**СОДЕРЖАНИЕ**

Основные области консультирования

Качества консультанта

Профессиональные, этические требования к консультанту

Стратегия консалтинговой фирмы

Кейс-стадиз

Временный зал прибытия в аэропорту Храброво.

**1. Основные области консультирования.**

*Консультирование – это очень широкое понятие, и ввиду этого оно мало что объясняет, ибо любая помощь клиенту при решении проблем, возникающих в ходе его деятельности, имеет право называться консалтингом.* Поскольку круг подобных проблем весьма широк, деятельность консультантов с трудом поддается какой-либо классификации. Существование огромного количества компаний, предоставляющих консалтинговые услуги как в каком-либо одном направлении, так и охватывающих полный спектр услуг данной отрасли, нисколько не облегчает эту задачу.

Сложившаяся в мировой практике классификация сегментирует консалтинг следующим образом:

* Финансовое консультирование. Проверка и подготовка финансовой отчетности. Анализ хозяйственной деятельности. Финансовый менеджмент. Привлечение финансирования. Слияния и приобретения.
* Консультирование в области налогообложения и юридических услуг. Налоговое планирование и оптимизация налогового бремени. Правовое обеспечение хозяйственной деятельности
* Консультирование в сфере проектно-конструкторских работ и в медицине.

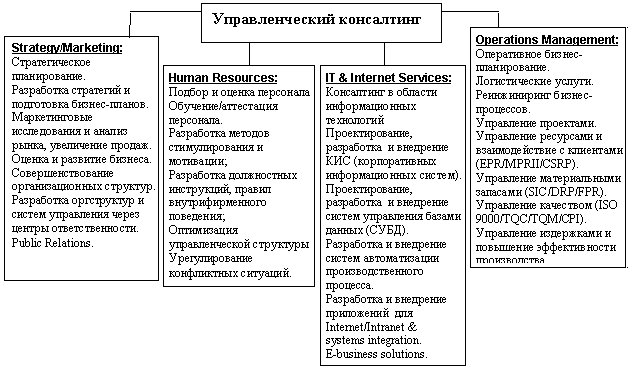
Управленченское консультирование

Подробнее остановимся на услугах, которые предоставляются компаниями, занимающимися управленческим консалтингом (см. схему).

Управленческое консультирование – это вид деятельности, направленный на решение проблем и/или задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании, а также проведение необходимых для этого аналитической и исследовательской работы.

Конечным результатом деятельности является не только решение проблем, с которыми сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности компании в целом и/или увеличению индивидуальной производительности труда каждого работника, а в некоторых случаях создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

Управленческое консультирование.



Классификация, которая приводится, представляет собой попытку систематизировать и структурировать основные направления деятельности консалтинговых компаний, услуги ими предоставляемые и привести примеры компаний специализирующихся в каждой из выделенных областей. Подобная группировка позволяет получить представление об отрасли и ее структуре с функциональной точки зрения. Полезна классификация, в основе которой лежит функциональная специализация консалтинговых компаний. Можно выделить следующие группы компаний: разработка стратегии/стратегическое планирование; консультирование в области информационных технологий и систем; консультирование в области электронной коммерции и интернет-технологий; консультирование в области управления производством и пр.; консультирование в сфере управления персоналом.

**Разработка стратегии/стратегическое планирование (Strategy).**

Это направление имеет самую долгую историю, являясь наиболее престижным и популярным как среди консалтинговых фирм, так и их клиентов. Обычно проекты в области разработки стратегии включают анализ текущей ситуации, возможных путей развития и выработку рекомендаций относительно дальнейших действий в среднесрочном и долгосрочном плане. Причем речь может идти как о выходе на новый рынок, реструктуризации и/или диверсификации деятельности, так и позиционировании нового товара или услуги. Это отражает тот факт, что понятие “разработка стратегии” трактуется довольно широко.

Проекты, связанные с разработкой стратегии, являются не только довольно сложными, но и наиболее ответственными и, следовательно, являются одними из самых высокооплачиваемых.

Список компаний, специализирующихся в области разработки стратегии на Западе: А. T. Kearney; Accenture; Bain & Company; Braxton Associates; Booz-Allen & Hamilton; Boston Consulting Group (BCG); LEK/Alcar Consulting Group; McKinsey & Company; Mercer Management Group.

Клиентами компаний этой группы являются высшее руководство (управляющие, совет директоров), поскольку именно на этом уровне принимаются решения, определяющие стратегию дальнейшего развития. В среднем на протяжении 90-х годов темпы роста доходов компаний в этой сфере составляли от 16 до 20% ежегодно, что является одним из лучших показателей в отрасли.

Обычно рабочие команды, которые создаются консультантами в области стратегии, являются относительно небольшими. В литературе, посвященной вопросам управленческого консалтинга, для оценки характера проектов используется коэффициент "partner ratio", который определяется как отношение количества консультантов к количеству партнеров. Считается, что если этот показатель не превышает 10, то фирма занимается вопросами стратегии и работает с топ-менеджерами.

**Консультирование в области информационных технологий и систем (IT & Systems).**

Общеизвестно, что индустрия информационных технологий начинает играть все более и более важную роль в современном бизнесе. В первую очередь это касается разработки и внедрения корпоративных информационных систем, систем управления производственными процессами, установки и настройки специализированного аппаратного и программного обеспечения. Кроме того, эта сфера является наиболее динамичной. По данным Kennedy Information Group в 97 году темпы роста в данной области составили 29%.Этими факторами и обусловлено выделение этой деятельности в отдельную группу.

Компании этой группы осуществляют проектирование и внедрение корпоративных информационных систем, осуществляют техническую поддержку компьютерных сетей, занимаются интеграцией программных продуктов, запуском и обслуживанием подобных систем. Они проводят комплексные аналитические исследования в области производства высокотехнологичной продукции и средств телекоммуникации, предоставляет своевременную информацию о продукции и конкурентоспособности компаний-изготовителей, помогает клиентам выбрать правильную стратегию в этой области.

На протяжении конца 90-х годов типичным проектом являлись консультации и практическая помощь в преодолении компьютерной ошибки Y2K..

Крупнейшие представители этой группы фирм: IBM Global Services; Accenture; Mercer Consulting Group; Cap Gemini Ernst & Young; Electronic Data Systems (EDS); Corporation Computer Sciences Corporation (CSC); Cambridge Technology Partners; PeopleSoft.

В отличие от представителей других компаний, практически вся работа консультантов проходит вне офисов на предприятиях клиентов. Поскольку компании данной группы занимаются разработкой, управлением, внедрением и обеспечением совместимости компьютерных систем, это означает, что им в большей степени требуются специалисты с техническим образованием.

**Консультирование в области электронной коммерции и интернет-технологий (E-commerce/Internet services)**

Особо следует упомянуть компании, занимающиеся консалтингом в сфере интернет/интранет технологий и электронной коммерции.

Предлагаемый ими спектр услуг включает огромный набор интернет-проектов, начиная от разработки концепции и дизайна вэб-порталов и заканчивая анализом и усовершенствованием сетевой инфраструктуры. Интересным направлением деятельности является статистические исследования в сети интернет: анализ посещаемости сайтов, выявление предпочтений различных групп пользователей и прочие исследования.

Необходимо отметить, что быстрые темпы роста этой отрасли привлекают компании из других групп, которые спешат получить свою долю рынка. Так наряду с традиционными EDS, CSC, Keane, McKinsey, компаниями Big 5 на этом рынке появляются все новые и новые компании (Scient, Razorfish, Viant, iXL, USWeb/CKS, Proxicom), составляющие достойную конкуренцию лидерам.

Интернет во многом изменил и продолжает изменять деятельность компаний. Более того, многие традиционные формы управленческого консалтинга рискуют стать менее востребованными в информационном веке. Так или иначе, но этот сектор растет наиболее быстрыми темпами и, по оценкам, является одним из наиболее перспективных. Кроме того, именно в этом секторе новые компании имеют наибольшие шансы потеснить общепризнанных лидеров. Это связано с тем, что консультантам в этой сфере необходимы знания и навыки, отличные от тех, которыми обладают консультанты в традиционных отраслях. Например, опыта работы со средствами разработки вэб-приложений фирм Microsoft, Netscape, Inprise/Borland, языком Java, методологиями RAD, JAD и т.п.

**Консультирование в области управления производством и пр. (Operations Management )**

Компании этой группы занимаются изучением внутренней организации компании-клиента на всех стадиях ее деятельности. Так, например, производственного процесса, системы сбыта, системы обработки и исполнения заказов клиентов и тому подобных. Если консультанты, специализирующиеся на выработке стратегии устанавливают цели и разрабатывают планы, то консультанты этой группы компаний занимаются воплощением планов в жизнь и реализацией поставленных задач. Для большинства компаний – это только одно из направлений деятельности.

Список компаний, занимающих лидирующее положение в данной сфере: Accenture; Deloitte Consulting; Cap Gemini Ernst & Young; PricewaterhouseCoopers; Tiber Group

Типичными проектами является оценка оперативности службы поддержки, изыскание путей снижения операционных издержек, повышение эффективности системы сбыта, анализ распределения и использования ресурсов, улучшение системы управления запасами, управление качеством продукции, увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности. И это далеко не исчерпывающий список.

Так, с начала 90-х одним из наиболее популярных видов услуг стал реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering, BPR).

Процесс реинжиниринга состоит из анализа текущей деятельности и “разложения” ее на составные части; устранения процессов, не добавляющих стоимость, определения необходимых изменений, а потом -- создания новых адекватных бизнес-процессов. При этом цель может состоять как в устранении неэффективных операций и избыточного персонала, так и в упрощении системы управления, но в любом случае она подразумевает коренные изменения всей деятельности компании.

Еще одним направлением деятельности компаний этой группы может являться консультации в области управления запасами и планирования производства. Так в плане управления производственными запасами применяются следующие методологии: DRP (Distribution Requirements Planning), SIC (Statistical InventoryControl), FRP (Finite Requirements Planning).

Что касается управления и автоматизации производственного процесса, то в данной сфере число доступных методологий гораздо больше, начиная от базовых моделей MRP и CRP (Material and Capacity Requirements Planning) и заканчивая интегрированными MPR II, ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning).

В области управления качеством продукции наиболее известными подходами являются *CPI (Continous process improvment) и TQC/TQM (Total quality control/managment), а также внедрение стандарта ISO 9000*.

В целом, можно сказать, что методологии управления качеством представляют собой разновидность методологий управления бизнес-процессами в сфере повышения качества продукции.

**Human Resources (консалтинг в сфере управления персоналом).**

Все возрастающая сложность деятельности в условиях глобальных рынков и ужесточающаяся конкуренция в практически любой отрасли промышленности и сферы услуг налагает новые требования на всех служащих компании. В период стремительных изменений на рынках и в технологиях потребность в эффективном управлении персоналом увеличивается. Новые перспективы и возможности открываются в сфере подбора и обучения персонала, методов стимулирования и мотивации; оптимизации управленческой структуры, что повышает спрос на услуги консультантов.

Примерный список компаний, специализирующихся на предоставлении консалтинговых услуг в сфере подбора и управления персоналом: Alexander Consulting Group; Automated Concepts; Godwins International; HRStrategies; Sedgwick Noble Lowndes; Towers Perrin; Watson Wyatt Worldwide

Их деятельность направлена на повышение эффективности управления, улучшение взаимодействия между сотрудниками, создание сплоченных команд. Они работают над созданием корпоративной культуры, улучшением системы взаимоотношений с клиентами, разрабатывают программы повышения квалификации и способствуют созданию творческой атмосферы. Еще одним растущим направлением являются консультации в области найма и увольнений.

Менеджеры не склонны недооценить важность подобных услуг, поэтому эта работа пользуется уважением и соответственно оплачивается. Компании этой группы заинтересованы в специалистах по психологии, профессионалов в области обучения и оценки персонала, имеющих опыт работы в сфере организации и управления человеческими ресурсами.

1. **Качества консультанта**

Консультант – профессионал по оказанию услуг управленческого консультирования. Качества консультанта определяются характером задач консультирования и требованиями клиентов.

Приведем примеры таких качеств.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Профессиональное (этическое) качество** | **Определение** | **Примеры поведения консультанта в типичных ситуациях** |
| **Заинтересованное отношение к клиентам** | Искренняя заинтересованность в успехе и благосостоянии клиентов; забота о людях, а также об организации в целом. Поиск информации о клиенте, которая может понадобиться в дальнейшем. | * Непрерывно осуществляет поиск информации о клиенте. * Способен самостоятельно определить случаи, в которых производительность работы не соответствует требованиям клиента. * Сосредоточен на личных потребностях клиента, еще до того как будут исследованы технические параметры. * Выступает как личный друг и советчик клиента. * Способствует эффективному использованию положительных качеств, свойственных данному клиенту; предупреждает о возможных ошибках в ходе использования положительных черт личности. * Способен пожертвовать личным временем, посвящает решению проблем клиента не только свое рабочее время. * Обладает свойством эмпатии, искренней заинтересованностью и, во всех ситуациях, неизменно положительным отношением к клиенту. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Желание оказать положительное влияние** | Искреннее желание способствовать повышению профессионального уровня каждого отдельного клиента, организационной структуры предприятия, и предприятия в целом. | * Предпринимает действия, позволяющие незамедлительно произвести обмен информацией с клиентом. * Указывает на сильные стороны клиента, перед тем как высказать несогласие с какой-либо точкой зрения. * Ссылается на свой опыт в подобных ситуациях, чтобы установить контакт и доверительные отношения с клиентом. * Сохраняет доверие клиента, выполняя работу в установленные сроки. * Уравновешивает отрицательные и положительные моменты в информации, сообщаемой клиенту. * С одной стороны, не допускает подавления своей личности со стороны старших по должности, с другой – не относится попустительски к своим подчиненным. |
| **Стремление к достижениям** | В меру развитое стремление превосходить коллег по степени профессионализма, или быть непревзойденным специалистом в своей области. Ориентированность на конечный результат, при этом не склонность предъявлять излишне завышенные требования к работе; при необходимости, возможность с готовностью передать свои полномочия. Реалистичность и способность принять тот факт, что иногда, вследствие сложившихся обстоятельств, приходится принимать не самое оптимальное решение для данной ситуации. | * Имеет способность чётко направить внимание клиента на проблемы, над которыми необходимо работать. * Анализирует индивидуальные положительные и отрицательные свойства клиента, прежде чем давать рекомендации. * Если нужно, ориентирует клиента на работу в определенном направлении в будущем. * Помогает клиенту осмысливать ситуацию нестандартно, с различных точек зрения, а также взглянуть в будущее. * Помогает разрабатывать и контролировать систему метрических показателей для оценки достижений. * Способствует постановке сложных, но реалистичных задач для клиента. |
| **Стремление быть честным и справедливым** | Уделяет должное внимание правам окружающих; старается принять максимально правильное, с этическое точки зрения, решение. Стиль поведения – прямой, открытый, честный. | * Обеспечивает чёткое представление и полностью осознанное участие клиента в проекте. * Берётся за выполнение лишь той работы, которая позволяет оптимизировать эффективность работы клиента. * Информирует клиента о предполагаемых расходах до начала проекта. Контролирует расходы по ходу выполнения проекта. * Рекомендует отложить выполнение работы, если на текущий момент не все участники готовы посвятить себя осуществлению проекта. * Предотвращает попытки внести в ход проекта изменения, не соответствующие личностным или корпоративным ценностям. * Подвергает критике поведение клиентов/коллег в случаях, когда оно идёт вразрез с принципами справедливости, например, если допускается дискриминация по отношению к сотрудникам. |
| **Профессио-нальное качество** | **Определение** | * **Примеры поведения консультанта в типичных ситуациях** |
| **Сила воли, внимание к деталям и предупреди-тельность** | Никогда с лёгкостью не отказывается от поставленных целей; рассматривает проблемы с различных точек зрения. Внимателен к деталям, хорошо подготовлен к решению профессиональных задач. | * Оперативно реагирует на просьбы о помощи. * Концентрируется на проектах, имеющихся сложностях и запросах клиентов, пока проблемы не будут ликвидированы. * Активно сотрудничает с представителями данного отдела и других подразделений, чтобы получить информацию по всем интересующим вопросам. * Должным образом подготовлен к встречам с клиентами. * Всегда выполняет обязательства. |
| **Гибкость мышления** | Имеет живой ум, и способен одновременно решать задачи на нескольких уровнях. Характеризуется гибкостью и подвижностью психики. Способность осмыслить ситуацию, используя метафоры и аналогии, что позволяет собеседнику проследить связи между явлениями. | * Задаёт упорядоченные, позволяющие исследовать ситуацию, вопросы. * Определяет новые способы использования существующих ресурсов для различных целей. * В равной степени компетентен, обсуждая общие концептуальные вопросы и конкретные приложения. * Помогает клиентам осмыслить существующие проблемы. |
| **Осведомлен-ность о социальных тенденциях и способность к диагностике** | Возможность проследить связи между явлениями, не являющиеся очевидными для окружающих. Чёткое представление о технологических, идеологических и психологических проблемах. | * Ненавязчиво делает замечания, позволяющие провести различие между общепринятой сложившейся практикой поведения, и формальной системой; глубинное видение действительности. * Способность к продуктивному синтезу полученной информации. * Возможность провести параллель между сложившейся ситуацией и сходными случаями в прошлом; возможность сделать соответствующие выводы на основе собственного опыта. |
| **Уверенность в себе** | Не демонстративная, и в то же время очевидная, уверенность в себе, вызывающая доверие. Возможность быть, образно говоря, хозяином судьбы, самостоятельно строить своё будущее. | * Развивает способность пойти на рискованное мероприятие у окружающих. * Находится в поиске новых сложных задач и возможностей их решения. * Признаёт свою вину в неуспехе какого-либо дела. * Объективно видит собственные заслуги и заслуги клиента в успешном мероприятии. * Не теряет уверенности в себе, когда клиент подвергает сомнению его способности или компетентность. |

Мотивы и личностные свойства, в определенном смысле, являются центральным моментом, который обусловливает поведение. Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации. Так, например, консультант, в основе мотивации которого лежит желание произвести благоприятное впечатление, и при этом мало заботящийся о проблемах клиента, при подготовке и непосредственном проведении презентации будет вести себя иначе, чем его коллега, основным критерием оценки для которого является благосостояние и успех клиента.

Консультант обязан ориентироваться на потребности рынка и клиентов, работать в соответствии со своей специализацией на рынке, соблюдать этику отношений с клиентом.

Использование изложенных качеств, принципов, обеспечивает эффективное исполнение ролей консультанта и применение методов воздействия на «систему клиента».

**3. Профессиональные, этические требования к консультанту**

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. И это относится не только к профессии консультанта по управлению.

Всю систему критериев, которые используются для определения профессии и уровня профессионализма консультантов можно разделить на четыре группы. Во-первых, это совокупность знаний, которыми должен обладать специалист, назвавший себя консультантом. Консалтинговые услуги - это сегодня один из основных каналов доставки нового знания по экономике, финансам и управлению на предприятия. И консультант должен иметь те знания, которые необходимы конкретному клиенту, в противном случае консультант не нужен, так как ничему научить не может.

Во-вторых, совокупность навыков и умений. В числе главных - способность оценить состояние предприятия как системы, «организма» и выделить наиболее существенные проблемы его развития. Не менее важным умением и навыком консультанта является способность разработать варианты решений, позволяющих предприятию позитивно изменить состояние. Сумма знаний/ навыков и умений определяется как техническая компетентность консультанта и является основой его профессионального подхода к решению проблем клиентов. Очевидно, чтобы быть полезными менеджерам/ специалисты, выбравшие для себя профессию консультантов, должны обладать технической компетенцией, по меньшей мере, не уступающей совокупности умений и знаний работников предприятий и организаций. Консультант, пришедший на предприятие, чтобы получить денег и не способный представить его менеджерам новое видение состояния и перспектив этого предприятия, не умеющий дать новое понимание ситуации и привнести в процесс работы менеджеров новое знание, дискредитирует не только себя, но и профессиональное сообщество консультантов. «Доморощенность» и некомпетентность отдельных фирм и консультантов является частично и оценкой всего сообщества. И это сегодня является главной проблемой в становлении российского рынка консалтинговых услуг. Этим определяется и уровень цен на рынке, и доверие к консультантам, и желание руководителей предприятий с ними работать.

Третьей группой критериев, определяющих профессию и профессионализм, 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 - четвертая 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:

не рекламировать услуги и фирмы в вульгарной или коммерческой манере;

не принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг (не консалтинговых) или товаров клиенту;

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;

не начислять вознаграждение за оказание услуг на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;

не разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;

не платить или не принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;

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, выработаны и приняты Ассоциацией фирм по управленческому консультированию США (ACME). Они закреплены в «Кодексе этики и стандартах профессиональной практики». Кодекс в общих терминах выражает стандарты профессионального поведения, которых в обязательном порядке должны придерживаться консалтинговые фирмы и индивидуальные консультанты в отношениях с клиентами, настоящими и потенциальными, с коллегами, членами родственных профессий обществом. Ассоциация заставляет консалтинговые фирмы выполнять кодекс, расследуя все жалобы на его нарушение и принимая дисциплинарные меры к виновным. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер, но их нарушители становятся известны предприятиям и предпринимателям стараниями Ассоциации.

В России в настоящее время создано и функционирует две ассоциации консультантов по управлению. Российская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), являющаяся членом FEACO, и Ассоциация по управлению и организационному развитию (АКУОР). АКЭУ, поскольку она член FEACO, придерживается европейского кодекса поведения (см. вышеизложенное), АКУОР выработала и приняла свой «Профессиональный кодекс консультанта по управлению», который определяет отношения консультанта с клиентом, коллегой и обществом. Однако, влияние этих организаций на поведение консультантов ощущается еще слабо. Пока это бизнес, где правила зависят прежде всего от понимания менеджерами предприятий роли и места консалтинга в управлении. Границу некомпетентности консультантов определяет уровень квалификации менеджеров клиентских организаций. Сегодня российский консалтинг недостаточно эффективен и в ряду причин этого стоит Реклама, обещающая все и сразу. «Всеядность» многих консалтинговых фирм, особенно специализирующихся в финансовых вопросах. Отсутствие должной квалификации консультантов. Это болезни роста, не очень опасные, но неприятные.

1. **Стратегия консалтинговой фирмы**

Быстро растущее число консультантов по вопросам управления обусловило появление конкуренции в этой сфере; в результате они начали сильнее ориентироваться на рынок, проявляют больше агрессивности в маркетинге своих услуг. В профессии консультанта сильно изменились применяемые методы и организация работы, что дало возможность каждому консультанту выбирать из широкого ряда концептуальных под­ходов и методологических средств. Перед каждым консультантом встает классический страте­гический вопрос распределения ограниченных ресурсов — он до­лжен подогнать их к имеющимся возможностям и так планировать их развитие, чтобы быть готовым энергично взяться за будущее дело, но не "распылиться" по слишком многим проблемным об­ластям.

Как и в любом деле и организации, стратегия в консультиро­вании — это выбор дороги, которая ведет от одного состояния (настоящего) к другому (будущему).

Исходная точка известна или ее можно определить путем оценки настоящей позиции консультанта, его ресурсов и возмож­ностей. Это не очень трудно, если хочется увидеть вещи как есть, а не в розовом свете. К будущему нужен реа­листический подход, например, крайне нереалистично просто экстраполировать на будущее тенденции прошлого экономи­ческого роста. Но более того, если мыслить стратегически, прежде всего встают вопросы: стратегия для достижения чего?

При разработке стратегии совершенно необходимо учитывать два параметра консультирования,. Во-первых, консультирующей организации необ­ходимо определить свою цель и задачи с профессиональной точки зрения, для чего надо попытаться ответить на вопросы типа: Какого рода профессиональной фирмой нам хотелось бы быть? Какими будут наша профессиональная культура, основные принципы консультирования и наша роль в решении проблем клиентов, оказании им помощи в увеличении эффективности, развитии их способностей к адаптации и умения решать свои проблемы?

Второй стратегический параметр — деловая активность. Клю­чевыми вопросами являются, например, следующие: Чего хочет наша консультирующая фирма достичь как деловое предприятие? Должна ли наша стратегия обеспечивать лишь выживание или умеренный либо быстрый рост? Какого положения на рынке услуг по консультированию мы желаем достичь?

Взаимосвязь этих двух параметров стоит еще раз подчеркнуть. Если смотреть на будущее своей фирмы лишь с финансовой точки зрения, упустить из виду социальную роль и ответственность профессиональной организации, в результате скорее всего не сможешь достичь и своих деловых целей. Однако игнорирование рыночных и финансовых целей, а также необходимости успешно развиваться как деловая экономическая единица означает, что даже очень умеренные и реалистичные профессиональные цели окажутся недосягаемыми из-за неадекватности финансовых целей и результатов деятельности консультирующей фирмы.

Фундаменталь­ный вопрос в определении стратегии консультирования: в чем наше конкурентное преимущество или почему клиент обратится к нам, а не к другим консультантам? Причиной может быть: особая техническая квалификация; уникальная продукция, которую не­возможно получить где-нибудь еще; широкая многодисциплинар­ная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем; глубокое знание промышленного сектора; скорость и надежность предоставления услуг; низкие цены; хорошая репу­тация и прочные контакты с агентствами государственного сек­тора и др.

Очень важно знать, обладает ли консультант или может развить какое-либо конкурентное преимущество. Если его можно достичь без чрезвычайных расходов, стоит попробовать соответственно определить свою стратегию и позаботиться о том, чтобы и насто­ящие, и потенциальные клиенты узнали об этом. Безусловно, не каждый может стать признанным национальным или междуна­родным авторитетом в своей технической области. Однако диапа­зон возможностей настолько широк, что большинство консуль­тантов могут попытаться предложить своим клиентам что-то особенное, что выделит их из конкурентов и составит их конку­рентное преимущество

Необходима гибкость в определении и пересмотре стратегии. Кон­сультирование по вопросам управления потеряло бы свое зна­чение, если бы не отражало изменения в технологии, рынке, фи­нансовом положении, национальной и международной политике, а также в других областях, влияющих на бизнес клиентов. Стра­тегия консультирования должна следовать или даже предвосхи­щать эти изменения. Поскольку финансовый рынок интернаци­онализирован и даже маленькие фирмы могут рассчитывать на заем на международном денежном рынке, стратегия консультанта по финансовым вопросам уже не может ограничиваться нацио­нальным финансовым рынком

Связь между долговременным стратегическим выбором и не­обходимостью быть гибкими и принимать нововведения может быть весьма хрупкой и трудноконтролируемой, но ни один кон­сультант по вопросам управления не может позволить себе игно­рировать ее.

Рассмотрим несколько вариантов выбора, с которыми сталкиваются консультанты при определении стра­тегии.

1. Определение природы и диапазона услуг, предо­ставляемых клиентам. Оно позво­ляет точно понять сущность консультирующей фирмы и ее про­филь, осуществлять маркетинг услуг потенциальным клиентам и фокусировать развитие возможностей фирмы и ее ресурсов на стратегически приоритетных областях. Это реакция на развитие потребностей в услугах консультирования, где, очевидно, нарастает значение, придаваемое четко определенной и проверенной квалификации для решения специфических проблем клиентов.

2. Очень важный стратегический вопрос — сколько надо работать для государственных и общественных предприятий. Большинство частных консультантов заинтересованы в получении государс­твенных контрактов. Как мы уже видели, и рассматриваемые предприятия нуждаются в их технических услугах. Однако неко­торые консультирующие фирмы определили долю работы, ко­торую они готовы сделать для государственного сектора, например не выше 20-30 %.

Географическое распространение — существенная характе­ристика консультирующей фирмы. Отдельные консультанты и мелкие фирмы склонны искать клиентов в небольших географи­ческих областях (если только они не установили специальные контакты или не имеют квалификации, позволяющей заключать интересные контракты с более удаленными клиентами). Большие фирмы, как правило, работают в крупных регионах.

3. Очень важно решить, сколько клиентов обслужи­вать. Это, возможно, решающий вопрос для частнопрактикующего консультанта или маленькой фирмы.

1. Определение размера и темпа роста организации. Эти вопросы следует изучить в связи с предлагаемым спектром услуг, отраслевым и географи­ческим охватом, оценкой рынка, существующей и нарождающейся конкуренцией, ресурсами консультирующей организации и спо­собностью фирмы к непрерывному росту при сохранении или даже повышении качества услуг. Некоторые консультирующие организации сознательно огра­ничили размер и не пытаются расти дальше. Это часто объясняется комбинацией человеческого и управленческого факторов, напри­мер желанием сохранить согласованно действующую профессио­нальную группу, в которой отдельные члены способны тесно сот­рудничать друг с другом и можно использовать простую структуру управления.

5. Стратегия сотрудничества с другими про­фессиональными организациями. Даже крупные фирмы могут пользоваться услугами субподрядчиков или специалистов, работающих неполный рабочий день, включая и непрофессиональных консультантов со специальной квалифика­цией (которых фирма не может позволить себе нанять на посто­янную работу).

6.Систематическое применение стратегического управления

Необходимость основывать стратегию на точных данных не­возможно переоценить. Полезно начать с тщательного самодиаг­ноза. Метод в ос­новном тот же, что и при диагнозе состояния дел клиента, но с учетом природы и проблем, характерных для оказания профес­сиональных услуг.

7. Анализ рынка конкурентов, оценка окружающей среды, правового и экономического климата.

Диагностическая и аналитическая работа, описанная выше, дает информацию и общие предложения для стратегии. Совершать любой стратегический выбор (например, решить продавать свои услуги в определенных отраслях) на основе всеобъемлющего анализа фактов — принципиальное требование.

Стратегия должна обеспечить структуру и руководящие принципы для текущих решений, принимаемых всеми подразделениями и сотрудниками консультирующей фирмы. Поэтому они должны знать, какая выбрана стратегия и почему. Некоторые консультирующие фирмы считают целесообразным иметь стратегический план на 3-5 лет. В этом случае всячески поощряется, чтобы стратегические решения были представлены как можно яснее и выражались в измеряемых и контролируемых единицах.

Стратегия — внутреннее дело фирмы, и она может рассматривать отчет о стратегии или стратегический план как секретные документы. И все-таки некоторые аспекты стратегии можно сделать достоянием общественности. Небесполезно ознакомить с ними как имеющихся, так и будущих клиентов, что помогло бы сформировать имидж фирмы.

**Задача.**

**Временный зал прибытия в аэропорту Храброво.**

***Проблема.*** Существующий гражданский аэропорт имеет два терминала: внутренний и международный. Международный – очень небольших размеров, слабо удовлетворяет нормам, требует срочной замены. Возможно и желательно изменить внутренний аэропорт с расчетом на зарубежных пассажиров. На это уйдет несколько лет, но требуются незамедлительные улучшения.

***Цель.*** В кратчайшие сроки обеспечить международный авиатерминал, способный прослужить 3 – 4 года, пока для иностранных пассажиров не будут созданы новые условия в существующем внутреннем терминале.

***Стратегия.*** Немедленные инвестиции: временные инвестиции в целях улучшения условий начиная с текущего момента до 2004 года, когда перестроенный внутренний терминал не будет аналогично адаптирован к зарубежным пассажирам.

***Средства.*** Предлагается возвести временное здание вблизи существующего международного аэропорта, которое сможет служить в качестве международного зала прибытия. Нынешний терминал использовался бы затем только для убывающих пассажиров. Это улучшит условия и создаст мощности для обработки дополнительных рейсов. Стоимость оценивается в US $100 000.

***Положительный эффект.*** Лучшие условия для пассажиров и персонала. Возможность обслуживания большего числа рейсов за счет разделения потоков убывающих и прибывающих пассажиров. Недорогостоящее решения на период до 2004 года, когда начнет функционировать более лучший постоянный терминал.

***Задание.*** Предложить реальный план конкретных действий по реализации стратегии и решению проблемы.

**Этапы реализации**.

1. Создание рабочей группы для реализации стратегии. В состав рабочий группы необходимо ввести: специалиста по инвестициям и финансовым рискам – для работы с инвесторами и вложенными средствами; специалиста по рекламе и PR – для привлечения инвестиций; специалиста по промышленному строительству – для решения технических вопросов)
2. Выбор схемы инвестирования (займы, создание инвестиционной группы, акционерного общества). На этом этапе возможно привлечение консультантов.
3. Имиджевые и рекламные мероприятия для привлечения инвесторов.
4. Расчет потенциального дохода. Анализ среднерыночной доходности вложений, сравнение с предполагаемым доходом от временного аэропорта.
5. Создание тендерной комиссии, в которую входят экономисты, технические специалисты, представители инвесторов.
6. Организация тендера на проектные работы и на строительство с целью выбора оптимального варианта строительства исходя из стоимости проекта, сроков реализации, а также возможности последующего использования временного здания после ввода в эксплуатацию постоянного в составе комплекса аэропорта с оптимизацией стоимости такого использования. Выбор подрядчика (подрядчиков).
7. Контроль за работой подрядчика и субподрядчиков.
8. Приемка готового здания.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Управленческое консультирование. Под ред. М. Кубра М.: Интерэксперт, 1992.
2. Теория и практика антикризисного управления . М.: ЮНИТИ, 1996.
3. Михлин Л.П. Управленческое консультирование. Уч. пособие. Калининград, 1998