министерство образования и науки украины

восточноукраинский национальный университет имени владимира даля

факультет управления

кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине "Основы управленческого консультирования"

Луганск – 2006

Содержание

Введение

Теоретические вопросы

1. Основные подходы к определению понятия "управленческого консультирования".

2. Сущность "золотого правила консультирования".

3. Этические проблемы сбора и использования внутренней информации клиента.

Практическая ситуация

Заключение

Список использованных источников

Введение

Выбор перспективного направления совершенствования процесса управления производством на конкретном предприятии сам по себе еще не гарантирует успеха в этом деле. Задача, решать которую предстоит сегодня народнохозяйственному комплексу Украины состоит в том, чтобы не рационализировать управление, а заменить старую управленческую парадигму новой. Это, в свою очередь, требует коренной перестройки концептуальных основ теории и практики управления, поскольку новая управленческая парадигма имеет принципиально иные цели.

В сложившейся ситуации чрезвычайно осложнилась работа руководителя, которому предстоит не только пересматривать свою деятельность по управлению, но и помочь обществу в лице своих трудовых коллективов оперативно освоить новые жизненные ценности, новые экономические отношения. Роль и значимость труда руководителя, в этой связи, значительно возрастает, однако его реальные возможности эффективно решать возникающие перед ним практические инновационные задачи ограничиваются, главным образом, дефицитом времени.

Руководитель производит специфический товар – управленческие решения, часть которых может быть закреплена в виде норм и правил, создавая организационный порядок, а часть будет просто воспроизводиться многократно в различных интерпретациях. Смена управленческой парадигмы означает создание нового алгоритма управления, в основу которого должны лечь новые управленческие решения. Этим решениям принадлежит ведущая роль в управлении, принимает их руководитель, возлагая на себя всю ответственность за их результативность. Возрастающие физические и психологические нагрузки на руководителя в переходный к рыночным отношениям период, связанные с усилением неопределенности и риском, дефицитами ресурсов, информации, времени, значительно усиливают актуальность такого вида деятельности как управленческое консультирование.

Теоретические вопросы

1. Основные подходы к определению понятия "управленческого консультирования".

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” [1].

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” [2].

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” [3]. Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (ACME) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

С целью полного раскрытия понятия консалтинговой деятельности в Украине, автор считает целесообразным проанализировать изменения существующих формулировок управленческого консультирования (табл.1) и изменения основных принципов консалтинговой деятельности.

Таблица 1

Определение понятий управленческого консультирования (УК)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Определение | Источник |
| 1. | УК - высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области | Чакыров К. Управленческое консультирование - организация процесса. - София, 1986. |
| 2. | УК - это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта. | Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988. |
| 3. | 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 | Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. -М., 1988. |
| 4. | УК - услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем | Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 1988.  |
| 5. | УК - эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.  | Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989 |
| 6. | 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 | Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 1995.  |
| 7. | 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. | Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 1996.  |
| 8. | 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. | Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 1998, №23-24. |

2. Сущность "золотого правила консультирования"

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.

Почему необходимо активное сотрудничество?

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.

С кем же и как работает консультант? Клиентом в самом широком смысле этого термина является организация, которая пользуется услугами экспертного подразделения. Это институциональные отношения. Однако имеются также клиенты в более узком смысле слова — индивиды или группы лиц в организации, которые выступают инициаторами привлечения консультанта, обсуждают работу с ним, сотрудничают в ходе выполнения задания, получают отчеты и дают рекомендации высшему руководству принимать их или нет.

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.

Основные роли консультанта:

Консультант по ресурсам (это называют также экспертной и ключевой ролью) помогает клиенту, предоставляя ему свой технический опыт и умения и делая что-либо для него и от его имени: поставляет информацию, диагностирует организацию, изучает степень осуществимости предложения, разрабатывает новую систему, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, предлагает замечания по новому проекту, предусмотренному руководством и т.д. руководство сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложения и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта. Руководство не предполагает, что консультант широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменений, хотя он и должен знать об этих аспектах.

Консультант по процессу, как действующий фактор изменений, пытается научить организацию решать проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями, и методами вмешательства для стимулирования изменений. Он стремится не передавать технические знания и предлагать решения, а, в первую очередь, предлагает свои методы, подходы и оценки организации — клиенту, чтобы она сама могла проводить диагностику и устранить собственные проблемы.

3. Этические проблемы сбора и использования внутренней информации клиента

Консультантов приглашают для того, чтобы повысить эффективность управления и качество принимаемых решений.

Это налагает на консультантов огромную ответственность и обязательство сохранять высочайшие стандарты честности и компетентности. Без этих свойств быть консультантом можно, но недолго. Насколько «недолго» по времени, определяется уровнем квалификации и требовательностью клиентов. В конечном счете, именно клиенты определяют уровень качества услуг и добросовестности консультантов. Чем большими знаниями и умениями обладают менеджеры, чем с большей добросовестностью они относятся к своему делу, тем жестче требования к профессионализму и ответственности консультантов. То есть, социально-экономическая среда формирует как саму профессию, так и систему требований к ней, определяющих профессионализм ее носителя.

Основной из групп критериев, определяющих профессию и профессионализм консультантов, является совокупность этических норм и правил поведения консультантов с клиентными организациями. Как выше отмечалось, консультанту доверяют информацию, которая составляет самую большую ценность для предпринимательства и определяет состояние и судьбы тысяч людей. Консультант, нередко, в техническом отношении превосходит клиента и обладает знанием и информацией, которых клиент лишен. Рекомендации и решения, предложенные консультантом в этом случае, не могут быть должным образом критически оценены клиентом, который полностью полагается на профессионализм и добросовестность консультанта. Эти обстоятельства формируют систему требований к консультанту, предполагающих неукоснительное соблюдение интересов клиента как в период работы с ним, так и после завершения отношений. Интересы клиентов являются главным критерием оценки деятельности консультантов, измерителем ценности их действий. По крайней мере, должны быть! Если консультанты не будут добросовестны и честны по отношению к предприятиям и менеджерам, которые им доверяют, то очень скоро они перестанут быть обладателями этой профессии, им не будут платить деньги.

Но не всегда ясно, что это за интересы и что клиент хочет получить в результате работы с консультантом. Не всегда менеджеры предприятий могут точно сформулировать проблему, не всегда должным образом могут быть ими оценены возможности предприятия. Достаточно типовым представляется конфликт между краткосрочными и долгосрочными интересами менеджеров и владельцев предприятий, разрешение которого требует компромиссных подходов. Нередки конфликты интересов не только владельцев и управляющих, но и между различными группами управляющих. Случается и такое, что консультантов привлекают для того, чтобы найти решения, удовлетворяющие одну из связанных с предприятием групп, в ущерб другой. И это не редкие случаи. Что бы разрешить все эти конфликты интересов, консультанты должны быть беспристрастны и объективны настолько, насколько это возможно в сложившейся ситуации. Беспристрастность и объективность – следующая группа требований к профессии и критериев оценки профессионализма консультантов. Это критерии социально-экономической значимости консалтинговых действий и ответственности консультантов.

В странах с устоявшимися традициями консультационной деятельности, чтобы решать все эти проблемы, были созданы различные профессиональные объединения консультантов, основной идеей создания которых являлись разработка и согласование принципов поведения с клиентами, этических норм и правил. Консультанты там объединяются в ассоциации, чтобы выработать стандарты честности и компетентности, защищающие, прежде всего самих консультантов от недобросовестности и невежества своих якобы коллег. Следование выработанным и принятым всем профессиональным сообществом стандартам компетентности, честности и добросовестности, в конечном счете, и определило очень высокую степень доверия к консалтингу руководителей предприятий любых размеров и всех секторов экономики.

Например, члены Европейской Федерации Ассоциаций Консультантов по Организации Производства (FEACO) должны подписаться под кодексом поведения FEACO и в своей деятельности избегать непрофессионального поведения, а именно:

1. не рекламировать услуги и фирмы в вульгарной или коммерческой манере;
2. не принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (не консалтинговых) или товаров клиенту;
3. не участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как не находиться под их контролем. Запрещается также утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;
4. не начислять вознаграждение за оказание услуг на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
5. не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;
6. не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
7. не совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

Консультанты европейских стран не считают возможным сочетать консалтинг с любой посреднической деятельностью, так как это противоречит принципу беспристрастности и объективности консультантов – возникает соблазн воздействовать на поведение и решения клиента с целью извлечения дополнительного дохода.

Нормы, аналогичные декларированным в кодексе поведения FEACO, должны быть приняты и национальными украинскими консультантами с целью повышения доверия и надежности консультационных услуг.

Практическая ситуация

В бесчисленных спорах о путях выхода с трудного социально-экономического положения, в котором оказалась наша страна, тема управления стойко занимает одно из ведущих мест. В полемике на этот счет просматриваются две концентрированных точки зрения. Первая – необходимы умные руководители всех уровней, предприниматели, способные возглавить и вывести из прорыва самое отстающее предприятие. Одним словом – требуются действительные менеджеры. У нас, их пока недостаточно, и потому не следует стыдиться того, чтобы за приличные деньги "выписать" нужных специалистов из-за границы. Не мы первые это делаем. Еще в незапамятные времена не гнушались на Руси звать в руководители варягов. Приверженцы другой точки зрения считают, что наша хозяйственная система немедленно отрывает любого "варяга". Дело не в нехватке хороших менеджеров, а в прочности самой системы. С нее и следует начинать, изменять ее коренным образом, а это само по себе породит нужные для принципиально новых условий управленческие кадры.

Задача:

Какой выход со сформулированной ситуации более верный, на Ваш взгляд? Обоснуйте свой выбор.

А истина, как обычно, лежит где-то посередине. Если быть более точным, в синтезе и объединении двух предложенных направлений следует искать выход из сложившейся ситуации, разрабатывать и внедрять свой "украинский вариант". Придерживаясь одного из двух крайних взглядов мы получим меньший эффект, нежели объединив все положительные характеристики и свойства обоих вариантов повышения эффективности функционирования хозяйственной системы современной Украины.

Украина, по сути – страна, в которой соединены все привходящие условия для выработки и отработки некоей новой модели. И это – не украинский шовинизм или мессианские фобии. Это констатация факта. Процесс взаимопроникновения культур, идеологий, философии, религий, экономических укладов – неизбежен. Это в свою очередь оказывает существенное влияние на менталитет украинцев как нации, что в свою очередь способствует выработке особого экономического мышления, порядка и правил ведения бизнеса, понимание которого для иностранных консультантов порой предстаёт чрезвычайно сложной, непреодолимой трудностью. Ключевой категорией в этой преграде является менталитет. Вследствие этого целесообразным следует считать не прямое воздействие иностранных специалистов на национальные экономические процессы, а привлечение их к выработке собственного кадрово-интелектуального национального потенциала, то есть управленцев впитавших в себя все теоретические и практические наработки и прикладные положения западных экономик с высоким и длительным развитием рыночных процессов.

При этом условии возможна адаптация международных теоретических и прикладных положений в области менеджмента в реалии современной экономической ситуации Украины. С этой целью видится перспективной интеграция общественно-экономической жизни в мировое пространство, активизация взаимодействия с развитыми странами. Зарубежные эксперты должны обучать наш кадровый резерв, а не заниматься проблемами напрямую в связи ещё с тем, что данный эксперт только будет разрабатывать проекты, а реализовывать её будем мы. И тот естественно существующий разрыв в векторе мышления может стать причиной краха либо неэффективной реализации внедряемых мероприятий. Однако при обучении наших руководителей необходимо также чувство меры, поскольку длительная временная отвлеченность от реалий нашего пространства может скорректировать ментальность и поведение данного субъекта обучения и экономического познания.

Однако человечество, а соответственно и экономическая жизнь движется в направлении синтеза материального и духовного, идеалистического прагматического, синтеза идеологий Западной и Восточной цивилизаций и на пути собственного развития необходимо придерживать всего лучшего, что на сегодня имеет управленческая наука всего мирового пространства.

Создание информационного общества и информационной экономики в стране – это острая потребность и необходимость в подготовке менеджерского состава. Основная задача современной подготовки высшего и среднего руководящего состава в Украине двуедина и достаточна противоречива.

С одной стороны – это потребность сделать образовательную подготовку максимально открытой и интегрированной в мировую науку в области управления, мобильной для "специалистов-варягов".

С другой стороны – необходимость создать элитное, специальное собственное образование, основанное на отборе, индивидуальных образовательных программах, создающее выдающихся лидеров в различных сферах и отраслях экономики. Такое образование и такие лидеры – основа стратегии развития, обеспечение прорыва, скачка в развитии украинского общества, экономики и государства в целом.

Следовательно, нашей экономикой, нашими предприятия должны управлять мы сами, так как кто кроме нас самих может понимать и менять всю национальную систему такую специфическую и многогранную. Но методы, принципы, логику изменения и развития необходимо вырабатывать с учётом предыдущего опыта развитых стран с рыночными отношениями, на основе их проб и ошибок. И зарубежные эксперты – могут выступать образовательными консультантами, которые привнесут в практику все лучшие прикладные и теоретические наработки, которые сделали и делают успешной деятельность множества предприятий вне пределов наших границ. Данный подход можно считать наиболее оптимальным и целесообразным.

Заключение

Необходимость экспертного, более профессионального управленческого консультирования по те или иным насущным проблемам деловой жизни осознают всё большее число руководителей предприятий на этапе трансформации экономических отношений. Управленческое консультирование можно считать перспективным и стратегически важным направлением и видом предпринимательской деятельности, преследующей не только собственные экономические цели.

Консалтинговая деятельность в Украине приобретает все большую схожесть с основными принципами и характеристиками зарубежных аналогов.

Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Отметим еще раз, что требования к эффективности консалтинговых услуг в Украине практически не отличаются от западных, а зачастую даже превышают требования западных аналогов. Это объясняет, почему в последние годы наблюдается уход западных консалтинговых фирм с украинского рынка и возрастающим количеством украинских консультантов, работающих в оставшихся западных фирмах.

Однако существует еще множество проблем консалтинговой деятельности в Украине. Не хватает квалифицированных специалистов. Не отрегулирована нормативно-правовая база. Постоянно встает вопрос качества консалтинговых услуг. Не адаптированы методики консалтинговой деятельности к условиям экономики Украины. Все это способствует проведению научных исследований с дальнейшим применением на практике.

Список использованных источников

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 1999.
2. Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 1996.
3. Консалтинг в Украине. − Киев: Ассоциация "Укрконсалтинг", 1996. − 188 с.
4. План развития страны: Сокращ. Версия для индивидуального и коллективного осознания / Под ред. И.Богословской, И.Дидковского, А.Чалого. – К.: Изд-во "Пенсия, 2006. – 212с."
5. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 1999. - 240 c.
6. Теоретические основы управленческого консультирования // consultancy.uchenie.net/chast2.1.html- chast2.3.html, chast4.1.html
7. Трофимова О.К. Определение понятия “управленческое консультирование” / Украинская ассоциация менеджмент-консультантов /www.cfin.ru/consulting/