| 20 | 16 | МКД (ПКФ)  | Санкт-Петербург | 19335 | 36, 3 | 532, 6 | 9602 | 101, 4 |
| 21 | 14 | «ЭНПИ Консалт» | Москва | 17107 | 33, 0 | 518, 4 | 14082 | 21, 5 |
| 22 | 56 | «Денб и партнеры. Консаудит» | Москва | 14800 | 13, 0 | 1138, 5 | 828 | 1687, 9 |
| 23 | 17 | «Прогрессор» | Москва | 14079 | 20, 0 | 704, 0 | 9100 | 54, 7 |
| 24 | 29 | «АЛРУД» | Москва | 13199 | 17, 0 | 776, 4 | 3345 | 294, 6 |
| 25 | 20 | «ИНЭК»-«Финаудитсервис» | Москва | 12736 | 20, 0 | 636, 8 | 8029 | 58, 6 |
| 26 | 24 | Компания «ФТК» | Москва | 12085 | 25, 0 | 483, 4 | 4094 | 195, 2 |
| 27 | 23 | ЭКФИ | Москва | 11400 | 63, 4 | 179, 8 | 4747 | 140, 2 |
| 28 | 19 | МКПЦН | Москва | 10998 | 17, 0 | 647, 0 | 8729 | 26, 0 |
| 29 |  | Центр «Эксперт» | Москва | 10203 | 11, 0 | 927, 5 | н. д.  | н. д.  |
| 30 | 21 | «Уральская группа антикризисных технологий» | Екатеринбург | 9520 | 62, 5 | 152, 3 | 7502 | 26, 9 |
| 31 |  | «Бона Фиде Финанс» | Москва | 9433 | 24, 0 | 393, 0 | н. д.  | н. д.  |
| 32 | 37 | ИКФ «Альт» | Санкт-Петербург | 8553 | 9, 9 | 863, 9 | 2245 | 280, 9 |
| 33 |  | «Скотт, Риггс и Флетчер (аудит) ЛТД» | Москва | 7563 | 34, 0 | 222, 5 | н. д.  | н. д.  |
| 34 | 47 | «АК консалтинг» | Москва | 7508 | 15, 0 | 500, 5 | 1351 | 455, 7 |
| 35 | 59 | Национальное агентство аудита | Москва | 7500 | 37, 0 | 202, 7 | 500 | 1400, 0 |
| 36 | 38 | «Альянс Центр Консалтинг» | Химки (Московская область)  | 6742 | 16, 0 | 421, 4 | 2096 | 221, 7 |
| 37 | 31 | АРНИ | Москва | 6471 | 12, 0 | 539, 3 | 2648 | 144, 4 |
| 38 | 40 | ООО «Аудитор» | Красноярск | 6362 | 2, 0 | 3181, 0 | 1815 | 250, 6 |
| 39 | 28 | ИНСЭИ | Санкт-Петербург | 6311 | 6, 9 | 914, 7 | 3470 | 81, 9 |
| 40 | 57 | «Информконтракт» | Москва | 6030 | 19, 0 | 317, 4 | 790 | 663, 3 |
| 41 | 45 | «Союзаудит» | Москва | 5913 | 8, 0 | 739, 1 | 1574 | 275, 7 |
| 42 | 26 | «Аудит-Консалтинг (PKF) » | Казань | 5908 | 38 | 155, 4 | 3624 | 63, 0 |
| 43 | 34 | «Эккона» | Санкт-Петербург | 5723 | 64, 0 | 89, 4 | 2449 | 133, 7 |
| 44 | 22 | «ДЖИ энд ДАС» | Санкт-Петербург | 5319 | 10, 0 | 531, 9 | 4849 | 9, 7 |
| 45 | 27 | «ФС Консалтинг» | Москва | 5250 | 6, 0 | 875, 0 | 3568 | 47, 1 |
| 46 | 25 | «Порт-Аудит» | Тюмень | 5204 | 23, 0 | 226, 3 | 3634 | 43, 2 |
| 47 | 43 | «Объединенная консалтинговая группа» | Санкт-Петербург | 5113 | 15, 0 | 340, 9 | 1713 | 198, 4 |
| 48 | 30 | «Налоги России» | Екатеринбург | 4982 | 12, 0 | 415, 2 | 3091 | 61, 2 |
| 49 | 62 | «Атомик-Аудит» | Обнинск | 4776 | 8, 0 | 597, 1 | 253 | 1787, 9 |
| 50 | 35 | Группа КК «К5» | Самара | 4614 | 15, 5 | 297, 7 | 2332 | 97, 9 |
| 51 | 32 | «Аудит-Ажур» (MRI)  | Санкт-Петербург | 4595 | 15, 0 | 306, 3 | 2554 | 79, 9 |
| 52 | 60 | «Жанетта-Консалтинг» | Тюмень | 4444 | 17, 0 | 261, 4 | 471 | 844, 2 |
| 53 | 63 | «ИНФО-ПАРК» | Москва | 4416 | 24, 8 | 178, 4 | 178 | 2387, 8 |
| 54 | 41 | «АРС-Консалт» | Санкт-Петербург | 4410 | 15, 0 | 294, 0 | 1766 | 149, 7 |
| 55 | 33 | «Финансист» | Москва | 3780 | 12, 0 | 315, 0 | 2520 | 50, 0 |
| 56 | 48 | «Интерком-Аудит» | Москва | 3778 | 8, 0 | 472, 3 | 1323 | 185, 5 |
| 57 | 51 | «Аудит-Классик» | Челябинск | 3762 | 18, 0 | 209, 0 | 1226 | 206, 7 |
| 58 | 58 | «Аудит-Технология» | Москва | 3524 | 11, 0 | 320, 4 | 589 | 498, 3 |
| 59 | 44 | ЦБА | Москва | 3344 | 11, 0 | 304, 0 | 172 | 96, 5 |
| 60 |  | «Финансы» | Москва | 2942 | 8, 0 | 367, 8 | н. д.  | н. д.  |
| 61 | 49 | «Ленстрой-инвест-менеджмент» | Санкт-Петербург | 2924 | 20, 0 | 146, 2 | 1294 | 126, 0 |
| 62 | 50 | Корпорация «Порт» | Тюмень | 2823 | 11, 5 | 245, 4 | 1241 | 127, 4 |
| 63 |  | АКЦ «Совет» | Казань | 2717 | 5, 0 | 543, 4 | н. д.  | н. д.  |
| 64 |  | «Ленэкспертиза» | Санкт-Петербург | 2665 | 7, 8 | 341, 7 | н. д.  | н. д.  |
| 65 | 64 | «СВ-Аудит» | Москва | 2660 | 2, 8 | 950, 2 | 22 | 11968, 8 |
| 66 | 36 | «Вектор плюс» | Краснодар | 2619 | 32, 0 | 81, 8 | 2297 | 14, 0 |
| 67 |  | Агентство экономического планирования | Красноярск | 2345 | 5, 0 | 468, 9 | н. д.  | н. д.  |
| 68 | 61 | «СибГарантАудит» | Красноярск | 2228 | 6, 0 | 371, 3 | 382 | 483, 5 |
| 69 | 39 | «РК-Аудит» | Москва | 2141 | 15, 0 | 142, 7 | 1998 | 7, 2 |
| 70 | 53 | «Финансы. Право. Менеджмент. » | Москва | 2115 | 12, 0 | 176, 3 | 1156 | 83, 0 |
| 71 |  | «Аудэкс» | Казань | 2038 | 4, 0 | 509, 6 | н. д.  | н. д.  |
| 72 | 52 | «Центр поддержки предприятий» | Пермь | 1970 | 7, 0 | 281, 5 | 1189 | 65, 7 |
| 73 | 42 | «Консалт» | Санкт-Петербург | 1966 | 10, 0 | 196, 6 | 1727 | 13, 9 |
| 74 |  | «Аудиторско - консультативное агентство | Волгоград | 1924 | 1, 3 | 1480, 0 | н. д.  | н. д.  |
| 75 | 55 | «Нобл Компани» | Новосибирск | 1920 | 6, 0 | 320, 0 | 891 | 115, 5 |
| 76 | 46 | Средне-Волжское экспертное бюро | Казань | 1730 | 21, 0 | 82, 4 | 1525 | 13, 4 |
| 77 |  | «А. И. Аудит-сервис» | Москва | 1594 | 4, 0 | 398, 5 | н. д.  | н. д.  |
| 78 |  | АБТ | Москва | 1571 | 8, 0 | 196, 4 | н. д.  | н. д.  |
| 79 |  | «Алер-Инвест-Аудит» | Пермь | 1528 | 13, 0 | 117, 5 | н. д.  | н. д.  |
| 80 | 54 | ЭКК «СПЛАН» | Москва | 1464 | 15, 0 | 97, 6 | 1010 | 45, 0 |
|  |  |  | ИТОГО:  | 2268908 |  |  |  |  |

\*Выручка консалтинговой группы от оказания консалтинговых услуг включает выручку от услуг, сопутствующих консалтинговым, за исключением услуг по проведению, аудиторских проверок.

Источник: Рейтинговое агентство «Эксперт РА».

## 2.5. Обзор выставки «Управление 2001»

Организаторами выставки выступили: Мэрия и Правительство Москвы; Российский союз промышленников и предпринимателей; Российская ассоциация развития малого и среднего предпринимательства; Торгово-промышленная палата России; Московская Торгово-промышленная палата; Государственный университет управления; Общероссийская общественная организация "Муниципальная академия"; "Экспосервис"; Российский Деловой Портал «Альянс Медиа»; компания «Алгоритм Груп»; журнал «Босс»; журнал «Директору информационной службы»; еженедельник «Computerworld Россия»; журнал «Connect, Мир связи»; Агентство финансовой информации «Консультант» «Enterprise Partner Корпоративные системы»; кадровый сервер «Мир профессионалов»; газета «Новая экономика»; издательство «Открытые Системы»; научно-практический журнал «Персонал Микс»; Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»; еженедельник «PCWeek/RE»; издательство «СК Пресс», журнал «Управление персоналом»; международный еженедельник «Финансовая газета».

Презентационное оснащение конференции - компания «POLYMEDIA».

Технологии обработки информации - Информационно правовой консорциум «Кодекс», Консалтинговая группа «Термика»

Полиграфия - Издательство и типография «Астрея-пресс»

В этом году выставка-конференция «УПРАВЛЕНИЕ-2001» проходит в знаменательные дни - Москва отмечает юбилей перехода городской власти на новую систему управления. Прошедшие десять лет подтвердили правильность избранного нами пути - в одном из крупнейших мегаполисов мира создана и эффективно работает система городского хозяйствования, основанная на научном подходе к организации управления большими системами.

Прошедшие в Москве за этот период преобразования впечатляют жителей и гостей столицы, уже реализованы многие крупномасштабные проекты, над претворением в жизнь других идет кропотливая работа. Мы научились эффективно управлять нештатными ситу­ациями в системе жизнеобеспечения города, без которых, к сожалению, не обходится функционирование крупных территорий.

Вместе с тем, возможностей для совершенствования городской системы более чем достаточно. Поэтому Правительство Москвы приступило к разработке «Комплексной программы движения Москвы к информ ационному обществу», реализация которой, мы убеждены, приведет к улучшению качества жизни ее граждан, развитию социальной сферы, оптимальному использованию местных условий и ресурсов, значительному расширению возможностей местного предпринимательства, совершенствованию системы городского управления в целом.

# Глава 3. Современные проблемы и инновации в консалтинге.

##

## 3.1. Проблемы управленческого консалтинга

Организационная диагностика предназначена для выяснения проблем и взаимосвязей между ними.

Это необходимо для оценки качества управления фирмой, в особенности же — для так называемого управления по слабым сигналам. Имеется в виду учет тех проблем и факторов, которые проступают неявно, или их можно выявить, акцентировать лишь соответствующими методами.

Организационная диагностика включает в себя анализ проблем по следующим направлениям.

• диагностическое интервью;

• анализ управленческих решений,

• наблюдение за работой управленческой команды. Здесь представлен отчет, выполненный главным образом по первому из указанных направлений.

По специальной методике было проведено диагностическое интервью с 12 руководящими работниками. Среди прочих результатов, составлен «Список проблем фирмы»[[9]](#footnote-9)1

Список проблем:

1. Подразделения больше работают на себя, чем на фирму.

2.Напряженность в личных отношениях руководителей подразделений мешает их сотрудничеству.

3. Даже нужные и важные решения часто не выполня­ются, и за это никто не несет ответственности.

4. Несогласованность и непоследовательность управленческих решений на общефирменном уровне.

5. Продавать можем намного больше, но денег на закупки не хватает.

6. Емкость сбытовых каналов сдерживает оборот в конце сезонов.

7. Управление и организация бизнеса не успевают за его ростом.

8. Управленческие решения недостаточно оперативны, опаздывают.

9. Слабая работа по маркетингу привела к серьезным ошибкам в ассортименте.

10. Мы неповоротливы из-за множества бюрократических процедур.

11. Излишний либерализм — легко прощаются серьезные ошибки.

12. Несоблюдение графика поставок во многом вызвано субъективными причинами (низкая ответственность, слабая согласованность и т.д.).

13. Неопределенность в распределении обязанностей приводит к неразберихе.

14. Достижения работников и подразделений редко оцениваются руководством, что снижает их активность.

15. Фирма не имеет четкой стратегии развития, а руководители подразделений — ясных и согласованных ори­ентиров для своих действий.

16. На фирме не сложилась единая управленческая команда, отсюда разнобой в действиях руководства.

17. Нас подводит качество товара, ибо нет системы контроля за ним.

18. Многие решения не выполняются из-за их слабой под­готовленности, обоснованности.

19. Неясно, неконкретно определены функции подразделений, невнятно определены их цели

20. Возможности вспомогательных подразделении отстают от роста фирмы.

21 Информационная закрытость внутри фирмы восполняется слухами и неточностями.

22. Нет культуры делегирования полномочий, слишком многое стянуто наверх.

23. Ситуация на рынке все усложняется, а аналитическая работа с информацией о нем не поставлена.

24. Частая смена сотрудников создает неуверенность и снижает эффективность работы.

25. Неэффективность финансовых потоков, деньги «не работают», «застаиваются».

26. Слабая работа по маркетингу и конкурентам приводит к потере клиентов.

27. Нет гибкой ценовой реакции на динамику продаж.

28. Не выработана концепция производственного отдела, что приводит к противоречиям его с другими подразделениями.

29. Мотивация персонала неэффективна.

30. Слишком велики издержки, накладные расходы.

31. Нет механизма единоначалия.

32. Медленно внедряется комплексная автоматизация на фирме.

33. Зависимость от зарубежных поставщиков слишком высока, а производство внутри страны разворачиваем медленно.

34. Планы и результаты часто не совпадают, а анализа причин этого по настоящему не проводится.

35. Многие ошибки, неудачи объясняются низкой квалификацией сотрудников.

36. Некоторые неудачи на рынке вызваны слабым влиянием продающих подразделений на политику закупок.

37. При принятии важных решений выслушиваются разные мнения, но нет технологии их обработки, обобщения.

38. Информация из бухгалтерии и фактическом поступлении денег запаздывает, и поэтому трудно контроли­ровать дебиторскую задолженность.

39. Неприученность людей к элементарному порядку снижает управляемость фирмы.

40. Разногласия по причинам и способам снижения дебиторской задолженности препятствуют решению этой проблемы.

41. Из-за недостаточного внимания к причинам остатков на складе, они могут существенно возрасти.

42. Несбалансированность закупок и спроса.

Структура полученного таким образом «проблемного поля» рассматривается ниже.

Сильные стороны организации

К ним прежде всего следует отнести:

• высокий интеллектуальный потенциал основного персонала фирмы, который может и должен быть использован для решения обострившихся проблем;

• динамизм учредителей, их открытость новым знаниям, методам работы, готовность к радикальным изменениям;

• устойчивое положение фирмы на рынке за счет развития зарубежных связей, производства в России, филиальной сети, планов развития розницы и др.

Группировки проблем.

Прежде всего, обращает на себя внимание соотношение проблем функционирования и развития (к последним, относятся № проблем 5, 6, 7, 15, 20, 23, 28, 32, 33, 41). Это соотношение составляет 32:10, что отражает глубо­кую погруженность фирмы в решение текущих проблем, малое внимание руководства к ее перспективам, к будущему. Отсюда опасность появления одной из организа­ционных патологий: господство функционирования над развитием, подавление первым второго.

Возможно, такой уклон объясняется стремлением руководителей преодолеть дезинтеграцию фирмы, что отражается в большинстве проблем списка.

Эта группа проблем распределяется следующим образом:

Но самый большой риск для фирмы проявляется в том, что из 42 проблем, которые волнуют ее руководящий корпус, только 6 относятся непосредственно к рынку (9, 23, 26,27,36,42), а центральный нерв рыночных отношений — взаимодействие с клиентом, — затронут только одной проблемой (26).

Если основная цель любого бизнеса — создавать себе клиентов (искать их, удерживать, развивать), то у торговой фирмы на работе с клиентами должны быть сосредоточены главные заботы и усилия. Естественно поэтому, что проблема 26 выявилась в ходе диагностического интервью именно с автором данного бизнеса (одним из двух учредителей)[[[10]](#footnote-10)1]. Но совершенно противоестественно столь мизерное внимание к этой жизненно важной сфере на фирме в целом, что проявляется и по другим признакам:

• до последнего времени полки и образцы в торговом зале были запылены, а некоторые из образцов имели очевидный брак;

• в протоколе работы инициативной группы по перспективам фирмы (само возникновение ее заслуживает высокой оценки!) среди многих ценных разра­боток по товару, конкурентами, конечному потребителю и др. отсутствует основная клиентура оптовой фирмы — дилеры;

• на совещании руководства фирмы шел поиск ресурсов в разных направлениях (увеличение расходов на рекламу торговой марки, снижение расходов и проч.), но активизация работы с клиентурой даже не упоминалась в качестве ресурса.

Иначе говоря, для фирмы характерна слабая клиентная ориентация, что подтверждается также и другим диагностическим срезом.

Основные угрозы.

По степени значимости для фирмы основные угрозы ей можно определить так:

а) Отрыв от рынка. Он может произойти, прежде всего, из-за неразвитой клиентной ориентации, т.е. работы по привлечению и развитию дилеров, учету предпочтений их и конечных покупателей. В этом же контексте следует рассмотреть и роль филиалов. Ценность их несомненна. Но филиалы усложняют организационную структуру, обостряют проблемы управляемости. Кроме того, они в какой-то мере «глушат» рыночные сигналы из регионов.

Все это снижает чувствительность фирмы к «дыханию» рынка. Именно отсюда могут произойти особо тяжелые просчеты в ассортименте, объемах закупки.

б) Дезинтеграция фирмы. Как было показано выше, линии дезинтеграции разнообразны: внутри руководящей группы, между под­разделениями, между разными уровнями оргструктуры нет еще согласованности, общей картины проблем и стратегии деятельности.

Такое состояние чревато не только низким качеством общеорганизационных решений, требующих полноценной командой работы, но и слабой осуществляемостью даже наи­более верных и важных из них.

Рекомендации:

Среди неотложных мер, которые могут быть приняты с помощью методов управленческого консультирования, первоочередными должны стать:

• Развитие клиентной ориентации франт - персонала и бэк - персонала фирмы по широкому кругу задач: анализ клиентской базы, выявление приоритетных групп клиентов, меры по их закреплению, тренинг на технику продаж и т.д. Для этого может быть использована технология «Аттракт-функция фирмы», дающая начальный импульс систематической работе по усилению клиентной ориентации.

Интеграцию управленческой команды, а затем всей фирмы лучше всего осуществлять в процессе работы над стратегией, включая ее региональную политику.

Эти мероприятия необходимо подкрепить системой мотивации персонала на общефирменные цели, через должностные функции подразделений и сотрудников, критерии и показатели, максимально ориентирующие их на стратегические приоритеты.

## 3.2. Консалтинговая компания «Метод» - современное консультационное развитие предприятий, фирм

Консалтинговая фирма "Метод" работает на рынке консалтинговых услуг с мая 1994 года.

Стратегическое управление, кризис - менеджмент, маркетинг, команды, достижение цели, техника продаж - на связанные с этими темами вопросы фирма помогает найти практическое решение.

Первые три года работы большей частью выполнялись на территории Урала, России. С 1997 года фирма переориентировалась на рынок города Челябинска (около 80% работ).

Наряду с успешными клиентами – бизнес - системами, бизнес - единицами, заводами - работы проводились на депрессивных предприятиях, находящихся на "банкротстве.

Совместные работы с иностранными коллегами - консультантами на Российской территории и за рубежом позволили адаптировать иностранный опыт к Уральскому региону.

С 1999 года фирма ведет программу Consultant coaching - "Тренерство консультантов" для консультантов различных школ, направлений, работающих самостоятельно, ранее получивших специальное образование или внутренних консультантов предприятий.

В ноябре 1999 года фирма провела Региональную Конференцию консультантов по управлению, где был рассмотрен вопрос "Эффективность консультирования".

Девиз фирмы: "Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал".

Поэтому программы строятся на работе с управленческим персоналом, как правило, первого, второго, третьего уровня, либо с персоналом служб маркетинга, сбыта, производства.

Фирма умеет достичь наиболее ценного результата: после ухода консультантов, произведенные изменения остаются.

Фирма "Метод" представляет классическую Российскую школу, базирующуюся на методах и принципах АНХ при Правительстве Российской Федерации, Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (Россия) в результате чего руководители предприятий, организаций города получат отличное от суррогатного представление о консалтинге.

|  |
| --- |
|  |

### Проблемное консультирование

Консультирует по процессу управления и организационному развитию предприятий - менеджмент консалтинг. От появления на свет до исчезновения на предприятии идет процесс развития. Возникают постоянно или время от времени проблемы, решить которые можно эффективно или неправильно. Фирма старается сделать так, чтобы сразу же все управленцы получили одинаковое представление о сложившейся ситуации и все мобилизовались на решение проблемы или все достигли целей. Таким образом, например, через 20 часов работы со всеми сотрудниками, замкнутыми на данную проблему или ситуацию, обязательно находится решение:

- инновационное – вновь образованное;

- новационное – обновленное, измененное.

Это проблемное консультирование. Для него не требуются экономические, финансовые документы. Специалисты в ходе работы сами поймут, что ещё они должны сделать, даже если считают, что больше уже сделать ничего невозможно. Все решения персонал найдет сам. Единственное что надо: все специалисты, способные повлиять на ситуацию или проблему должны быть в одном месте часов на 20 кряду в течение 2-3 -х дней.

Работа проводится в офисе, на территории заказчика или на выезде, например, на базе отдыха. Всегда условие: участники не должны отрываться от семинара, так как темп очень высокий и в каждую минуту все осваивают какой-либо блок программы. Таким образом клиентам легко двигаться в бизнесе очень высокими темпами, выигрывать в конкуренции, понимать, что происходит с самим предприятием в то время, когда в городе, мире происходит что-то, и др.

Ценность фирмы заключается в том, что она занимается "индивидуальным пошивом". Однотипная проблема решается в различных предприятиях по-разному. Так как предприятию, в принципе, важен толчок, то наиболее эффективный и чаще всего используемый фирмой способ - семинары. Семинары позволяют консультантам контролировать ситуацию и управлять ей на верхнем уровне - первый руководитель, заместители, руководители служб, отделов, производств. Затем этот управленческий персонал сам производит необходимые изменения и ускоренно добивается требуемых результатов. Таким образом, управленцы с нами нарабатывают эффективный современный управленческий опыт - основную ценность их использования на предприятии, и в дальнейшем самостоятельно, без помощи извне, проводят новации или управление.

Клиент пользуется нами как скорой помощью, даже реанимацией, хотя фирма с постоянными клиентами строит отношения программно.

Такой способ работы позволяет в один месяц, один квартал, один год иметь очень большое количество клиентов по разнообразным проблемам, темам, что позволяет применять массу современных эффективных методик и методически интенсивно развиваться.

Если считать что клиенты по менеджмент - консалтингу находятся на двух стадиях: "запуск" либо "сопровождение" бизнеса, производства, то в настоящее время в нашей области (Опыт фирмы "Метод") количество предприятий на стадии "запуск" находящихся у нас на консультировании составляют около 60%. Стратегия развития, постановка маркетинга в кратчайшие сроки - это интерес большинства заводов военно-промышленного комплекса, машиностроения, пищевой промышленности, банков, и конечно, среднего бизнеса.

Уникальность:

Сопровождая или генерируя с управленческим персоналом заказчика правильные управленческие решения, фирма несет управленческую прибыль предприятиям.

Польза:

Тем руководителям, которые обеспокоены желанием быстрого продвижения вперед в управлении производством, т.е. в использовании совокупности принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибылей.

|  |  |
| --- | --- |
| Консультациями в первую очередь пользуются организация при: | Часто реальное консультирование сводится к желанию клиента, например:  |
| * смене "КОМАНДЫ"
* смене ЛИДЕРА
* изменениях в команде
* СТРУКТУРНЫХ изменениях
* потребности в ИЗМЕНЕНИЯХ, обновлениях
* возникновении проблем из - за чрезвычайно ВЫСОКИХ ТЕМПОВ РОСТА
* нахождении ни этапе ДИНАМИЧНОГО РАЗВИТИЯ
* ощущении своей ПРОБЛЕМЫ
* существенном отклонении от нормального характера развития компании
* желании ВИДЕТЬ СЕБЯ СО СТОРОНЫ собственными глазами
* СТАГНАЦИЯХ - т.е. неподвижности, застоях в производстве, торговле
* возникновении вопроса о перестройке компании, которая находится в затруднительном положении
 | * определить стратегию развития предприятия
* сформировать управленческую команду
* нацелить сотрудников на результат
* провести структурно - функциональную реорганизацию персонала
* повысить исполнительскую дисциплину и принятие ответственности
* поиска ресурсов развития организации
* определения взаимодействия подразделений
* в области организационной, корпоративной культуры
* по повышению коммуникативной успешности персонала
* в получении практических навыков в маркетинге
* в разрешении организационных конфликтов
* по мотивации персонала к нововведениям
* в оптимизации отношений собственников, руководителей и персонала.
 |

Клиенты:

* + Машиностроение
	+ Легкая промышленность
	+ Черная и цветная металлургия
	+ Приборостроение
	+ Пищевая, мебельная промышленность
	+ Предприятия ВПК
	+ Монополисты (дистрибьюторы) на рынке дорогой техники
	+ Коммерческие предприятия
	+ Мульти-левел-маркетинговые структуры
	+ Инвестиционные компании
	+ Предприятия культуры
	+ Магазины
	+ Предприятия среднего и малого бизнеса
	+ Страховой бизнес
	+ Управления города, области
	+ Бюджетные организации

За годы работы фирмы помощь в организации процесса управления и развития получили 23 промышленных предприятия области, 22 страховые компании России, 61 коммерческих фирм, 18 административных и муниципальных предприятий. Кроме того, более 2600 тысяч управленцев первого, второго уровня и около 4800 специалистов предприятий, учреждений и организаций России получили практическую профессиональную поддержку.

Способы работы:

В работе с группой лекции сведены до 7-15 минутных информационных обзоров темы. Все участники заняты в групповых, индивидуальных занятиях, "тренингах", видеотренингах, управленческих упражнениях, "мозговых штурмах", что позволяет обеспечить активное усвоение материала, приобретаются умения и навыки, открываются перспективы, выявляются угрозы, слабые стороны, происходит компенсация информационной перегрузки. Эффективна работа с группой численностью 9-25 человек, одного иди нескольких коллективов.

### Тренерство консультантов "Consultant coaching"

"Consultant coaching"- "Тренерство консультантов" -программа тренировки консультантов по управлению. Программа работает два года. Программа предназначена:

* Консультантам по управлению других территорий, не города Челябинска, например Башкирии, Татарии, Тюмени, Перми, Казахстана, Западной Сибири, Дальнего Востока, Омска, Томска, Новосибирска, Иркутска, Оренбурга и др.
* Консультантам по управлению Челябинской области: - городов Магнитогорска, Миасса, Чебаркуля, Златоуста, Кыштыма, Карабаша, Горно-заводской зоны.
* Внутренним консультантам. То есть тем лицам, кому первый руководитель (Совет директоров, хозяин) частично делегировал ответственность по вопросам управления, либо советуется по вопросам организации работ, принятия решений. Иногда такой сотрудник имеет должность: ответственный за внутренние коммуникации, связь с внешним миром, зам. директора по работе с кадрами или просто "серый кардинал", т.е. человек, наделенный правом…

Программа проводится:

* В год проходит два выпуска :
* Осенне-зимняя программа в ноябре-январе, весенняя в апреле -июне.
* Каждый поток участвует в трех программах:
	+ I программа: 10-ти дневное участие в работе информационно - деятельностного семинара.
	+ II программа: 6-ти недельное практическое исполнение консультационной работы, как правило, на территории проживания.
	+ III программа: 5-ти дневное участие в работе информационно - деятельностного семинара.

### Тренерство управленцев

Программа предназначена:

* Для руководителей отделов, служб, цехов заводов, производств
* Для руководителей организаций среднего и малого бизнеса
* Для частных предпринимателей
* Для желающих изменить свою жизнь к лучшему, получать большую прибыль и научиться общаться с клиентами, сотрудниками

Темы:

|  |
| --- |
| Какие виды помощи в развитии бизнеса могут быть оказаны руководству предприятия, организации. Как поставить самим диагноз развития своего предприятия |
| Стили управления |
| Как разработать стратегию фирмы |
| Экскурсия в множество способов увеличения объемов продаж  |
| Работа командой не мода, а эффективный способ достижения цели |
| Маркетинг. Структура маркетинга. Как пользоваться маркетингом в своем конкретном случае |
| Делегирование ответственности  |
| Мотивация персонала к исполнению своих обязанностей |
| Стили управления |
| Корпоративная и организационная культура |

Программа "Тренерство управленцев" - один из наиболее эффективных способов практической подготовки управленческого персонала высшего и среднего звена для решения тех вопросов и задач, которые возникают на любой стадии процесса управления и организационного развития фирмы, предприятия, компании.

Рассматривая организацию как единую систему, консультанты по процессу управления и организационному развитию в ходе работы дают участникам программы "Тренерства..." свое представление о тех проблемах, законах, процессах, которые идут как внутри, так и во вне организации. Этот беспристрастный независимый взгляд со стороны позволяет самому руководителю и его управленцам наиболее лучшим образом понять, что происходит в организации, на какой стадии развития находится бизнес, какие законы управления действуют на данный момент, и как использовать силу этих законов для достижения своих целей.

При этом работа консультантов построена таким образом, что участники самостоятельно используют приемы, методы, инструменты управления в последующей повседневной деятельности. Они начинают совершенно по-другому управлять, становятся грамотными менеджерами, которым можно доверять выполнение более сложных и масштабных задач, направленных на достижение высокой прибыльности, стабильности и конкурентоспособности организации.

Пройдя полностью Программу "Тренерство управленцев" руководитель и его управленческий персонал смогут:

* Успешно применять 3 -х элементную систему управленческого инструментария менеджера: стратегию, маркетинг, делегирование ответственности;
* Самостоятельно ставить диагноз развития своего предприятия, отдела, цеха;
* Сами разрабатывать стратегию своего предприятия, отдела, филиала, цеха и правильно использовать работу команды для достижения цели бизнеса;
* Получат консультацию, как правильно использовать разные стили управления в конкретных ситуациях;
* Знать структуру маркетинга и применять ее в своем конкретном случае,
* Правильно делегировать ответственность, мотивировать персонал к исполнению своих обязанностей.

### Переговорные технологии

"Современные технологии делового общения и переговоров" (60 ч).

Программа постоянно действующая, потоки формируются каждые два месяца.

Целью программы является подготовка специалистов к профессиональному ведению переговоров с клиентом или партнером любого уровня и подготовка к эффективным личным продажам.

Форма осуществления программы: эффективный тренинг под видеоконтролем.

Что получает участник тренинга?

* навыки предварительной подготовки к переговорам;
* умение эффективно определять стратегию будущих переговоров;
* адаптацию к любой нестандартной ситуации на переговорах;
* навыки скорейшей подстройки к собеседнику и эффективных коммуникаций;
* безопасность переговоров по оценке достоверности их результатов, по контролю эмоций, по соответствию деловому этикету, адекватности собеседнику.

Программа состоит их 3-х 20-часовых блоков с перерывом 2-4 недели.

### Мастер-классы

Консалтинговая фирма "Метод" является своебразным центром инновационного опыта в различных аспектах управления. В этом качестве она выступает центром притяжения высококлассных специалистов из разных бизнес-единиц.

Мастер-класс - форма систематизированного обмена опытом. На наших мастер-классах успешные специалисты показывают свою профессиональную "кухню" и делятся наработанными Ноу-хау.

Цель мастер-класса - обмен профессиональным опытом.

Мастер-класс позволяет осознать, систематизировать, и растиражировать те управленческие инструменты и методики, которые доказали эффективность на практике.

Повысить квалификацию специалистов. Консалтинговая фирма "Метод" с помощью мастер-класса стремится восполнить потребность специалистов в профессиональной поддержке, в подпитке инновационными методиками и практическими инструментами, способными обеспечить эффективную работу организаций.

Участники (8-10 человек):

На мастер-класс приглашаются, с одной стороны, высококлассные специалисты, которые обладают значительными практическими достижениями и авторитетом ("мастера", ведущие мастер-класс).

С другой стороны, приглашаются новички и специалисты, заинтересованные в росте своего профессионализма, в обновлении своего опыта, в освоении эффективных практических инструментов в короткий срок.

Что получают участники мастер-класса?

* осмысление своего профессионального уровня и определение ресурсов профессионального развития;
* системный практический опыт за короткий срок;
* профессионализм "мастера" состоит не столько во владении теоретическими знаниями, сколько в способности выбирать и применять эффективные инструменты управления, адекватные ситуации. В процессе выполнения практических работ вырабатывается подобная профессиональная интуиция.
* профессиональные связи с коллегами;
* повышение квалификации (по окончании выдается соответствующий сертификат).

### Техническое консультирование

Потребность в консультировании.

Технические управленцы предприятий обращаются к нормативному консультированию, например, к организационно-техническому при установке нового оборудования и др. За семилетний опыт работы на рынке менеджмент-консалтинга фирма знакома с массой проблем предприятий-производителей в вопросах управления. Таким образом, в нас аккумулированы знания с одной стороны технических способностей производителей, с другой стороны технических нужд производителей.

Консультирование ориентировано на расширение потенциальных возможностей у Управленцев, они становятся восприимчивы к информации и способны самостоятельно применять ее в рабочей ситуации.

Эффективность консультирования:

1. Технические специалисты предприятия способны эффективно и быстро самостоятельно получить результат, применив полученные рекомендации в дальнейшем произвести нужные изменения.
2. Ценностью консультирования является получение техническими специалистами знаний для принятия управленческих решений.

Работа технического консультанта заключается в: ·

* предоставлении информации:
	+ О возможности размещения производства комплектующих, необходимых "Заказчику", на предприятиях-лидерах в данной области деяьельности.
	+ О возмодности размещения сторонних заказов на неполностью используемых технологических мощностях "Заказчика".
* проведении целевого поиска технических и технологических разработок по заявленным "Заказчиком" темам.

## 3.3. Развитие концептуальных подходов к процессу консультирования

Растущая сложность и увеличивающийся темп общих экономических изменений, условий ведения бизнеса порождают специфические проблемы, при решении которых все чаще и чаще российские предприниматели испытывают необходимость в помощи консультантов. В этой ситуации популярность консалтинговой деятельности привела к тому, что до недавнего времени большинство консультантов не следовали какой-либо определенной стратегии и пытались реагировать на любую просьбу потенциального клиента. Однако уже сейчас все большее число консультантов понимают, что не могут быть всем для всех клиентов, что шанс получить заказ увеличивается в том случае, если предлагается уникальная услуга. Но здесь помимо роста конкуренции среди консультантов возникает и другой вопрос - каковы принципы формирования консалтинговой услуги и каковы критерии ее оценки.

Неоднократно указывалось, что профессиональные услуги производят неосязаемую продукцию или продукты. Продукт консультирования - совет, который дают клиенту или, если основной акцент делается на внедрение и изменение, которое реально имеет место в организации работы клиента' и обусловлено вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Консультант может иметь собственное мнение и представление о нем, в то время как точка зрения клиента на этот же продукт и его реальную ценность, вероятно, совершенно другая[[[11]](#footnote-11)1].

Поэтому консультанты неохотно дают четкое определение своей продукции. Некоторые боятся, что это ограничит их и помешает искать и находить новые возможности в неохваченных ими областях. Другие предпочитают рассматривать каждую возможность нового задания по существу и решать, принять или не принять его без какого-либо определения продукции заранее. В целом, при продаже своих услуг на рынке консультант фактически продает только обещание помочь клиенту удовлетворить его потребности и клиент лишен элементарной возможности оценить предлагаемый товар и вынужден только предполагать о возможностях консультанта и строить отношения с ним на исключительном доверии[[[12]](#footnote-12)1].

Однако как клиенты, так и консультанты все чаще хотят «увеличить осязаемость» процесса консультирования, чтобы улучшить сбыт, усовершенствовать планирование, качество управления и контроль как со стороны клиента, так и консультанта. Различают четыре различных пути определения консультационного товара (1).

Вариант 1. - функциональные или предметные области вмешательства.

Этот вариант, обычный в прошлом и все еще широко применяемый в настоящем, определяет услуги консультанта по функциональным или техническим областям, в которых он может помочь клиенту. Здесь главное - иметь качественное образование и широкий опыт в данной области. Примеры - финансы, маркетинг, управление производством или общее руководство.

И хотя такое определение продукта указывает на область компетентности, оно не имеет конкретного фокуса, если предметная область широка.

Оно не уточняёт, какое качество является особенностью данного консультанта, каковы его сильные стороны и чем он отличается от других. Оно ничего не говорит о методах его работы, о результатах, которые хочет получить при вмешательстве.

Вариант 2 - управление и проблемы бизнеса.

Этот вариант определяет услуги по типичным проблемам бизнеса и управления, возникающим у клиентов. Здесь главное возможность помочь в решении проблем и соответствующая специальная квалификация. Например, рационализация информационных потоков, появление возможности создать совместное предприятие и переговоры по его созданию, соглашения о передаче технических достижений и т.д. Предполагается, что консультант проанализирует и выдаст благоприятное для клиента решение.

Вариант 3 – специальные методы и системы.

В этом случае консультант разрабатывает и предлагает клиентам соб­ственный (часто уникальный) подход к решению проблемы, который выражается в виде специальных методов, модели или системы управления. Это может быть (хотя и необязательно) запатентованная система, которую невозможно получить от кого бы то ни было другого Конечно, консультант не просто внедряет стандартную систему. Как правило, задание включает предварительное исследование с целью диагностирования проблемы, адаптацию базовой, стандартной, системы к условиям клиента и помощь в ее внедрении и соответствующем обучении персонала. Сюда может входить дальнейшее обслуживание и усовершенствование системы, что закладывает основы долгосрочных отношений консультант - клиент. Причем, консультанта, разработавшего специальную систему, можно считать авторитетом по применению стандартного заведомо эффективного подхода к определенного типа проблемам, которые относительно легко идентифицировать и структурировать

Вариант 4 - применение методологии консультирования.

В этом случае консультант пытается сделать свою продукцию более осязаемой и точной, для чего снабжает клиента описанием своего методологического подхода и идентификации проблем в организациях- клиентах и к оказанию им помощи в планировании и внедрении изменений.

Подчеркивается не содержание или конечные результат процесса консультирования, а подход и то, что клиент сможет овладеть методологией для диагностики своих проблем в будущем Предлагаемым продуктом становится сам метод.

Другие варианты.

Среди других вариантов рассматриваются услуги, отличные от консультирования как такового, вроде повышения квалификации руководящих кадров, технической подготовки, исследования, проектирование, разработка данных и т д. Соответственно выше обозначенные варианты консультирования дополняются подобными услугами, что и приветствуется клиентами.

Однако ни один из вариантов не обеспечивает комплексного решения проблем заказчика. Например, вопрос о конфиденциальности Ни один клиент не чувствует абсолютного доверия к консультанту, и, соответственно консалтинговый процесс зачастую проходит в режиме информационной огра­ниченности, и это не может не сказаться на конечном результате.

К этому следует добавить и ряд психологических барьеров заказчика. Многие вообще не желают признавать необходимость вмешательства кон­сультанта, так как это может снизить самооценку менеджеров. Зачастую потенциальный клиент обеспокоен тем, что присутствие консультанта другие (подчиненные, коллеги, начальство или даже конкуренты) рассмотрят как признание в некомпетентности. Для заказчиков типичны сомнения в возможностях человека со стороны решить сложные проблемы, преодолеть которые безуспешно пыталось руководство организации. Некоторое полагают, что консультант не станет утруждать себя сложным поиском решения, которое надолго бы исправило положение, а вместо этого он попытается применить один из своих стандартных пакетов. В глазах некоторых заказчиков консультант выглядит слишком любопытным субъектом, который собирает слишком много информации, которую затем может использовать против них.

Иногда можно услышать о том, что легко нанять консультанта, но очень трудно от него избавиться. Утверждается, что консультанты так выполняют полученные задания, чтобы неизбежно появились новые. Это может привести к перманентной зависимости от консультирующей фирмы.

И можно не говорить о том, что клиенты иногда полностью игнорируют то, как определяется сумма оплаты услуг консультанта и чем она оправдана, а также с какими выгодами ее можно сравнить. Такие заказчики полагают, что использовать консультанта - роскошь, которая им не по карману.

Как же быть в такой ситуации заказчику, который с одной стороны, терзаем страхами и сомнениями, а с другой озабочен в эффективном решении своих проблем?

Учитывая специфику современной консалтинговой практики и не всегда лишенные основания сомнения заказчиков творческий коллектив, возглавляемый авторами статьи предпринял попытку создания специализированной краткосрочной учебно - консалтинговой программы, ориентированной на сферу управления персоналом.

Если попытаться посмотреть на процесс консультирования в целом, то она может быть представлена как комплекс мероприятий, проводимых консультантом и направленных на то, чтобы помочь клиенту воспринимать, понимать и воздействовать на ход событий, происходящих в окружении клиента (2).

Поэтому творческий замысел этой программы был обращен к идее построения «самообучаемой организации» - организации, которая создает условия обучения для всех своих сотрудников и сама непрерывно преобразовывается. По мнению ряда специалистов именно такая организация обладает необходимым уровнем адаптивности к динамичному развитию внешних условий и способна действовать в парадигме «превентивного» управления.

В этом контексте консультант выступает в роли тренера, подготавлива­ющего организацию к реальным «соревнованиям» во внешней среде, где организации придется самостоятельно принимать решения, разрабатывать стратегию действий и реализовывать тактические шаги. Причем речь идет о выработке долговременных адаптивных навыков, позволяющих организации длительное время самостоятельно справляться с возникающими трудностями и проблемами практически во всех сферах деятельности. Программа ориентирована на высшее и среднее звено управления и основана на изменении традиционных представлениях об управленческих ролях. Подразумевается, что менеджеры должны реорганизовать свою деятельность на трех ровнях (3).

Технология внедрения программы основана на андрагогическом подходе к организационному обучению, в ходе которого реализуется исследовательский подход к решению проблем заказчика, в противоположность иерархическому - типичному и общепринятому, т.е. подходу при котором деятельность консультанта основана на доминировании высшего звена в ходе обмена информацией, оценки и предписаний Присущие модели решения проблем включают в себя три компонента отстаивание определенных точек зрения (что следует делать, что значимо и т.д.), оценку (суждения об успехе/неудаче, хорошем/плохом, возможности/невозможности) и приписывание значений, точек зрения и ценностей окружающим. Исследовательский подход подразумевает обратное, заказчик привносит в процесс изменения существенную долю свое­го предшествующего опыта; обсуждает с консультантом учебного плана и доступность консультанта в процессе организационных изменений; определяет результат организационных изменений, согласованного с консультантом, взаимоотношения с которым строятся на основе сотрудничества и взаимного обмена идеями.

Длительность программы ориентирована на 3 месяца. В течение этого времени консультант «вживается» в организацию, где выступает инициатором изменений и присутствует в системе как наблюдатель.

Безусловно, такой подход к консультированию требует соответствующей подготовки консультанта. А именно. Консультант должен отслеживать влияние следующих факторов: согласованность детального диагноза проблемы с клиентом; возможность усиления готовности и способности клиента осуществлять изменения; итеративный характер общения должен обеспечивать возможность корректировки и модификации стратегии и целей изменений по ходу дела; стремление к стабильности как к желаемому следствию изменений; возможность и умение противостоять давлению со стороны клиента, часто стремящегося получить преждевременные и скоропалительные решения. Поэтому программа дополнена и специально разработанными методическими приложениями, помогающими консультанту ориентироваться в процессе реализации программы, и тренингами для преподавателей - тренеров.

В феврале 2000г. состоялась презентация программы. В качестве испытательной площадки были выбраны 12 региональных партнеров Меж­дународного института менеджмента «Линк».

В результате апробации программы в региональных центрах МИМ ЛИНК обнаружилось, что методологические подходы, реализованные в ней, в некоторых случаях позволили сформировать в организациях так на­зываемые самоуправляемые команды. Именно эти команды стали создавать в своих организациях «поля творческого напряжения», т.е. отдельные лакуны в видении будущего и настоящей реальности, как постоянный источник мотивации персонала к изменениям. Причем процессы углубления и расширения рабочих обязанностей, навыков руководства явились основными направлениями совершенствования деятельности менеджеров. В этом контексте, навыками, приобретенными в процессе реализации программы стали:

- технические навыки и приемы, необходимые для выполнения работы;

- навыки работы в команде и навыки межличностного общения, необходимые персоналу (предоставление и получение обратной связи, урегулирование конфликтов, понимание ценностей различий, коллегиальность);

- навыки активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

Безусловно, программа не является панацеей от всех организационных бед и проблем. Однако авторский коллектив программы сохраняет уверен­ность в том, что такого рода укрепление организационных структур поможет предприятию выдержать штормы, бушующие на современном рынке и вовлечь работников в проблемы предприятия, повысить производительность труда и уровня жизни. Кроме того, в настоящее время идет работа по развитию данного продукта, как в плане содержания, так и методик реализации.

## 3.5. Сертификация в консалтинге.

Общепризнанно, что главным критерием успешности и эффективности работы консультанта (вне зависимости от его специализации) является уровень удовлетворения потребности клиента в осуществлении какого-либо управленческого решения в рамках своей организации. Чтобы такое решение состоялось, рекомендации консультанта должны быть качественными и как минимум не должен наносить вреда своему клиенту. Эти и другие стандарты его деятельности фиксируются в Профессиональном кодексе консультанта.

Профессиональный кодекс, однако, не отвечает (да и не должен) отвечать на вопрос о том, какова цена и критерии качества выполняемой им работы. Не секрет, что сегодня диапазон оплаты труда консультанта по управлению простирается от 10 до 120 у.е. за один час работы. Не секрет также и то, что в российском бизнесе пока еще живуч стереотип, согласно которому «в Москве - все самое лучшее», в т.ч. и качество консалтинга. Наконец, нельзя забывать о существовании консультантов-профессионалов и тех, кто рядится в их одежды...

Сейчас в России и СНГ есть только один документ, удостоверяющий квалификацию. Это диплом Школы консультантов по управлению Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Но выпускников ШКУ - несколько сотен. Да и выдается этот диплом пожизненно, а сертификация требует подтверждения через 3—4 года.

Стало быть, вопрос об экспертизе управленческого консалтинга назрел. Проходившая в Москве 5—7 июля конференция Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) и была посвящена обсуждению проблемы сертификации консультантов и расценкам на консультационные услуги. Около 70 участников из 15 регионов России и стран ближнего зарубежья этого мероприятия представляли свыше 300 индивидуальных консультантов и 46 консалтинговых фирм - членов АКУОР.

В кратком, но содержательном докладе президента АКУОР проф. А.И. Пригожина отмечалось, что сертификация консультантов и консультационных услуг не является самоцелью. Она в равной мере необходима и консультанту, и консультационному сообществу, и клиенту, и государству. В этом четырехугольнике выиграют все: сертифицированный консультант получит неоспоримые конкурентные преимущества по сравнению с его коллегой, не обладающего таковым; профессиональное сообщество получит в свои руки критерии профессионализма, фиксированную систему ценностей; клиент, пользующийся услугами такого консультанта, приобретет в результате устойчиво развивающийся бизнес; экономика, государство в результате введения института сертификации получат дополнительные профессиональные рычаги усиления реформ в стране (не секрет, что одна из главных проблем торможения реформ - непрофессиональный менеджмент организаций).

Приглашенный на конференцию зав. отделом министерства экономического развития и торговли РФ А.И. Ивакин, поддерживая важность и полезность сертификации, отметил, что инициатива в этом процессе должна всецело принадлежать профессиональному сообществу консультантов. Он считает, что сегодня вполне реально воссоздать при Министерстве Общественный совет, который мог бы взять на себя функции наблюдательного органа, осуществляющего предельно мягкие формы поддержки консультационного сообщества.

Генеральный директор «Бизнес Консалтинг Групп» (БКГ) М.Ю. Федин и менеджер по качеству этой компании Н.В. Петухова представляли на конференции единственную российскую консалтинговую компанию, система качества работы которой подтверждена международным сертификатом ISO 9001:94. М.Ю. Федин считает, что владение международным сертификатом предоставляет его фирме допол­нительные конкурентные преимущества и позволяет стандартизировать оказываемые клиентам услуги в соответствии с мировыми требованиями. При этом, по его мнению, чем больше технологизирован продукт, тем выше потребность компании в переходе к стандартам ISO.

Успеху в получении международного сертификата в немалой степени способствовало то обстоятельство, что компанией управляют менеджеры-непрофессионалы в области консалтинга. Раскрывая технологию подготовки к получению сертификата ISO, H. Петухова рассказала участникам конференции о том, что на начальном этапе работы созданного для этой цели комитета по, качеству возникло сопротивление ряда ведущих сотрудников компании. Последнее, как показал анализ, было обусловлено двумя важными обстоятельствами: во-первых, высоким интеллектуальным и профессиональным уровнем персонала, который увидел в комитете еще одну бюрократическую структуру; во-вторых - критическим отношением консультантов к менеджменту как таковому.

Главный результат сертификации компании, как считают его руководители, состоит в том, что, с одной стороны, были получены гарантии того, что «с нами можно и нужно иметь дело», а с другой - произошло качественное изменение в управлении бизнесом самой фирмы. Вероятно, в силу того, что БКГ сегодня является единственным обладателем такого сертификата, руководители компании справедливо полагают, что конкурентные преимущества, предоставляемые ISO 9001:94, ни профессиональным сообществом, ни клиентами по боль­шому счету не оплачены.

В подтверждение сказанному прозвучало выступление зам. генерального директора «ИнКомА Лтд» О.А. Роткина, который, развивая идею о необходимости проведения сертификации в консалтинге, отметил, что возможным критерием для оценки консультационной фирмы мог бы стать такой показатель, как отзывы других заказчиков, сумевших адекватно оценить работу консультантов данной фирмы.

По мнению директора фирмы «Пятерка» Д.М. Шустермана, сертификация, это, во- первых, допуск в профессиональное сообщество, свидетельство профессионализма консультанта; во-вторых, бесспорно, сертификат должен предоставлять весомые конкурентные преимущества.

Главный вопрос, на который следует получить ответ: - ЧТО подлежит сертификации. В этой связи следует точно определить:

- перечень продуктов, подлежащих сертификации,

- описать программы знаний, используемых в консалтинге,

- описать необходимые и достаточные навыки, которыми владеет консультант.

Очень важно далее решить, КТО будет осуществлять сертификацию. Решение этой задачи осложняется тем, что в России отсутствуют граничные условия для стандартов. Тем не менее, вводить стандарты должен некий орган, но такой, который хорошо известен в клиентской среде. Поэтому получение сертификата будет иметь смысл только в том случае, если он станет синонимом ответственности того профессионального сообщества, от имени которого он выдан.

Генеральный директор консалтинговой фирмы «Контур ТМ» 3.8. Герчикова рассказала об опыте разработки стандарта качества для своей организации, когда за основу была взята американская модель «Компетентность консультанта». Согласно этой модели компетентность складывается из успешности исполнения консультантом „шести ролей, каждая из которых содержит в себе две функции (всего, таким образом, 12 функций). Эти роли следующие: доверенный советник, бизнес-драйвер, лидер изменений, эксперт, внимательный наблюдатель. Вершиной компетентности выступает долгосрочное (устойчивое) партнерство.

Для сертификации результата (продукта) консалтинга можно, по ее мне­нию, использовать эмпирическую информацию, содержащуюся в полученных сотрудниками фирмы критериях оценки эффективности консультационного проекта. Среди них:

- удовлетворенность клиента,

- оценка эффективности проекта через год после его завершения,

- повторный заказ,

- молва,

- возможность распространения решений данного проекта на другие объекты и т.п.

Профессор Высшей школы экономики В.И. Герчиков в своем выступлении отметил те принципиальные изменения, которые в последние годы произошли в российской бизнес - среде:

- усилился спрос на отечественный консалтинг,

- возникла категория внутренних консультантов,

- происходит становление стратегического управления,

- начался процесс «развода» собственника с топ - менеджером.

Он поддержал идею о том, что институт сертификации должен опираться только на профессиональное сообщество. При разработке программы сертификации консультантов следует, по его мнению, использовать палатный опыт Германии.

О печальном опыте сертификации в Республике Беларусь рассказал генеральный директор «БелСоюзКонсалт» А.Г. Купцев. В основу Беларусского варианта проведения сертификации была положена 2-уровневая модель, включавшая в себя предзащиту на Экспертном совете ассоциации и защиту - перед органом государственной власти. Предло­женная модель включала в себя ряд существенных моментов: членство в объединении как условие допуска к предзащите; сертификацию по видам консультационной практики; сертификацию в форме защиты проекта в виде теста; платность сертификации.

Итогом многомесячной работы явилось то, что государство в лице Совми­на после трехмесячного разбирательства ликвидировало «БелСоюзКонсалт», так и не сумев, по словам выступающего, разобраться в том, для чего нужны специалисты в области консалтинга.

Генеральный директор фирмы «Павлуцкий и партнеры» А.В. Павлуцкий, рассказав о знакомстве с опытом проведения сертификации в Голландии, предложил собравшимся задуматься над таким вопросом: сертификация, она «ОТ» или «ДЛЯ». По его мнению, ответ очевиден: сертификация - ДЛЯ. Для саморазвития консультанта и клиента. Именно клиент, должен выступать высшим.

Стремительное вхождение в рыночную экономику востребовало множество не известных до некоторых пор видов деятельности, являющихся предпринимательской инфраструктурой бизнеса.

Сегодня ни у кого уже не вызывают вопросов аудиторская, брокерская, риэлторская, маклерская деятельность, подбор и оценка персонала. Но когда мы слышим слово «консалтинг», каждый понимает под ним что-то свое или не понимает о чем идет речь вообще. Да и не удивительно. Все чаще, это хлесткое иностранное слово мелькает на страницах печатных изданий и в рекламных объявлениях, муниципальное, региональное, политическое, управленческое, финансовое, по организационному развитию, инвестиционное, по информационным технологиям, бизнес-консультирование и т.п. - в этом «лесу» мудрено не заблудиться.

При стремительном развитии этого бизнеса на Западе, да уже и у нас, до сих пор нет общепринятого определения этой деятельности. Никто не может сказать, где начинается область его применения и где заканчивается. По большому счету, любая фирма или человек могут утверждать, и небезосновательно, что они оказывают консалтинговые услуги. Как иногда шутят:

«Одна половина человечества кон­сультирует вторую половину».

Буквальный перевод английского слова «consulting» означает «оказание помощи», «советование» и даже «лечение» Таким образом, тот, кто называет себя консультантом, является помощником, а также заинтересованным попутчиком лидеров на пути непрерывной работы по усовершенствованию их предприятий и организаций.

Выбор помощника - дело серьезное. Существует множество рекомендаций, как выбрать лучшего специалиста Схема, приведенная ниже, надеюсь, поможет выбрать нужного специалиста.

Если вы мыслите категориями - «функция-структура», то вам нужен экспертный консультант, который поможет вашей организации поставить управленческий учет, разработать бизнес-план, подготовить организационноштатное расписание, оценить персонал, разработать учредительные документы и т.п. Нужно понимать, что когда вы работаете с экспертным консультантом, контроль за результатом, находится в руках этого консультанта, потому что продукт создается или уже создан не вами и не в вашей организации.

Когда вам не безразлично, насколько эффективно и комфортно люди проводят треть своей жизни, вы можете пригласить консультантов-тренеров, которые проведут тренинги на эффективные коммуникации, командообразование, умение продавать, проводить публичные презентации и т.п.

Если перед вами стоят задачи реорганизации или создания новых проектов, вам необходимо обратиться к проектным консультантам. Они профессионально разработают для вас план реструктуризации или реорганизации предприятия, помогут создать холдинг или наоборот раздробить предприятие на бизнес - единицы или центры финансового учета, разработают региональную или комплексную программу развития чего-либо в регионе.

Малоизвестными, а потому и не всегда понятными, являются процессные консультанты по организационному развитию и управлению. Это люди, которые, аккумулируя и используя знания различных наук (менеджмент, социология, экономика, психология, педагогика, философия и т.д.), а также отечественный и зарубежный управленческий опыт, организуют и поддерживают эффективное взаимодействие людей в организации по усо­вершенствованию ее бизнес - процессов и решению проблем, стоящих перед организацией.

Если вы понимаете, что процессы в организации протекают горизонтально, а функции формализуются вертикально, если вы осознаете, что за процессы в вашей организации отвечает только один человек - директор, а им являетесь именно вы, возможно, вам необходимо найти себе помощника среди процессных консультантов по организационному развитию. Когда вы работаете с процессным консультантом, вы контролируете результат, потому что процесс его получения проходит у вас на глазах и вы являетесь его участником.

На этой схеме нет лучших или худших, эффективных или неэффективных. Эта схема всего лишь попытка по-иному взглянуть на вид профессиональной деятельности, называемой управленческим консультированием.

Немного подробнее хотелось бы остановиться на сущности процессного консультирования. Отличаясь от традиционного экспертного консультирования, когда ответ заранее известен одному и неизвестен другому, процессные консультанты затрагивают область до той поры непознанную. То есть, может быть, пока нет еще таких знаний, но они могут возникнуть в контексте конкретной ситуации клиента. Их подход основан на предположении, что любой процесс, в т.ч. процесс мышления, может быть направлен на службу организации, которая состоит из мыслящих индивидуумов. Речь не идет о психологических приемах типа гипноза или психотерапии. Просто признается, что человек есть существо развивающееся по понятным биологическим и пока по не всегда понятным психическим и духовным законам. Доподлинно неизвестно, как человек учится. Но за многие десятилетия наблюдения за процессами, происходящими в различных социальных группах, замечена феноменальная активизация, так называемого, группового мышления, дающего превосходные плоды коллективного творчества, рождающего оригинальные идеи для практического применения. Созданием необходимых условий для группового творчества, методов и технологий раскрытия личности в целях личного совершенствования и повышения эффективности групп и организаций заняты процессные консультанты.

Когда экспертная поддержка или совет становятся бессильными перед многогранной реальностью жизни, на помощь приходят процессные консультанты, помогающие более широко и системно взглянуть на организацию. Но и тогда, когда «исповедуемая» процессными консультантами модель организации «легла» на стол руководителя, еще не следует полностью доверяться ей. Смысл дальнейшего сотрудничества появляется лишь тогда, когда эта модель понята и принята обеими сторонами. Только тогда появляется гарантированная возможность успешной совместной работы.

Сила подхода процессных консультантов - в их воспитательной направленности, в отличие от простого «советования», «научения» или тренировки умений и навыков управления. Воспитание рассматривается ими как процесс развития, осуществляемый при тесном взаимодействии двух сторон - консультанта и тех, кому нужна его помощь. Считается, что этим занимается педагогика - наука о воспитании. Воспринимая педагогику только как науку о воспитании ребенка, мы забываем, что реальный процесс воспитания и обучения не заканчивается выдачей аттестата или диплома об образовании. На самом же деле процесс обучения и развития человека продолжается и после «школы». По большому счету, человек в жизни только и делает, что учится.

Успешность предприятий и организаций как раз и основывается на развитии (воспитании, образовании) человеческих ресурсов, в понимании организации в целом и системы менеджмента в частности, как совместной работы группы людей в направлении постоянного обновления. Человек - это не только существо, которое знает и объясняет - он также осуществляет выбор и, тем самым, предопределяет свое будущее.

Поэтому процессный подход основан на идее свободы выбора, на уважении выбора, сделанного кем-то другим и на сочетании всех доступных физических и духовных ресурсов. Технологий и методов накоплено уже достаточно в современном процессном подходе. Вопрос в том, чтобы применять их, что, в свою очередь, требует определенного мужества, а также терпения и честности в оценке полученных результатов.

Сегодня много говорят и пишут о качестве: качестве продукции, качестве управления, качестве работы. И, как следствие, «повальное увлечение» сертификацией по международному стандарту ISO 9000 и т.д. Не минула эта тема и консультантов по управлению. «Что такое «качественная работа» консультанта, как это качество оценить и как поддерживать его необходимый уровень?» - вопросы, которые все чаще и чаще звучат в консультационных кругах, обсуждаются на конференциях профессиональных сообществ консультантов, на круглых столах и в печати. Прямой путь - это поиск критериев, способов оценки и способов повышения качества работы консультантов. И это «нормальное» решение для технократического способа мышления. А теперь давайте задумаемся: «Можно ли получить это качество без создания какой-либо, пусть даже самой совершенной, но, все-таки, системы контроля?»

Социальная ответственность в бизнесе - это пока слабый, но набирающий силу импульс, который находит отклик в сердцах и душах все большего и большего числа людей на нашей планете. Эта позиция реализуется ими в том бизнесе, который они ведут - реальном и вполне успешном. Социально ответственный Triodos bank из Голландии привлекает деньги вкладчиков, для которых не безразлично, куда инвестируются их деньги, и, которые хотели бы, чтобы их деньги «работали» на социальный прогресс общества. Нюрнбергский банк окружающей среды (Германия), который финансирует только экологически чистые объекты недвижимости, демонстрирует завидные темпы роста, что позволило ему уже через три года после образования разместить свои акции на бирже. Ведущие японские ав­томобильные компании уже сегодня думают о будущем, вкладывая деньги в разработку полностью или максимально безвредных при утилизации материалов Французские, английские, голландские фермерские хозяйства успешно конкурируют, производя сельскохозяйственную продукцию без применения химических удобрений. Голландская консультационная фирма NPI работает со своими клиентами, рассматривая окружающий мир как «трехчленный социальный организм». Все эти примеры - это внешнее проявление внутренней позиции и жизненных ценностей конкретных людей, владеющих и работающих в том или ином бизнесе. Быть социально ответ­ственным бизнесом сегодня выгодно.

Что же такое социально ответственная консультационная фирма?

Во-первых, это работа только с заинтересованными людьми - лидерами и сотрудниками компании, которые действительно хотят изменить свою компанию и, что немаловажно, ее окружение к лучшему. Они уже сегодня думают о том, что они оставят на этой земле своим детям, внукам, правнукам. Работа по изменению компании не может быть эффективной, если она не затрагивает внутренний мир ценностей людей, их уже устоявшуюся картину мира Только раздвигая эти границы и подвергая сомнениям уже известное, мы можем увидеть новые возможности Иногда нам приходится сталкиваться с руководителями, которые, заказывая ту или иную работу консультанту по управлению, на самом деле и не собираются что-либо серьезно менять на своем предприятии. В таком случае мы отказываемся работать с этим заказчиком.

Во-вторых, это позитивно ориентированный подход в работе. Мы очень талантливы в том, чтобы видеть вокруг негатив, проблемы. Мы изощренно, пусть даже и конструктивно, критикуем и обвиняем. Чтобы увидеть и потом постоянно наблюдать вокруг только хорошее, нужно работать над своим способом мышления и восприятия мира. Если вы это умеете делать сами, то сможете донести и до своего клиента. Не надо искать проблемы, люди не любят проблемы. Лучше сосредоточиться на поиске шансов и возможностей - это путь сотрудничества и взаимодействия. Только сотрудничая и помогая друг другу, можно построить будущее, привлекательное для всех.

В-третьих, это постоянная духовно-исследовательская работа консультантов. Такая работа направлена на создание новых знаний через постижение сути окружающих нас явлений, развитие способностей «видеть невидимое» и ревизию существующих знаний с целью отделения многочисленных и мешающих социальному развитию «плевел» от «зерен» здоровой организации жизни. Только научившись развивать собственные способности, вы можете помочь развить их другим.

Таким образом, социально ответственный подход в консультировании - это нравственный знак качества работы консультанта.

**Заключение.**

В дипломной работе были раскрыты и упорядочены понятия, и принципы управленческого консультирования. Охарактеризованы виды консультационных организаций на современном этапе, показан отраслевой спрос на консалтинг. Так же показаны рейтинги консультационных компаний, которые помогают ориентироваться при выборе консультанта и понять конкурентное соотношение сил. В работе описан метод работы консалтинговой фирмы «МЕТОД». Её основные направления деятельности, предлагаемые технологии по восстановлению «здорового» функцианирования фирмы, описание тренингов.

Из исследования актуальной темы дипломной работы нужно отметить, что потребность в консалтинговых услугах не зависит от формы собственности организации или вида бизнеса. Спрос на услуги консультанта определяется не типом собственника, а прежде его реальными потребностями предприятия в услугах такого рода и, конечно же, деловыми качествами менеджеров данного предприятия. Сегодня на рынке отчетливо виден спрос на услуги консультантов со стороны тех предприятий, во главе которых стоят сильные менеджеры, осознающие ценность профессиональной консультационной помощи. Консультант ценен не просто тем, что выполняет разовый проект, а тем, что помогает предприятию наладить эффективную самостоятельную каждодневную работу. В связи с этим предприятия в первую очередь нуждаются в комплексной реструктуризации, основной упор в которой делается на создание стратегии и реформировании бизнес – модели, на постановку процедур регулярного менеджмента, на формирование системы финансового управления и управленческого учета, на постановку маркетинговой деятельности компании. Из исследования данной работы, стало ясно для, чего нужны консультационные компании и что они могут дать своим клиентам, как они помогают развиваться компаниям, пользующимся их услугами.

Как и в прочих организациях в консалтинговых компаниях существуют свои, пока ещё нерешенные проблемы и задачи, такие как:

* 1. Формирование понимание в среде предпринимателей места и роли профессиональных консультантов в развитии успешного бизнеса.
	2. Формирование профессиональных стандартов, этических норм и правил поведения на рынке консалтинговых услуг.
	3. Повышение профессионального уровня консультантов.
	4. Защита профессиональных и иных интересов консультантов.
	5. Участие в разработке и реализации комплексных инвестиционных проектов и конкретных региональных программ.
	6. Сотрудничество с российскими и зарубежными консалтинговыми фирмами и профессиональными союзами.
	7. Институционализация профессии консультанта.

Решение проблем консультантов, является основной задачей. Из-за неразвитого спроса в консультационном бизнесе отсутствует конкуренция по качеству, поэтому соперничество между компаниями идет, сегодня в русле привлечения новых клиентов для консалтинга вообще, а не их перехода к более профессиональному консультанту.

**Литература**

1. Алексеев О.Б. Общие принципы построения муниципальной системы управления. – М., 1998.
2. Алешникова В. Современные тенденции развития управленческого консультирования // РЭЖ, 1997, № 10.
3. Алешникова В.И. Директор и консультант по управлению: основы успешного сотрудничества//консультант директора, №12 1998.
4. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М., 1999.
5. Алешникова В.И. Профессия «консультант» по управлению в России// управление персоналом, № 2 1998.
6. Бабулошвили К. Управленческое консультирование. – М, Эксперт, 1992.
7. Бобахо В.А. Организационный консалтинг: культура изменений // Управление персоналом, 1998, № 12.
8. Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: 1998.
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М., 1998.
10. Елмамев О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. – Ижевск, 1989.
11. Зимин В. Муниципальный консалтинг // Муниципальная власть, 1999, ноябрь-декабрь, № 6.
12. Юксвярав Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1998.
13. Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий: обобщение передового опыта. М.: 1998.
14. Консультант директора // Н.П. Зволев, №1 с.3-20, 1996.
15. Консультант директора // Н.П. Зволев, №11 с.3-12, 13-21, 1997.
16. Консультант директора // Н.П. Зволев, №12 с.3-14, 1997.
17. Консультант директора //Н.П. Зволев, №5 с.6-18, 1996.
18. Консультант директора //технология «прорыв», Н.П. Зволев, №10 с.31-34, 1995.
19. Коробцев В.В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению // Управленческое консультирование нововведений. Сб. Трудов, вып. 4, 1990.
20. Кубр Милан. Управленческое консультирование и перспективы сотрудничества Восток-Запад//ПтиПУ, №4 1991.
21. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению М.:Экономика, 1975.
22. Макхель К. Управленческий консалтинг. М.: 1999.
23. Менеджмент в Росси и за рубежом. № 3 1999, № 2 2000.
24. Нигель Макленнан. Консультирование для менеджеров. Ростов-на –Дону, с.512, 1997.
25. Ондрак Д. Консультационная программа по управлению для малых предприятий//ПТИПУ, №5,6 1991.
26. Пестофф В.А. Консультант по управлению: новые задачи//ПтиПУ, №2 1989.
27. Петросян Д., Хубиев Р., Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства // Проблемы теории и практики управления, 1997, № 3.
28. Посадский А.П., Хайпин С.В. Консультационные услуги в России. Практическое пособие для менеджеров и предприятий. – М., 1995.
29. Пригожин А. Становление Управленческого консультирования в России // ПтиПУ, 1997, № 3.
30. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга//ПтиПУ, №1 1988.
31. Пфеффер Д. Почему же ничего не выходит? // Искусство управления, 2000, № 3.
32. Пятенко С., Волкова Е. Крупнейшие российские аудиторно-консультационные компании в 1998 г.// БОСС, 1999, № 3.
33. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. М.: 1998.
34. Пятенко С.В. Работа аудитора и консультанта. М.: 1999.
35. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования. В 2-ух книгах. М.: 1994.
36. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания. М.: 1998.
37. Технология успеха: консалтинг – игра всерьез // Госпожа удача, 1998, № 3.
38. Управленческое консультирование. Под. ред. Кубра М. – М., 1992 в 2-х томах. пер. с английского Интерэксперт.
39. Усманов Б., Зимин В. Острый спрос на вопрос // Муниципальная власть, 1998, май-июнь, № 3.
40. Уткин Э.А. Консалтинг. – М., 1998.
41. Чокыров К. Управление консультационной деятельностью//ПТ и ПУ, № 1 1999.
42. Шувалов И. Торжество консалтинга//Эксперт, № 10, 13 2000.
43. Эдгар Х.Шейп. Консультант и стратегия развития//ПтиПУ, №4 1991.
44. Эффективность гос.управления. с. 692-706, М.: 1998
45. Юксвярав Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1998.

**Научный паспорт**

1. Проблема исследования.

Формирование спроса на услуги консультантов, консалтинговых компаний, понятия, принципы и модели консультирования, развитие концептуальных подходов к процессу консультирования.

2. Тема.

Управленческое консультирование: менеджмент консалтинг.

3. Цель.

Изучение и анализ деятельности консультантов и консалтинговых компаний, систематизация информации для развития управленческого консалтинга.

4. Задачи.

Создание условий для активной профессиональной и общественной деятельности консультанта. Формирование профессиональных стандартов этических норм и правил поведения на рынке консалтинговых услуг.

Координация усилий по созданию единой организационной сети для обеспечения эффективного функцианирования рынка консультационных услуг.

5. Объект исследования.

Развитие концептуальных подходов к процессу консультирования, консалтинговые компании.

6. Предмет исследования.

Изучение процесса управленческого консультирования в компаниях, фирмах.

7. Методологический подход.

При исследовании был применен научно-методический подход, применены методы сравнения: графический и статистический.

8. Практическая ценность работы.

Данная работа имеет справочно-информационную и научно-практическую ценность отражающий широкий спектр профессиональной деятельности консультантов разного профиля.

9. Аннотация.

Данное исследование имеет систематизированный характер. Оно дает представление о возможностях российских консультантов и консультационных компаний. Также предоставляется максимальный объем информации. Сведения по консалтинговым компаниям были получены на основе специально составленных баз данных. В результате их актуализации были уточнены сведения по компаниям и индивидуальным консультантам. Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении поставленных целей.

9. Summary.

The given research has the systematized character. It gives submission about opportunities of the Russian advisers and consulting companies. Maximum volume of the information also is granted. The items of information on consulting to the companies were received on a basis of the specially made databases. As a result of them acktuaction the items of information on the companies and individual advisers were specified. The efficiency of consultation reflects his(its) productivity in achievement of object in views.

1. 1 Юксвярав Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1998. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: 1998. [↑](#footnote-ref-2)
3. 1 Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий: обобщение передового опыта. М.: 1998. [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Коробцев В.В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению // Управленческое консультирование нововведений. Сб. Трудов, вып. 4, 1990. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Консалтинговые услуги в реструктуризации российских предприятий: обобщение передового опыта. М.: 1998. [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 Технология успеха: консалтинг – игра всерьез // Госпожа удача, 1998, № 3 [↑](#footnote-ref-6)
7. 1 Бизнес-каталог 2001г. стр. 233 [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Бизнес-каталог 2001 г. стр. 234 [↑](#footnote-ref-8)
9. 1 Общероссийский профессиональный журнал «консалтинг» № 9 2001г. [↑](#footnote-ref-9)
10. 1 Коробцев В.В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению // Управленческое консультирование нововведений. Сб. Трудов, вып. 4, 1990. [↑](#footnote-ref-10)
11. 1 Макхель К. Управленческий консалтинг. М.: 1999. [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 Управленческое консультирование. Под. ред. Кубра М. – М., 1992 в 2-х томах. пер. с английского Интерэксперт. [↑](#footnote-ref-12)