# СОДЕРЖАНИЕ

[Содержание](#_Toc248554663)

[Введение](#_Toc248554664)

[1. Теоретические основы управленческого консалтинга](#_Toc248554665)

[1.1 Специфика управленческого консалтинга](#_Toc248554666)

[1.2 Формы и виды консалтинговых услуг](#_Toc248554667)

[1.3 Технология управленческого консалтинга](#_Toc248554668)

[2. Управленческое консультирование ООО "Техника для дома"](#_Toc248554669)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО "Техника для дома"](#_Toc248554670)

[2.2 Управленческая диагностика ООО " Техника для дома"](#_Toc248554671)

[2.3 Повышение эффективности управления в ООО " Техника для дома"](#_Toc248554672)

[Заключение](#_Toc248554673)

[Список литературы](#_Toc248554674)

[Приложение 1](#_Toc248554675)

[Анкета работников](#_Toc248554676)

[Приложение 2](#_Toc248554677)

[Разделы, рекомендуемые для составления должностной инструкции](#_Toc248554678)

**ВВЕДЕНИЕ**

Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и небольшим компаниям требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также знание новых концептуальных подходов, необходимых для успешного ведения дел.

В практике развитых стран вложение средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматривается как более эффективное, чем даже вложение средств в покупку технологий или оборудования.

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.

Консалтинговая деятельность - это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Преимущества консультирования перед обучением заключаются в конкретно индивидуальном, "штучном" подходе. Консультант разрабатывает и делает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации. Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению “привязывает” их к специфике организации - клиента. Это важный механизм распространения передового опыта в области управления, повышающий профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение и взаимообучение.

Преимущество консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов).

Управленческое консультирование проводят специалисты разных областей. Консультируют юристы, экономисты, маркетологи, аналитики, психологи и социологи. Консультант апеллирует к предметной сфере своей науки и к широкому практическому опыту, к уже достигнутому уровню технологии, квалификации тех, кто, как ожидается, будет использовать созданную им технологию.

Чаще всего организации прибегают к помощи консультантов для развития своего собственного потенциала или консультант привлекается в качестве «узкого» специалиста в определенной сфере для решения возникших проблем. Круг таких проблем очертить несложно. Это может быть внезапно возникшее желание платить налоги по закону, а не по воле фискальных органов. Или несправедливый отказ в установленных законами льготах. Или же внезапный визит налогового инспектора. Да что угодно! Спор с недобросовестными контрагентами, отсутствие у специалистов собственных знаний и прикладного опыта для разрешения разнообразных правовых коллизий и др. 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.

Актуальность настоящей работы очень высока, так как специфика управленческого консультирования находится на неизученном до конца этапе. Информация не систематизирована, небольшое количество информации, недостаток упорядоченной научно – методической литературы.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

## 1.1 Специфика управленческого консалтинга

Имеется множество определений управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию.

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: “Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это”.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру “управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений”. Можно считать два эти подхода взаимодополняющими.

В частности, Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: “Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации”. Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (ACME) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

В целом можно выделить несколько основных подходов к определению понятия управленческого консалтинга:

1. УК - высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области
2. УК - разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях
3. УК - это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.
4. УК - определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения
5. УК - услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах
6. УК - услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем
7. УК - эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.
8. Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений
9. Бизнес-консалтинг - обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.
10. Управленческое консультирование - это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента.

В самом общем виде управленческим консалтингом можно считать один из методов развития системы управления организациями (фирмами, компаниями), а также один из методов создания и развития социальных систем. В самом широком смысле управленческий консалтинг — это процесс применения к социальным системам социальных технологий. Социальные технологии представляют собой последовательность этапов взаимодействия инноватора (в частности управленческого консультанта) и социальной системы. На каждом из этих этапов инноватор использует определённый набор управленческих инструментов. При этом существует ряд норм и требований, которым должна соответствовать деятельность инноватора, чтобы инновационный процесс протекал без разрушения и без деградации разивающейся социальной системы.

Анализ представленных формулировок не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая из них фиксирует лишь определенную сторону консалтинговой деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консалтинговой деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Мы предлагаем следующее определение консалтинговой деятельности.

Менеджмент-консалтинг - это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие характерные черты управленческого консультирования.

Во-первых, консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем. Более того, профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

Во-вторых, консультанты в основном дают советы. Это означает, что они – только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета.

И, в-третьих, консультирование – это независимая служба. Консультант оценивает ситуацию, предлагает рекомендации относительно того, что делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Консультант должен обладать такими видами независимости: финансовой, административной, политической, эмоциональной. Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений.

Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Консалтинговые услуги осуществляются как в форме разовых консультаций, так и в форме консалтинговых проектов. Существует много разделений консалтингового процесса на этапы. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы:

* диагностика (выявление проблем);
* разработка решений;
* внедрение решений.

Консалтинговый процесс, помимо проектной стадии, включает в себя предпроектную и послепроектную стадии. Первичным шагом предпроектной стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Это признание является результатом двустороннего процесса: с одной стороны - осознание клиентом наличия проблемы как таковой, с другой - формирование у менеджера желания поручить разработку решения проблемы консультантам. Обычно клиент на конкурсной основе выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения качества и цены, после чего заключает контракт с выбранным им консультантом.

Послепроектная стадия заключается в анализе происшедших в клиентной организации изменений, решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

Консалтинговый проект может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия. Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие ходом проекта. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы команды проекта.

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений. Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В центре внимания стоит не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем клиента. В этом смысле консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны - следить за решением существующих проблем, с другой - показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем. Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется от видов консалтинговых услуг. Соизмеряя затраты времени персонала клиента и результаты работы консультанта, можно определить необходимую степень вовлеченности персонала в деятельность консультанта.

Эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Далее эта эффективность растет по мере увеличения вовлеченности клиента и после достижения оптимальной точки эффективность начинает падать, следовательно, клиент начинает выполнять за консультанта его работу. Разумеется, кривая данного графика будет меняться в зависимости от вида решаемых проблем, от этапа или фазы консалтингового проекта и, конечно же, от самого вида консалтинговых услуг.

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При процессном — клиент помимо вышеуказанного принимает участие в разработке рекомендаций и, при обучающем — персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия. В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д. Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить. Заканчивается такая работа, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации.

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

* задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
* задача на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
* задача на создание совершенно новой ситуации.

Следует также отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

* техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;
* человеческая сторона, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения; консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении.

Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации. Эти проблемы взаимосвязаны и консультант должен это понимать. "Изменения являются смыслом консультирования по вопросам управления. Если различные формы консультативных заданий имеют одну общую характеристику, то это помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях клиентов".

Характеристики изменений следующие:

* до какой степени важно их одобрение персоналом для их успешного осуществления;
* как глубоко влияние изменений на предприятие;
* насколько готово к изменениям данное предприятие.

Объектом консультирования для управленческих консультантов всегда выступает первое лицо организации (управленец) со всеми его проблемами – финансовыми, кадровыми, социальными и пр. Консультанты по вопросам управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и дженералисты или универсалы. Специалисты предлагают новшества. Они держат себя в курсе всех новинок в конкретной области знаний.

Универсалы предлагают методы. Они имеют дело с несколькими областями управления и основное внимание уделяют их взаимодействию, координации и интеграции. В "ценностном" консультировании консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) "прививают" организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование бывает при участии консультантов в работе над "тотальным" качеством, в управлении, ориентацией организации на клиента.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т.д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции. При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения. Универсалы проводят консультирование по: целям организации, стратегии организации, организационной структуре, организационной культуре, типу развития организации, лидерству, конфликтам и др.

В управленческом консультировании универсал создает ситуацию для персонала организации, который сам выявляет свое состояние, а, осознав его, находит пути решения своей проблемы, трудности, идеи.

Однако, суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. Во многих консалтинговых фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

Существует также разделение на внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты отличаются независимостью, богатым опытом и оказывают услуги клиентам на основе соответствующего договора. Внутренние консультанты являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации

Можно отметить ключевые качества консультантов: широкие общественные интересы; уверенность в себе: объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность; гибкость ума: обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление; технические навыки: академическая подготовка, практические приемы работы; опыт: от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта; знание отрасли и предмета консультирования: теоретическое, практическое.

Рассмотрим основные задачи, которые выполняют консультанты.

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.
2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.
3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач: поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации.
4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса.
5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.
7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.
8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг, и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых знаний.

Для достижения успеха консультант должен (в идеале): знать методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности; знать области применения этих методов и их ограничения, уметь их выбирать в зависимости от задачи и с учетом существующих условий (ограничений) и системно, комплексно применять; максимально технологизировать свою работу, сведя свою деятельность от искусства к технологии, знать последовательность шагов, которые с максимальной долей вероятности ведут к успеху при консультировании, четко формулировать результат работ и пути его достижения; не бояться применять информационные технологии и уметь определять, какие из них максимально эффективны в каждом конкретном случае.

Удовлетворить данным требованиям могут фирмы и команды консультантов, имеющие в своем распоряжении опытных разнопрофильных специалистов с системным мышлением, способных взглянуть на задачу в целом и предложить эффективное решение, учитывающее все аспекты проблемы.

Необходимые условия эффективности решения:

* комплексность применяемых подходов, то есть применение методов из различных областей управленческого консультирования с учетом их взаимной сочетаемости и конкретной ситуации
* законченность решения в том смысле, что решение должно содержать не только рекомендации, как и что, делать, но и комплекс мер по их реализации, и более того решение должно быть реализованным на практике (иначе это не решение в полном смысле этого слова). Это требует от консультанта не только умения "прийти, разобраться и что-то предложить", но и умения внедрить в конкретной организации то, что он предложил (используя опять же комплексметодов).

Для понимания специфики управленческого консалтинга в нашей стране полезным будет рассмотреть этапы его становления.

Начало развития технологий управленческого консультирования в России относят к двадцатым годам нынешнего столетия, когда повсеместно набирало силы движение за научную организацию труда, которое и явилось прообразом управленческого консультирования в современном виде, а также развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства. В этом направлении работали такие организации, как Центральный институт труда, трест “Установка”, “Оргстрой”, опытная станция ЦИТ, Орга-станция, Оргбюро.

Основными направлениями развития управленческой науки были системный подход, математический анализ и моделирование, деятельность службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления, концепция “механизма служебных отношений”, социальная инженерия, учение об организационных графиках, система материального поощрения передовиков, профессионального отбора, центральных осведомительно-исследовательских бюро, создания “баз данных” и другие разработки первой четверти века. Главным в деятельности российских институтов и лабораторий НОТ было создание систематизированных концепций в области организации труда и управления. Вместе с тем важнейшей закономерностью развития НОТ и управления в 20-е годы стало сочетание методологических и конкретно-прикладных исследований. Академические исследования в этот период тесно переплетались с практической работой. Большинство исследовательских институтов одновременно являлось и рационализирующими центрами. Особый интерес представляют пути внедрения научных знаний в производство, опыт рационализаторской и консультативной работы хозрасчетных консультационных трестов, таких, как “Установка” Центрального института труда, “Оргстрой” Института техники управления и другие.

В двадцатые годы для подготовки организаторов использовали так называемые “орга-игры”, одним из инициаторов которых был Добрынин В.В. А в 1932 году под руководством Бирштейн М.М. была разработана и проведена первая в мире деловая игра по теме “Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде”.

Фактически НОТовцы были прообразами внутренних и внешних консультантов на предприятиях. В тридцатых - пятидесятых годах вся деятельность по совершенствованию управления была свернута.

В шестидесятые годы ситуация изменилась. Экономическая реформа способствовала расширению самостоятельности. Стимулирование личной инициативы подталкивало к изучению не только экономики, но и теории управления, закономерностей развития трудовых коллективов, методов управления ими. Поэтому вполне закономерным выглядело возрождение интереса к НОТовскому движению, появление переводов работ западных ученых по менеджменту, маркетингу, управленческому консультированию, психологии управления, анализу западных систем управления. Важнейшие из этих работ рассмотрены в первом параграфе.

На современном этапе развития управленческого консультирования происходит формирование и утверждение института внешнего и внутреннего консультирования, формируется рынок профессиональных консалтинговых услуг. Возникают профессиональные сообщества, такие, как “Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР)”, “Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ)”, Московский клуб консультантов по бизнесу и политике, а также пока единственная в России Школа консультантов по управлению.

В настоящее время в России существует множество взглядов на проблемы управленческого консультирования. Существует множество школ, подходов, методик, рассматривающих проблемы организации и построение путей их решения. Рынок консалтинговых услуг, формировавшийся в России в последнее время, является ярким тому примером.

Одной из особенностей управления в России является недооценка социальных технологий. Это связано как с историческими условиями развития страны, так и со структурой сформировавшегося управления. Такое отношение обусловлено также оторванностью научных исследований от практики, от конкретных задач конкретных производств, в то время как наука, занимаясь разработкой фундаментальных проблем, способна обеспечивать приоритет в создании новых технологий и продуктов, расширять ресурсную и информационную базу производства, повышать роль творческого участия человека в динамике организационно-технических систем. В частности, консалтинговые технологии могут быть существенно обогащены за счет обращения к социологии, социологическому знанию.

Последнее десятилетие в России характеризуется ростом числа специализированных фирм, которые оказывают клиентам комплекс услуг в области управленческого консалтинга: реинжиниринг бизнес-процессов; выбор и внедрение корпоративной [информационной системы](http://www.SmartCat.ru/Referat/qtdebramdj.shtml), управление организационными изменениями. Этот комплекс услуг помогает клиентам усовершенствовать внутренние процессы, повышая тем самым эффективность [деятельности компании](http://www.SmartCat.ru/Referat/ltqeeramyo.shtml). Управленческое консультирование представляет собой совместную работу консультанта и клиента по развитию предприятия, результатом которой является реальное улучшение работы фирмы.

Совместная работа может состоять из нескольких этапов: изучение [предприятия и его диагностика](http://www.SmartCat.ru/Referat/atpemramnz.shtml): анализ управленческой [структуры предприятия, финансовый](http://www.SmartCat.ru/ctpebrampx.shtml) [анализ деятельности](http://www.SmartCat.ru/Management/rtjebramei.shtml) предприятии анализ психологического климата, анализ информационных [потоков анализ](http://www.SmartCat.ru/Management/itjebramvr.shtml) проблем товародвижения; внедрение рекомендаций: проведение регулярных консультаций с менеджерами предприятия по реализации плана действии регулярное отслеживание результатов проводимых работ; подведение итогов и обсуждение отчета о проделанной руководством фирмы. Дополнительные услуги: [организация программ](http://www.SmartCat.ru/Referat/gtsemramtt.shtml) обучения и стажировок, как в России, так и за рубежом, организация презентаций, организация [рекламных и PR кампаний](http://www.SmartCat.ru/Referat/btlejramoy.shtml). Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на проведение тщательного анализа существующих процессов и внедрение улучшений бизнес-процессов, которые способны быстро обеспечить позитивные результаты для компании, а также сформировать требования к будущей [информационной системе](http://www.SmartCat.ru/Referat/qtdebramdj.shtml) предприятия. Одной из главных проблем компаний, работающих в России, является низкая оперативность и достоверность управленческой информации.

## 

## 1.2 Формы и виды консалтинговых услуг

Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса.

Консалтинговая деятельность - это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Преимущества консультирования перед обучением заключаются в конкретно индивидуальном, "штучном" подходе. Консультант разрабатывает и лает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации. Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению “привязывает” их к специфике организации - клиента.

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг:

* с точки зрения предмета консультирования — попредметная классификация;
* с точки зрения метода консультирования — методологическая классификация.

Попредметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент, производственный менеджмент и т.д.

Что касается методологической классификации, то она профессионально ориентирована на самих консультантов, так как квалифицирует их в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Следует отметить также, что классификации, публикуемые национальными и международными ассоциациями консультантов, часто объединяют попредметный и методологический подходы, правда, ориентируясь больше на первый. Кроме того, они включают в перечень консалтинговых услуг и другие профессиональные услуги. Примером такого "синтетического" подхода является приведенная в табл. 1 классификация Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого под эгидой ФЕАКО. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой, — такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования.

Таблица 1

**Виды консалтинговых услуг согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по управлению.**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Общее управление |
| 1.01 | определение эффективности системы управления |
| 1.02 | оценка бизнеса |
| 1.03 | управление нововведениями |
| 1.04 | определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка |
| 1.05 | диверсификация или становление нового бизнеса |
| 1.06 | международное управление |
| 1.07 | оценка управления |
| 1.08 | слияния и приобретения |
| 1.09 | организационная структура и развитие |
| 1.10 | приватизация |
| 1.11 | управление проектом |
| 1.12 | управление качеством |
| 1.13 | реинжиниринг |
| 1.14 | исследование и развитие |
| 1.15 | стратегическое планирование |
| 1.16 | бенчмаркинг |
| 1.17 | поиск партнеров |
| 1.18 | внутренний менеджмент |
| 1.19 | управление экспортом и импортом |
| 1.20 | кризисное управление |
| 2. | Администрирование |
| 2.01 | анализ документооборота |
| 2.02 | размещение или перемещение отделов |
| 2.03 | управление офисом |
| 2.04 | организация и методы управления |
| 2.05 | регулирование риска |
| 2.06 | гарантии безопасности |
| 3. | Финансовое управление |
| 3.01 | системы учета |
| 3.02 | оценка капитальных затрат |
| 3.03 | оборот фирмы |
| 3.04 | снижение себестоимости |
| 3.05 | неплатежеспособность (банкротство) |
| 3.06 | увеличение прибыли |
| 3.07 | увеличение доходов |
| 3.08 | налогообложение |
| 3.09 | финансовые резервы |
| 4. | Управление кадрами |
| 4.01 | профессиональное движение и сокращение штатов |
| 4.02 | культура корпорации |
| 4.03 | равные возможности |
| 4.04 | поиск кадров |
| 4.05 | отбор кадров |
| 4.06 | здоровье и безопасность |
| 4.07 | программы поощрения |
| 4.08 | внутренние связи |
| 4.09 | оценка работ |
| 4.10 | трудовые соглашения и занятость |
| 4.11 | обучение менеджменту |
| 4.12 | планирование рабочей силы |
| 4.13 | мотивация |
| 4.14 | пенсии |
| 4.15 | анализ функционирования |
| 4.16 | психологическая оценка |
| 4.17 | вознаграждение |
| 4.18 | повышение квалификации работников |
| 4.19 | разрешение конфликтов |
| 4.20 | тренинг |
| 5. | Маркетинг |
| 5.01 | реклама и содействие сбыту |
| 5.02 | корпоративный образ и отношения с общественностью |
| 5.03 | послепродажное обслуживание заказчиков |
| 5.04 | дизайн |
| 5.05 | прямой маркетинг |
| 5.06 | международный маркетинг |
| 5.07 | исследование рынка |
| 5.08 | стратегия маркетинга |
| 5.09 | разработка новой продукция |
| 5.10 | ценообразование |
| 5.11 | розничная продажа и дилерство |
| 5.12 | управление сбытом |
| 5.13 | обучение сбыту |
| 5.14 | социально-экономические исследования и прогнозирование |
| 6. | Производство |
| 6.01 | автоматизация |
| 6.02 | использование оборудования и его техническое обслуживание |
| 6.03 | промышленный инжиниринг |
| 6.04 | переработка материалов |
| 6.05 | регулирование внутреннего распределения материалов |
| 6.06 | упаковка |
| 6.07 | схема организации работ на предприятии |
| 6.08 | конструирование и совершенствование продукции |
| 6.09 | управление производством |
| 6.10 | планирование и контроль за производством |
| 6.11 | повышение производительности |
| 6.12 | закупки |
| 6.13 | контроль качества |
| 6.14 | управление запасами |
| 6.15 | эргономика |
| 6.16 | управление материалами |
| 7. | Информационная технология |
| 7.01 | системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления |
| 7.02 | применение компьютеров в аудите и оценке |
| 7.03 | электронная издательская деятельность |
| 7.04 | информационно-поисковые системы |
| 7.05 | административные информационные системы |
| 7.06 | проектирование и разработка систем |
| 7.07 | выбор и установка систем |
| 7.08 | внутренний аудит информационных систем |
| 7.09 | восстановление информационных систем |
| 8. | Специализированные услуги |
| 8.01 | обучающее консультирование |
| 8.02 | консалтинг по управлению электроэнергетикой |
| 8.03 | инженерный консалтинг |
| 8.04 | экологический консалтинг |
| 8.05 | информационный консалтинг |
| 8.06 | юридический консалтинг |
| 8.07 | консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению |
| 8.08 | консалтинг в государственном секторе бизнеса |
| 8.09 | консалтинг по телекоммуникациям |

1. Консультирование по общему управлению, т.е. помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур и т.д.

Возможны три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:

* во-первых, во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом;
* во-вторых, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач;
* в-третьих, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, а не кратких отчетов, как при диагностике, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией. Осуществление таких проектов может потребовать большого количества времени (например, на разработку стратегии развития новой фирмы может потребоваться от шести до девяти месяцев). При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

Наличие первой проблемы может означать, что в клиентной организации существуют формы принятия решений, которые ведут к негативным последствиям. Например, чрезмерная централизация оперативных решений делает фирму негибкой, медленно реагирующей на изменения возможностей рынка.

Для исследования этой проблемы консультант может провести анализ по следующим направлениям:

* классификация решений на группы по их характеру, финансовым последствиям, реалистичности и т.п.;
* способы принятия наиболее характерных решений;
* участие представителей работников в принятии решения;
* ответственность за принятие решений, их осуществление и контроль;
* механизм принятия решений в целом.

В случае второй проблемы может выясниться, что причины негативных явлений заключаются не в структуре организации или процедуре планирования, а в стиле руководства, возникающем из отношений и поведенческих моделей руководителей высшего звена.

В этом случае консультант занимается анализом:

* личности менеджера, методов его работы, привычек;
* шкалы приоритетов менеджера;
* стиля управления, принятого в данной организации, который часто определяется личной и организационной культурой.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией.

Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам:

* распределение функций между отделами и подразделениями;
* оптимизация количества уровней управления;
* налаживание трудовой дисциплины;
* соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом для организации в целом, и его роли в принятии решений;
* ведение делопроизводства;
* планирование офисов и их оборудования.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач: 1) поиск источников финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг по менеджменту. Финансовая экспертиза, например, является важнейшей частью диагностических исследований хозяйственной деятельности. Во время выполнения проекта консультанты по финансовым вопросам могут тесно сотрудничать с консультантами по другим направлениям, особенно в сфере производства и маркетинга, оценивая финансовые последствия их предложений.

Практически консультант по финансовому управлению имеет дело с тремя предметами исследований. Первый — расширение фирмы, которое включает открытие новых предприятий, введение новых производственных линий, установку нового оборудования, завоевание нового рынка и т.п. В каждой из этих областей консультант оценивает требуемые для этого меры и затраты, которые они влекут за собой, т. е. определяет, оправдывает ли прибыль капиталовложения. Второй — управление капиталом .В этом случае консультант изучает структуру капитала своего клиента, анализирует перспективы получения венчурного или заемного капитала и стоимость различных источников финансирования как на короткий, так и на длительный срок. Третий — система бухгалтерского учета, в том числе ее разработка и совершенствование. Прежде чем начать разрабатывать систему бухгалтерского учета, консультант должен понять, какой вид помощи ждут от него управляющие, с какой целью создается эта система, и знать, кто будет получать информацию и как она будет использоваться. 4. Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

Их главная задача — содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы.

В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы. Первый из них — принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание "идеального" исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Основными методами подбора кадров являются тестирование и проведение собеседований.

Второй вопрос — планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы:

* определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей;
* анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые должны преодолеть сотрудники при выполнении своей работы;
* определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

Третий вопрос — мотивация. Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей — как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для:

* улучшения психологического климата в организации;
* обогащения содержания работы;
* установления системы вознаграждений и поощрений.

И наконец, четвертый — оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. Поскольку в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

Маркетинг — это та область, в которой фирма осуществляет свои контакты с внешними экономическими объектами (клиентами и конкурентами), поэтому выживание фирмы зависит от того, насколько хорошо ей удается адаптироваться к условиям рынка.

Обычно фирма старается найти новые потенциальные рынки, новую продукцию для существующих потребителей, новых потребителей для реализации имеющейся продукции и изучать деятельность потенциальных конкурентов.

Существуют пять маркетинговых проблем, с которыми сталкивается консультант:

1) управление службой сбыта. Нужно постоянно отслеживать уровень подготовки и мотивации торговых агентов, а также уровень проведения сбытовой работы в целом, чтобы она удовлетворяла и интересы потребителей;

2) реклама. Обычно фирма получает рекомендации по этому виду деятельности в своем рекламном агентстве, но в качестве альтернативы клиент может обратиться за советом к независимому консультанту;

3) каналы сбыта. В этом случае обычно рассматривается альтернатива обращения напрямую к предприятиям розничной торговли вместо использования оптовых предприятий. При покупке товаров, минуя оптовиков, привлекается большое число торговых агентов, но это ведет к дополнительным расходам. Поэтому консультант, от которого требуют выполнения данной работы для производителей товаров широкого потребления, должен затратить значительные усилия на изучение проблем и возможностей оптовой и розничной торговли;

4) упаковка товаров. В данном случае привлекаются консультанты-дизайнеры;

5) оборот товарных запасов. Оборот товарных запасов является ключевым моментом коммерческого предприятия. Задачей консультанта в таких случаях является проверка методов контроля за состоянием товарных запасов. Разные типы товаров (бакалейно-гастрономические, длительного пользования, производственного назначения и т. д.) требуют разных систем управления запасами.

6. Консультанты по организации производства совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

Консультанту по вопросам управления производством необходимо анализировать следующие аспекты:

1) сам продукт. Действительно, некоторые качества самого товара могут предопределить эффективность его производства, и поэтому консультант должен выяснить:

* из каких частей состоит товар;
* можно ли усовершенствовать или стандартизировать его части;
* можно ли заменить некоторые компоненты на более дешевые (особенно в химической и косметической промышленности);
* можно ли усовершенствовать оборудование, на котором производится товар.

Кроме того, в каждом конкретном случае консультант может усовершенствовать систему контроля качества, установив:

* наличие и частоту проведения проверок;
* использование методики выборочного контроля;
* уровень сознательности работников;

2) методы и организация производства. Во-первых, консультант должен исследовать и усовершенствовать схему размещения оборудования, выясняя при этом:

* влияют ли на качество организации рабочего места установленные машины и оборудование;
* нет ли элементов перегруженности некоторых площадей, в то время как другие кажутся недозагруженными;
* соответствующим ли образом используются производственные площади.

Таким образом, он должен собрать информацию о потребностях в площадях для размещения оборудования, складских помещений, незавершенного производства, оценить действительные потребности в площадях и т.п. Во-вторых, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования. В-третьих, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами. В-четвертых, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом;

3) кадры. Кадровый вопрос является определяющим в любой операции. Можно выделить две основные области консультирования по вопросам управления производством, которые должны быть рассмотрены в этой связи.

Первая — физические условия труда, которые включают меры безопасности, необходимые для защиты работников от вредных воздействий, таких, как повышенная или пониженная температура, загрязнение воздуха, чрезмерный уровень шума и т.п., и все технические мероприятия по предупреждению несчастных случаев.

Вторая область — это мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

7. Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия.

Информационные технологии являются необходимыми для современных организаций. Но изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами предприятия, такими, как принципы построения его структуры.

Консультант по менеджменту — это не просто техник по обслуживанию компьютеров; он должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на задержки с ее получением.

Поэтому консультант должен тщательно изучить характер отношений между информацией и различными видами управленческих действий и попытаться повысить полезность и доступность "информации; подробно рассмотреть систему принятия решений.

Во всех организациях имеется большое разнообразие информационных систем, как формальных, так и неформальных, с различным количеством уровней и степенью эффективности и релевантности. Поэтому консультанту следует:

* привести в соответствие существующую систему обеспечения информацией на нужном уровне и в нужной форме;
* определить степень совместимости всех систем;
* подготовить рекомендации по усовершенствованию (с точки зрения достоверности, формы подачи, содержания и т.п.) существующих систем;
* выбрать оборудование (аппаратное обеспечение);
* разработать системы управления базами данных, средствами связи и формами обработки данных (программное обеспечение);
* подобрать персонал и запланировать необходимую профессиональную переподготовку кадров.

Если клиент уже располагает компьютерной системой, то консультант поможет определить ее недостатки и установить:

* на что рассчитана система;
* как задачи системы согласованы с пользователем;
* как пользователь участвовал в разработке системы, а затем попытаться установить, что же реально пользователь получил от системы.

8. Специализированные консалтинговые услуги — это те виды рекомендаций, которые не относятся ни к одной из семи вышеописанных групп. Они отличаются от них либо по методам (обучающее консультирование), либо по объектам (консалтинг по управлению электроэнергетикой, по телекоммуникациям, по экологии, по материально-техническому снабжению, консалтинг в государственном секторе, консалтинг для малого бизнеса), либо по характеру внедряемых знаний (инженерный консалтинг, юридический консалтинг).

В качестве примера рассмотрим особенности консультирования для малого бизнеса. Существуют следующие три фактора, которые влияют на процесс консультирования малого бизнеса:

* компания обычно финансируется из личных средств или средств одной семьи;
* менеджер работает в тесном личном контакте со всеми сотрудниками предприятия;
* компания действует в географически ограниченном регионе.

В связи с этим консультант по вопросам управления в данной области будет сталкиваться со следующими проблемами:

* менеджер малой компании относительно изолированно решает как стратегические, так и оперативные проблемы;
* он может платить невысокую зарплату, предложить низкий уровень гарантий занятости, небольшие возможности получения льгот и поощрений;
* он ограничен в своих возможностях увеличения начального капитала и получения займов, так как компания не защищена от экономических спадов;
* когда возникнет необходимость важных изменений, менеджер может быть занят текущими оперативными проблемами;
* менеджер не всегда способен правильно понять и интерпретировать правительственные постановления, акты и другие документы с выгодой для себя.

Таким образом, консультант по малому бизнесу должен владеть дифференцированными подходами к предпринимательству и обеспечивать взаимосвязь всех управленческих задач. Он должен видеть "общую картину" предприятия для того, чтобы обеспечить взаимосвязь административных и оперативных функций. Поэтому его цель — находить практическое решение всех видов проблем: по вопросам финансов, сбыта, производства, закупок и т.п.

Методы проведения консультаций по малому бизнесу чрезвычайно разнообразны, они включают и помощь в реализации самих рекомендаций, и неформальное обучение.

Помимо определения менеджмент-консалтинга, существует еще 11 видов профессиональных услуг по экономике и управлению, которые включаются в понятие "консалтинг" в широком смысле слова: 1) аудит; 2) бухгалтерское обслуживание; 3) юридические услуги; 4) обеспечение информационными технологиями; 5) инжиниринг; 6) инвестиционное банкирование; 7) рекрутинг; 8) реклама и отношения с общественностью; 9) деловая информация; 10) лоббирование; 11) тренинг. Рассмотрим их подробнее.

Аудит. Слово "аудит" в переводе с латинского означает "слушание" и применяется в мировой практике для обозначения проверки, ревизии.

Выступая в качестве аудиторов, специалисты по бухгалтерскому учету проверяют финансовую отчетность фирмы и дают экспертную оценку (заключение) относительно ее правильности, надежности и соответствия общепринятым стандартам. Аудиторское заключение в установленном законом порядке публикуется в годовом отчете о деятельности компании вместе с ее официальным балансом. Для своей деятельности аудиторские фирмы обычно получают специальные полномочия (лицензии, сертификаты) от государственных органов, наблюдающих за деятельностью акционерных обществ. Аудит играет существенную роль для таких инструментов инвестиций, как рынки ценных бумаг и фондовые биржи. Его задача — показать потенциальным инвесторам, акционерам, кредиторам и деловым партнерам, насколько надежна в финансовом отношении та или иная компания.

В последнее время за рубежом термин "аудит" стал применяться для обозначения не только бухгалтерской, но и любой другой проверки положения дел на предприятии или в организации, осуществляемой независимыми экспертами. Поэтому используются такие понятия, как "аудит менеджмента", "аудит инвестиций", "аудит бизнеса", "экономический аудит", "энергоаудит" и т.д.

Бухгалтерское обслуживание — это услуги, оказываемые внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами, ведущими или восстанавливающими его бухгалтерский учет. Эта функция может дополняться также консалтинговыми услугами по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

Следует отметить, что в некоторых странах аудит и бухгалтерское обслуживание выступают совершенно обособленно: там приняты специальные законодательные акты, запрещающие аудиторам предоставлять своим клиентам любые другие услуги по бухгалтерскому учету, включая консалтинговые.

Юридические услуги.

Юридические, т.е. правовые, услуги исторически возникли раньше, чем многие другие виды профессионального обслуживания бизнеса.

Юристы оказывают услуги как в форме советов (юридический консалтинг), так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов: представления их интересов в судебных и других инстанциях, ведения переговоров, составления контрактов и т.д. Они могут также давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическими нормам, в чем их функция напоминает аудиторскую. По определенным вопросам законодательство требует наличия экспертизы независимых юристов в обязательном порядке.

Специфика юридического консультирования по сравнению с экономическим, которым занимаются менеджмент-консультанты, определяется различием профессий экономиста и юриста. Экономист дает совет о том, что нужно делать для решения той или иной проблемы (например, произвести тот или иной товар, выйти на такой-то рынок, осуществить структурную перестройку и т.д.), а юрист — объясняет, что нельзя или можно делать с точки зрения законодательства (например, запрещено осуществлять такие-то финансовые действия, запрещено продавать этот товар в такие-то страны, нельзя превышать допустимые нормы загрязнения при производстве, можно включить такой-то пункт в контракт и т.д.). Юристы руководствуются писаными законами — нормативными актами государства, а экономисты и специалисты по управлению — прежде всего законами рынка и человеческого поведения. Итак, юридическое консультирование направлено на форму, а экономическое — на содержание деловых процессов.

Обеспечение информационными технологиями. Под информационными технологиями (ИТ) понимаются способы автоматизированной переработки информации. В настоящее время такая переработка осуществляется на основе электронно-вычислительных устройств, поэтому речь обычно идет об информационно-компьютерных технологиях: разработке и использовании компьютерных программ, создании баз данных, компьютерных сетей и т.д.

Можно выделить четыре группы субъектов, предоставляющих такие услуги:

1) специальные фирмы по разработке программного обеспечения;

2) менеджмент-консалтинговые и бухгалтерские фирмы, оказывающие услуги по применению новых ИТ в менеджменте, приспособлению стандартных программ к потребностям предприятий, выбору оборудования и интеграции вычислительных систем;

3) фирмы, обслуживающие компьютеры. Их услуги включают проектирование вычислительных систем, программирование, обучение пользователей, управление сетями передачи данных, интеграцию систем и т.д.;

4) производители компьютерного оборудования. Они были вовлечены в деятельность, связанную с ИТ, позже всех, но сразу же активно стали действовать в этом направлении, разрабатывая ИТ, ориентированные на использование производимого ими оборудования.

Все услуги по информационным технологиям сопровождаются консалтингом по их внедрению и использованию..

Инжиниринг — это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов. Вся совокупность инжиниринговых услуг делится на две группы: 1) услуги, связанные с подготовкой производственного процесса; 2) услуги по обеспечению самого процесса производства. Инжиниринговые услуги оказываются специализированными фирмами, а также строительными и промышленными компаниями.

Консультирование по инженерным вопросам является одним из видов консалтинговых услуг.

Инвестиционное обслуживание. К ним относится деятельность особых кредитно-финансовых институтов — инвестиционных банков и компаний, по продаже и покупке ценных бумаг (акций, облигаций). Инвестиционные банки осуществляют аккумуляцию денежных средств частных инвесторов путем эмиссии собственных ценных бумаг (обязательств) и вложения этих денежных средств в акции и облигации, т.е. выступают посредниками между выпускающими ценные бумаги фирмами и вкладчиками. Кроме своих основных функций, связанных с размещением ценных бумаг, большинство такого рода фирм предлагает широкий спектр консультативных услуг в области общего и финансового управления.

Рекрутинг — это услуги по подбору и оценке кадров. Данная область услуг развилась как отдельный вид в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и других специалистах. Эти услуги предоставляются фирмами, специализирующимися на подборе кадров, или специальными подразделениями многопрофильных консультационных фирм. В последнем случае подбор кадров может осуществляться как часть более широкого пакета услуг, связанных с реорганизацией предприятия или с управлением человеческими ресурсами.

Рекрутинговая фирма выступает как служба, применяющая в той области производства, которую она обслуживает, специальные методы интервьюирования и технику оценки кадров, методику разработки предложений и ведения переговоров для привлечения квалифицированных кандидатов. При реализации инвестиционных проектов фирмы этого профиля могут осуществляться комплексные услуги по подбору полной "команды" менеджеров для вновь создаваемого предприятия.

Рекрутинговые фирмы расширяют сферу своей деятельности, оказывая ряд дополнительных услуг. В частности, предоставляются услуги по подбору временных руководящих кадров и поиску новых рабочих мест для высшего управленческого персонала, перемещаемого в связи со структурной перестройкой производства. Такие фирмы могут предоставлять также консалтинговые услуги по всем аспектам управления кадрами.

Реклама и отношения с общественностью. Цель этой сферы деятельности — создание в глазах общественности положительного и вместе с тем специфического, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы. Создание имиджа осуществляется через средства массовой информации (объявления, интервью, статьи, публикации финансовых отчетов и т.д.), прямую рассылку рекламных материалов по почте, а также путем проведения различных мероприятий (конференций, презентаций, благотворительных акций и т.д.).

Объектами, на которые направлена эта деятельность, являются широкая общественность, правительственные учреждения, держатели акций и сами сотрудники фирмы.

Консультанты по рекламе и отношениям с общественностью приглашаются для того, чтобы сформировать запоминающийся положительный образ фирмы, способствующий созданию благоприятной внешней и внутренней среды для ее функционирования.

Консалтинговые услуги по отношениям с общественностью оказываются в таких областях, как общее управление, администрирование, социально-экономические исследования и прогнозирование. Вместе с тем они могут консультировать и в других областях в той мере, в какой они связаны с имиджем фирмы.

Деловая информация. Этот вид услуг заключается в предоставлении экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации как по заказу отдельных предприятий, так и в виде публикаций, поступающих в свободную продажу: пособий, справочников, статей, журналов, обзоров, дайджестов и т.д., а также предоставления информации в электронной форме.

На рынке информационных услуг действуют их производители — информационные агентства, центры и фонды социально-экономических исследований, научно-исследовательские организации, средства массовой информации, издательства, библиотеки, рекламно-справочные агентства и консалтинговые фирмы.

Важный аспект информационных услуг — предоставление сведений о надежности фирм.

По запросам клиента может предоставляться следующая информация:

* финансовое состояние (данные баланса, отчеты о прибылях и убытках, , сопоставление финансовых показателей за последние годы и т.д.);
* юридическая форма компании, номер ее налоговой инспекции, банковские реквизиты, юридический и фактический адреса;
* структура капитала, виды деятельности, история, данные о руководителях, сведения о филиалах;
* практика и сроки исполнения платежей;
* судебные решения, случаи залогов имущества и иных финансовых обязательств, а также другая информация уведомительного характера;
* положение фирмы в специально разрабатываемом рейтинге, показывающем ее финансовое положение и степень коммерческого риска сотрудничества.

Аналитики информационной фирмы могут также определить уровень риска планируемого кредита и выработать рекомендации по максимальному размеру кредита.

В России проводится ежегодная выставка-ярмарка информационных услуг "ИНФОРМЭКСПО", которую организует ряд государственных органов и частных фирм. Лоббирование — это легально осуществляемое воздействие на государственные органы (законодательные и исполнительные) для создания оптимальных условий осуществления деятельности фирмы. От отношений с общественностью этот вид деятельности отличается, как и маркетинг, более конкретной направленностью. Он направлен на организацию взаимодействия с властями при осуществлении того или иного проекта или функции фирмы. Если у нас понятие "лоббизм" до сих пор ассоциируется с чем-то противозаконным, считается чуть ли не синонимом коррупции, то в странах с развитой экономикой соответствующие фирмы предоставляют своим клиентам (предприятиям, отраслевым ассоциациям и т.д.) услуги по взаимодействию с государственными органами на профессиональной основе. Это услуги в области подготовки и корректировки законопроектов и нормативных актов в соответствии с потребностями бизнеса, обоснования положительных решений по тем или иным обращениям бизнесменов к властям. Достоинством услуг специалистов по лоббированию является соблюдение полной легальности и знание методов воздействия на представителей властей.

Активное повышение квалификации (тренинг). Этот вид услуг замыкает перечень и является пограничным между консалтингом и обучением. Повышение квалификации менеджеров осуществляется в виде курсов, конференций, семинаров и практических занятий; которые могут проходить как с отрывом, так и без отрыва от производства. Отличие тренинга от консалтинга состоит в том, что тренер по менеджменту не рекомендует менеджерам управленческие решения по конкретным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как следует их принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

Отличие тренинговых программ от традиционных учебных мероприятий состоит в том, что они осуществляются в форме, максимально приближенной к практике (деловые игры, психологический тренинг, ситуационный анализ и т.д.), на основе практических знаний консультантов-тренеров, накопленных в процессе диагностики и решения проблем на других предприятиях. Методы тренинга позволяют внедрять знания не только через сознание, но и через подсознание, формируя из абстрактных понятий навыки и умения. Помимо осуществления обучающей функции тренинг способствует налаживанию контактов и последующего взаимодействия консультантов и менеджеров. Этим тренинг близок к обучающему консультированию. Составной частью тренинга является психотренинг — форма занятий с руководителями и персоналом, позволяющая укрепить и развить их психологические качества, научить более эффективным методам поведения и коммуникации.

## 1.3 Технология управленческого консалтинга

Успех консультационной помощи во многом зависит от правильной подготовки консультационного процесса. Предлагаемая ниже модель процесса отражает его стадии, которые в свою очередь состоят из ряда последовательных этапов. Нередко этапы перекрываются или выполняются параллельно. И не при каждой консультационной услуге все элементы выполняются по "идеальной" блок-схеме. Логика построения консультационного процесса во многом зависит как от самого консультанта, так и от клиента. На конструирование консультационного процесса могут оказывать влияние отношения "консультант-клиент", а также внешние факторы (экономическая, финансовая, политическая ситуация и др.).

Процесс консалтинга предлагается разделить на стадии: предварительную, предпроектную, проектную и послепроектную.

На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества. На этой стадии российские консультанты сейчас испытывают наибольшее трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, выработке рекомендаций по выходу из кризисного состояния, в привлечении инвестиций для развития бизнеса, а с другой стороны, оно не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому, предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

Основные процедуры, которые решаются на каждом этапе консультирования представлены ниже.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадии | Этапы | Процедуры |
| Пред- проектная | Подготовка | Контакт с клиентом Осознание клиентом наличия проблемы Предварительный диагноз проблемы Определение задач (планирование задач) Техническое и финансовое предложение клиентуКонтракт на консультирование |
| Проектная | Диагностика | Выявление проблем Сбор данных на объекте и их обработка (анализ, синтез) Систематизированное (детальное) определение проблемы Установление обратной связи с клиентом Отчет по диагностике |
|  | Разработка решений | Оценка альтернативных вариантов Выбор рекомендуемых решений Представление решений руководству фирмы-клиента Планирование практической реализации решения |
|  | Внедрение решений | Разработка программы внедрения Внедрение Контроль за внедрением Корректировка предложений Оценка результатов проекта Окончательное завершение |
| После- проектная | Завершение | Оценка сделанного (анализ сделанных изменений в организации клиента; самоанализ деятельности консультанта) Конечный отчет Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом |

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента. Клиент решил оплатить профессиональные услуги консультанта на определенных условиях. Следовательно, на время действия договора о консультировании, знания и опыт консультанта работают на решение проблемы клиента. То есть, стороны стремятся достичь одной и той ж цели. Действительность, однако, намного сложнее. Совершенно независимо от технической значимости и качества, совет консультанта может быть понят и принят или отвергнут клиентом. Отказ может иметь множество форм. В истории консультирования отмечены тысячи случаев, когда отличные отчеты были похоронены в столах руководителей и никогда не воплощены в жизнь, хотя формально и приняты. Это подчеркивает, что критически важно построить и поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом. Опыт показывает, что это нелегко. Чтобы добиться успеха, как консультанты, так и клиенты должны быть знакомы с человеческим и другими факторами, влияющими на их взаимоотношения, и осведомлены об ошибках, которых следует избегать во время совместной работы при выполнении задания.

Они должны быть готовы сделать все возможное, чтобы построить взаимоотношения, делающие эффективным вмешательство независимого профессионала. Клиент и консультант могут по-разному смотреть на ожидаемый исход и пути выполнения задания. Определение проблемы консультантом и клиентом может различаться по многим причинам. Часто руководители слишком глубоко погружены в частную ситуацию, или же создали проблему сами. Они могут воспринимать симптомы, но не реальную проблему, или предпочесть, чтобы консультант сам "раскрыл" ряд ее существенных аспектов.

Сопоставить определения проблемы консультанта и клиента — значит заложить основу для здоровых рабочих отношений на всем протяжении выполнения задания. Как консультант, так и клиент должны быть готовы исправить свои первоначальные определения и выработать совместное.

Во-вторых, и консультант, и клиент должны прояснить, чего они хотят достичь, и как измерить полученные результаты. Это может потребовать обмена мнениями о том, как каждая сторона рассматривает консультирование, насколько далеко должен продвинуться консультант в работе по согласованному заданию, и какова его ответственность перед клиентом. В-третьих, важно определить роли, которые будут выполнять консультант и клиент, как они будут участвовать в выполнении задания. Во время выполнения задания различные непредусмотренные события и новые факты могут заставить пересмотреть первоначальные определения ожиданий и ролей. Стороны должны помнить об этой возможности и быть достаточно гибкими, чтобы корректировать свои соглашения и организацию работы. В зависимости от ситуации, и того, что ждет клиент, возможны разные определения ролей консультанта и методы вмешательства. Тем не менее, основной целью всегда должно быть создание и поддержание истинного отношения сотрудничества. Это золотое правило консультирования. Степень и форма взаимоотношения "клиент — консультант" будет меняться от случая к случаю, но всегда должен сохраняться сильный дух сотрудничества, который характеризуется общим желанием успешно выполнить задание, доверием и уважением, а также пониманием роли своего партнера.

Активное сотрудничество необходимо, так как:

1. Многого консультант не может сделать должным образом или совсем, если клиент не хочет сотрудничать. Это происходит, когда ему отказывают в информации или возможности обмениваться мнениями с нужными людьми.

2. Часто высшее руководство не знает, какие знания и умения могут присутствовать в организации в скрытой форме. С помощью сотрудничества консультанты помогают клиентам выявить и мобилизовать собственные ресурсы.

3. Сотрудничество необходимо, чтобы клиент полностью связывал себя с определением проблемы и результатами выполнения задания. Консультанты подчеркивают, что их клиенты должны "владеть" проблемой и ее решением. Причина в том, что люди часто отвергают изменения, которые им предлагаются извне. Когда проблема решается вместе, клиент лучше относится к решению и не склонен перекладывать всю ответственность на консультанта не только по рациональным, но и по эмоциональным причинам.

4. Если нет сотрудничества, клиент вряд ли чему-нибудь научится при выполнении задания. Обучение происходит не при определении круга полномочий, принятии или отклонении финального отчета, а при совместной работе на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и заканчивая оценкой результатов.

Следует отметить, что в профессиональных консультантских организациях отношения "клиент — консультант" всегда персонализируются. Может быть заключен официальный контракт между консультантской фирмой и организацией, пользующейся ее услугами. Однако, оказываются всегда услуги в прямом контакте между лицами, действующими от имени обеих сторон. Это фундаментальный закон. Истинно производительная связь не может полностью гарантироваться каким-либо юридическим контрактом между организациями, она будет зависеть от способностей и отношений, а также от "психологического контракта" между непосредственно включенными лицами.

Консультант должен, прежде всего, определить:

1) кто обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях)

2) кто наиболее заинтересован в успехе (неудаче) задания

3) чье непосредственное сотрудничество необходимо. Он должен определить, кто "владеет" проблемой и нуждается в помощи — это и есть основной клиент.

Существует несколько моделей консультирования в зависимости от которых рассматривают различные этапы.

Таблица 3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Экспертное | Проектное | Процессное |
|  | нормативное | доктор-пациент | Сотрудничество |
|  | клиент консультант | клиент консультант | команда |
| Определение проблемы | + ─ | ─ + | + |
| Разработка рекомендаций | ─ + | ─ + | + |
| Организация внедрения  Рекомендаций | + ─ | + ─ | + |

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

Таблица 4

**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 | + | + | | + | |

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

# 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ООО "ТЕХНИКА ДЛЯ ДОМА"

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО " Техника для дома"

Торговая компания «Техника Для Дома» зарегистрировано 13 июня 1997 года в городе Волгограде. Организационно-правовая фирма предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Основное направление деятельности компании – продажа бытовой техники каждому и в каждый дом. В сети магазинов бытовая техника представлена почти во всех направлениях. Широкий ассортимент, конкурентные цены, хорошее и квалифицированное обслуживание покупателей делают компанию конкурентной ее в отношении других в торговой области.

Торговая компания «Техника Для Дома» имеет в своей сети специализированный магазин по авто-музыке, который называется «ЭКСПЕРТ». В данном магазине представлен огромный выбор авто-акустики, авто-магнитол и авто-тюнинга. Все что можно приобрести в этом магазине, можно установить там же. Благодаря квалифицированным работникам вам подскажут, продадут, установят и настроят по высшему разряду и качеству.

Первым из магазинов торговой сети были открыты в ЦУМе, ВУМе, Качинский универсам, Универсам «ЯСЕНЬ» на Спартановке. С ростом торговой прибили данные магазины, компания решила закрыть, и открыть более большие по площади. В данный момент в сеть компании «Техника Для Дома» входит 5 магазинов, которые расположены практически в каждом районе города Волгограда.

На данный момент компания растет и развивается. Открываются магазины в других городах. Были открыты 2 магазина в г.Мехайловке,

1 магазин в г. Астрахань и 1 магазин в г. Камышин.

Таблица 5

**Адреса сети магазинов «Техника Для Дома»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название магазина | Адрес | Торговая площадь |
| ООО «ТДД-1» | Пр.Героев Сталинграда 32.  Тел.62-52-88 | 1500 м2 |
| ООО «ТДД-2» | Ул.64 Армии 12.  Тел.44-19-05 | 1000 м2 |
| ООО «ТДД-3» | Ул.Рабоче-Крестьянская 35  Тел.95-60-76. | 750 м2 |
| ООО «ТДД-4» | Ул.39 Гвардейская 30.  Тел.72-15-61 | 1200 м2 |
| ООО «ТДД-5» | Ул.Н.Отрады 20 (А)  Тел.79-09-71 | 900 м2 |

Также имеется собственный склад с запасом торговой бытовой техникой, которая поступает в каждый магазин понедельно. Склад находится по адресу ул.Моторная 15.Площадь главного склада составляет 1га, на данной площади размещены несколько складов с товарным запасом бытовой техники и находиться гараж авто-парка машин. Основная часть машин, которые осуществляют доставку по магазинам - малотоннажные грузовики фирмы «Хендай». Компания решила использовать данные авто - машины, потому что мало потребляют горючего, просты в обращении, большой срок обслуживания у авто-дилера (он составляет 3 года), и не требуют значительных затрат при капитальном ремонте. Что же касается автомобилей, которые привозят товар на главный склад, то здесь выпор пока остался на тягачах фирмы «МАЗ-54329» и тентованных полуприцепах «Шмитц» длиной 12,6м и 92 м3.

В компании «Техника Для Дома» имеется собственный Интернет сайт [WWW.tdd-doma.RU](http://WWW.tdd-doma.RU). На сайте представлена вся техника, которой торгует компания, и технические данные о товаре, оказываемые услуги. На данной страничке можно заказать тот или ной товар, который доставят домой. Проводятся различные форумы и общения с покупателями, акции по скидкам и подаркам.

Что же касается структуры управления, то она построена по линейно функциональному принципу и представлена ниже.

***Генеральный директор***

Юридический отдел

Коммерческий директор

Сотрудники магазина

Директор магазина

Бухгалтерия

Финансовый директор

Технический директор

Рисунок **Структура управления**

Отдел маркетинга и рекламы

Автотранспорт,

Водители

Генеральный директор осуществляет общее руководство производственным процессом и принятием решений по всем вопросам, связанным с его обеспечением. Управление отдельными направлениями делегировано его заместителям – директорам направлений.

Коммерческий директор - взаимоотношения с клиентами контрагентами, юридическое обеспечение бесперебойной работы собственного автотранспорта, организация работы в транзитном складе г. Норильска, техническое обеспечение авиа рейсов. Финансовый директор - регулирование финансовой деятельности организации и ведение бухгалтерского учета, взаимоотношения с банками, налоговыми и финансовыми органами.

Общая численность персонала компании «Техника Для Дома» – 170 человек. В том числе 90 менеджеров торгового зала. Средняя зарплата менеджера зала 11,2 тыс. руб. Условно-постоянные затраты на обеспечение деятельности предприятия (аренда, топливо, канцелярские расходы, заработная плата персонала) составляет ( по итогам 2008 года) 26 350 тыс. рублей в том числе 25550 тысяч рублей заработная плата персонала.

Для анализа экономической характеристики компании «Техника Для Дома» рассмотрим состав и динамику структуру основных средств.

Таблица 6

**Анализ динамики и состава структуры основных средств**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа основных средств | 2007 г. | | 2008 г. | | Отклонение | |
| Ст. основн. ср-ств, тыс. руб. | Уд. вес,% | Ст. основн. ср-ств, тыс. руб. | Уд. вес,% | Ст. основн. ср-ств, тыс. руб. | Уд. вес,% |
| Сооружения | 2771,8 | 45,6 | 2955,2 | 46,1 | 183,4 | 0,5 |
| Машины и оборудование | 1225,6 | 20,14 | 1240,6 | 19,35 | 15 | -0,79 |
| Транспортные средства | 1872,4 | 30,78 | 1981,6 | 30,9 | 109,2 | 0,12 |
| Инструменты | 200,8 | 3,3 | 219,2 | 3,41 | 18,4 | 0,11 |
| Малоценные необоротные материальные активы | 12,2 | 0,2 | 13,8 | 0,2 | 1,6 |  |
| Всего | 6082,8 | 100 | 6410,4 | 100 | 327,6 |  |

Из настоящей таблицы видно, что стоимость всех групп основных средств увеличилась.

Одной из основных экономических характеристик организации служит сравнение динамики активов и финансовых результатов.

Таблица 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008 год. тыс. руб. | | 2007 год. тыс. руб. | | Темп прироста %. | | |
| 1.Средняя величина актива | | 1815,2 | | 1262,5 | | 43,8 |
| 2.Выручка от продаж | | 17350,4 | | 12280 | | 41,3 |
| 3.Чистая прибыль | | 570,7 | | 283,3 | | 101,5 |

Так как темп прироста прибыли выше темпов прироста активов, а темпы прироста выручки - ниже, следовательно, повышение эффективности использования активов произошло за счёт роста рентабельности продаж (за счёт роста цен на реализуемую продукцию).

## 

## 2.2 Управленческая диагностика ООО " Техника для дома"

Компания ООО «Техника для дома» успешно развивается с 1997 года и к настоящему моменту достигло такого уровня, что необходимо установить принципиально новую схему работы с персоналом. За последнее время увеличилось число жалоб на обслуживающий персонал в сети магазинов и возросло время обслуживания клиентов. Создается впечатление, что потенциал служащих не раскрывается полностью. Это обусловлено естественными причинами, такими как рост компании, увеличение числа магазинов.

Решено было провести управленческое консультирование по анализу и моделированию рабочего процесса на местах для данного предприятия. В первую очередь изменения должны затронуть работу менеджеров торговых залов.

Способ организации рабочих мест определяет эффективность использования самого труда служащих, а так же орудий и средств производства и, соответственно, производительность труда, себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и многие другие экономические показатели функционирования предприятия.

В общем виде, план действий по проведению управленческой диагностики на предприятии имеет следующий вид:

Первый этап в диагностировании сложной проблемы – выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

Второй этап – установление причин возникновения проблемы. С этой целью необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию, для чего могут быть использованы как формальные методы, так и неформальные. Следует использовать только релевантную информацию, т.е. данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Третий этап – определение характера проблемы. Это один из важнейших этапов диагностики проблемы, поскольку от этого зависит выбор основных подходов к ее решению.

На первом этапе проводился сбор и анализ информации о работе, требованиях к работникам и условий, в которых работа выполняется. Были обобщены данные по текучести кадров и недочетах в работе сети магазинов. Кроме того изучена схема взаимодействия различных подразделений организации, изучена «рабочая атмосфера» в целом.

В результате деятельности консультанта руководтво получает "взгляд со стороны" на собственную организацию. Далее совместно с консультантом руководство торговой компании «Техника Для Дома» определяет стратегические цели консультирования.

Ими стало стремление оптимизировать работу отдела продаж (розничная сеть), уменьшение текучести кадров, разработка новых должностных инструкция и в результате повышение производительности труда менеджеров.

Таблица 8

**Показатели текучести кадров**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя в году | |
| 2007 | 2008 |
| Принято на работу чел., всего  Уволено работников чел., всего  В т.ч. по сокращению численности  за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины  по собственному желанию | 5  16  -  -  16 | 45  63  -  11  52 |

Как видно из таблицы участились случаи увольнения по причине нарушения трудовой дисциплины, но и без этого существенно увеличилась текучесть кадров.

На следующем этапе работы следовало установить возможные причины возникших затруднений. Для этого необходимо собрать и проанализировать всю доступную информацию.

С этой целью был проведен анализ документов, касающихся внутреннего распорядка работы в организации, схема приема на работу новых сотрудников а так же проведено анкетирование всех сотрудников на местах. В приложении 1 показан пример анкеты.

Конечной целью консультирования должно стать достижения следующих параметров:

1. Снижение показателя текучести кадров
2. Повышение уровня комфортности персонала
3. Улучшение экономических показателей.

Для решения первых двух из поставленных задач решено разработать новые должностные инструкции для персонала. Разработка должна начинаться с определения и конкретизации трудового процесса, частью которого является деятельность конкретного сотрудника организации.

Для определения того, чем должен заниматься сотрудник в рамках должности, нужно провести системный анализ его деятельности. Выделить главное – цель его деятельности. Сформулировать его шаги (задачи), связанные с достижением цели. Разбить решение задач на последовательность взаимосвязанных операций (обязанности). Сформулировать критерии оценки эффективности деятельности сотрудника в рамках заданного объема его работы. Чтобы иметь возможность оценивать качество полученного сотрудником организации результата, нужно создать шкалу оценки, разработать систему критериев эффективности деятельности. Адекватная отчетность сотрудника перед его непосредственным руководителем является важной частью системы управления в организации.

Любая отчетность негативно воспринимается персоналом, поскольку каждый сотрудник видит в ней, прежде всего ущемление личной свободы. Однако, грамотная составленная отчетность является не просто элементом связи между управленческими решениями и результатами их реального воплощения, но и одним из инструментов, позволяющих систематизировать деятельность персонала, приучить своих подчиненных структурировать свое рабочее время.

При составлении новой должностной инструкции была проанализирована схема подчинения сотрудиков и определены задачи решаемые сотрудниками. Кроме того учтены необходимая квалификация рабочих и уровень их образования.

Рекомендации по изменению должностной инструкции представлены в приложении 2.

Качественное использование должностных инструкций персонала будет способствовать лучшему пониманию руководителем ситуации в компании, своевременному вскрытию им недостатков в деятельности организации, предоставит возможность вносить адекватные и точечные изменения, не ломая систему работы в целом. Кроме того, проведенная работа даст возможность использовать собранную информацию при аттестации персонала, а также определять направления роста сотрудников, более точно оценивать потребность организации в персонале. Таким образом, правильная и корректная разработка и внедрение должностных инструкций персонала позволит руководству компании повысить эффективность управления персоналом и совершенствовать качество управленческих решений.

Должностная инструкция

Снижение текучести кадров

Улучшение взаимоотношений в коллективе

Повышение эффективности использования рабочего времени

Повышение эффективности обучения

Увеличение количества клиентов

Снижение себестоимости услуг

Увеличение прибыли

Рисунок 2

Для оценки экономического эффекта разработанного проекта рассчитываем изменение производительности труда одного менеджера торгового зала.

Производительность труда определяют как отношение стоимости валовой продукции к отработанному количеству человеко-часов. В данном случае речь идет о среднем количестве проданных изделей за отчетный период.

Из пункта 2.1 берем число занятых менеджеров зала. Получаем:

ПТ до = 161280 / 14400 = 11,2 тыс.руб.

ПТ после = 185472 / 14400= 12,9 тыс.руб

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий производительность труда увеличилась на 1,7 тыс. руб.

Это свидетельствует о том, что в результате внедрения мероприятия общий рост производительности труда увеличился на 15%.

Прогноз снижения текучести кадров и увеличение производительности труда на 15% (благодаря вновь разработанной системе материального и морального стимулирования и рациональному использованию рабочего времени) позволит оптимизировать весь производственный процесс. Также, благодаря более эффективному использованию рабочего времени, ожидается увеличить количество реализованной продукции на 7 - 10% и количество привлекаемых клиентов на 10 - 15%.

## 

## 2.3 Повышение эффективности управления в ООО " Техника для дома"

Результатом диагностики ООО «Техника для дома» является:

1. заключение, содержащее «дерево проблем», а так же описание сильных и слаых сторон организации.

2. совокупность разработанных управленчских решений, направленных на решение поставленных задач.

Мне кажется, что высокая текучесть кадров, уровень «психологической напряженности» сотрудников (менеджеров торговых залов) связаны прежде всего с отсутствием грамотно сформулированных должностных обязанностей. Что в свою очередь объясняется незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся. Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. В рассматриваемой же организации не были учтены реальные возможности организации. Открытие новых магазинов привело к перезагруженности менеджеров, неразберихе в системе доставки и отчетности.

Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. В ООО «Техника для дома» все текущие проблемы решались путем введения новых должностных обязанностей менеджеров среднего звена. Между тем не был проведен качественный анализ взаимодействия различных структур организации.

Снижение уровня выручки

Рисунок 3 **Дерево проблеем ООО «Техника для дома»**

Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности можно определить стратегию компании, нацеленную на использование с помощью сильных сторон открывающихся возможностей и обеспечивающую защиту слабых сторон от внешних угроз.

Организация основана в 1997 году и к настоящему времени занимает комфортное положение на рынке. Но вместе с тем внутренние проблемы в структуре управления увеличивают издержки и снижают прибыль.

Так, увеличившийся поток кадров вынуждает руководство тратить больше средств на обучение сотрудников.

Имея хорошую платежеспособность и определенную прибыль, которая с каждым годом увеличивается, целесообразно для предприятия расти и развиваться, улучшая и пополняя представленный ассортимент продукции магазина, а так же продолжать открывать свои филиалы в других городах. При этом необходимо учитывать тот факт, что прежняя структура управления не обеспечит надлежащий уровень контроля. Необходима разработка новых должностных инструкций. Четкое понимание своих прав и обязанностей позволит не только снизить «психологическую напряженность» в организации, но и оптимизировать поток отчетности. Что в свою очередь позволит лучше контролировать весь процесс в целом.

Одной из возможностей организации является укрепление благоприятного имиджа среди покупателей, пцтем оптимизации работы сотрудников в торговых залах, повышению уровня сервиса. Высокий уровень обслуживания может обеспечить грамотный и приветливый персонал.

В своем развитии ООО «ТДД» необходимо ориентироваться на использование имеющихся внутренних резервов. Снижать уровень текучести кадров, и как следствие повышение квалификации сотрудников.

Таким образом, управленческое консультирование затронуло прежле всего моделирование рабочего процесса.

В результате исследования была создана эффективная система стратегического управления. Организация перестает быть полностью зависимой от внешних условий и получает возможность своевременно адаптироваться, получать качественно новые возможности и тем самым создавать необходимые условия и устранять препятствия на пути к достижению своих целей.

Основной целью было снижения уровня издержек на обучение новых сотрудников, снижение текучести кадров, оптимизация системы управления персоналом.

Предложенные решения позволят увеличить производительность труда менеджеров на 15%. Кроме того наличие четкого понимания своих должностных обязанностей стимулирует повышение трудовой дисциплины сотрудников и снижает уровень текучести кадров.

# Заключение

Проводимые в разных странах исследования свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неискушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.

В результате проделанной работы нами: изучены теоретические источники по теме исследования; проанализирована практика использования методов консультирования в практике управления; проведен анализ на ООО «Техника для дома» сложившейся системы кадровой политики; разработаны конкретные рекомендации по составлению должностных инструкций.

Приведем основные теоретические результаты исследования:

1.Менеджмент-консалтинг - это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

2. Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы: диагностика (выявление проблем); разработка решений; внедрение решений.

3. Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций.

4. Для достижения успеха консультант должен (в идеале): знать методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности; знать области применения этих методов и их ограничения, уметь их выбирать в зависимости от задачи и с учетом существующих условий (ограничений) и системно, комплексно применять; максимально технологизировать свою работу, сведя свою деятельность от искусства к технологии, знать последовательность шагов, которые с максимальной долей вероятности ведут к успеху при консультировании, четко формулировать результат работ и пути его достижения; не бояться применять информационные технологии и уметь определять, какие из них максимально эффективны в каждом конкретном случае.

5. Мы отмечаем ключевые качества консультантов: широкие общественные интересы; уверенность в себе: объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность; гибкость ума: обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление; технические навыки: академическая подготовка, практические приемы работы; опыт: от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта; знание отрасли и предмета консультирования: теоретическое, практическое.

Принятие управленческих решений является очень важным фактором в деятельности любой современной фирмы. Без правильного принятия управленческих решений, эффективного руководства вряд ли возможно экономическое процветание фирмы.

# Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2007. – С. 143
2. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2008. – С. 87
3. Вергасов О.П. Консалтинг – советник предпринимателя // Внешняя торговля.- 2002. – №10. – С. 24-26.
4. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М..: Дело, 2008. – С. 98.
5. Европейское управленческое консультирование: теория, методология, практика: проект // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 112-114.
6. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 2007
7. Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 2008.
8. Купер А. Консультационная деятельность в условиях рыночной экономики // Бухгалтерский учет. – 2001. – №2. – С. 14-17.
9. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Пер с чешск. М.: Прогресс, 2005. 195с.
10. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск: Наука, 2002. 176 с.
11. Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2006. – С. 91.
12. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. М.: Экономика, 2005. – С. 132.
13. Макхэм К. Управленческий консалтинг. - М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.
14. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 2005, - 171 с.
15. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 240 c.
16. Пригожин А.И. Социология организаций. М.: 2005. 257 с.
17. Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России. Теория и практика управления. 2007. – №3.
18. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. - М., 2008.
19. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: ЭКМОС, 2008, - 256 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

## Анкета работников.

1. Основные виды работ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Перечислите, пожалуйста, работы, выполняемые Вами. | С кем Вы взаимодействуете при выполнении данной работы? | Какую информацию или продукт и от кого получаете? | Какой результат работы и кому передаете? |
|  |  |  |  |  |

2. Пожелания, предложения, комментарии.

По тем пунктам, по которым вы считаете целесообразным, добавить Ваши пожелания, предложения, комментарии.

Пункт \_\_\_\_\_

Надо взаимодействовать также с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Для лучшего выполнения данной работы нужно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наибольшие трудности в работе возникают в связи с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Без ущерба для дела можно исключить такие действия, как \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Также хотелось бы добавить\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Профессиональные, деловые и личные качества.

Какие профессиональные знания нужны для выполнения работы (то есть минимальные знания, без которых работа не может быть выполнена): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие профессиональные знания не являются необходимыми, но были бы желательны для лучшего выполнения работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие деловые навыки необходимы для выполнения работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие личностные качества нужны для эффективной работы в данной должности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Анкета для проведения анализа рабочего места**

1. Какова основная цель вашей работы.

2. Как бы Вы могли описать успешное окончание и результат вашей работы.

3. Ваши должностные обязанности (в чем они состоят, и как Вы их выполняете, какие из них самые главные) а) ежедневные; б) периодические (продолжительность периода); в) обязанности, которые вы выполняете, но считаете ненужными; г) выполняете ли Вы обязанности, которые не входят в требования, предъявляемые к вашему рабочему месту. Если ответ положительный, то укажите, какие именно; д) другие.

4. Какое образование и квалификация необходимы для выполнения требований, предъявляемых к вашему рабочему месту.

5. Какой опыт нужен, чтобы выполнить требования, предъявляемые к вашему рабочему месту.

6. Какие умения нужны, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к вашему рабочему месту.

7. Как часто Вы испытываете физическое напряжение на вашем рабочем месте.

8. Эмоциональное напряжение (укажите все неприятные и нежелательные переживания, с которыми Вы сталкиваетесь на Вашем рабочем месте, как часто это происходит).

9. Здоровье и безопасность (какие факторы и как часто оказывают влияние на здоровье и безопасность на Вашем рабочем месте).

10. Если Вы руководите другими людьми, опишите какие действия, направленные на выполнение этой задачи вы совершаете на своем рабочем месте.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Разделы, рекомендуемые для составления должностной инструкции

1. Точное наименование должности и место сотрудника в компании – в этом разделе устанавливается прямая и функциональная подчиненность сотрудника, замещение по должности во время отсутствия и так далее.
2. Направления деятельности (или функции) – устойчивый, обособленный вид деятельности, в котором сотрудник принимает участие.
3. Функциональные обязанности – конкретные операции, возложенные на сотрудника и/или форма участия в их реализации.
4. Средства – рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и так далее, предоставляемые сотруднику для выполнения своих функциональных обязанностей.
5. Права, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам организации.
6. Полномочия – особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.
7. Ответственность – это устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.
8. Регламенты – документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.
9. Кроме того, должностная инструкция может содержать необязательную часть: профессиограмму, которая включает более специфические требования к кандидату на должность, профессиональные требования, личные качества, биографические данные, которые не показываются сотрудникам и служат руководством для специалистов по управлению персоналом при поиске и отборе персонала.
10. В крупных компаниях, внедривших техники контроллинга, в должностные инструкции могут быть включены критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего данную должность.