

**А. О. Блинов, В. А. Дресвянников**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

*Учебник*

*Рекомендовано уполномоченным учреждением  
Министерства образования и науки РФ —  
Государственным университетом управления  
в качестве учебника для студентов высших учебных  
заведений, обучающихся по направлению подготовки  
«Менеджмент» (квалификация «Магистр»)*

Регистрационный номер рецензии 267 от 20.06.2012 г.  
(Федеральный институт развития образования)

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2013

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290**  
**Б69**

**Блинов А. О.**

**Б69**

22:

Учебник

для

магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 212 с.

ISBN 978-5-394-02052-0

В учебнике развернуто представлены теоретические знания о консалтинге с учетом эволюции его развития, мирового и российского опыта, современной практики, учитывающей переход мирового сообщества к экономике знаний. В нем рассматриваются основные понятия и классификация управленческого консультирования как формы бизнеса. Особое внимание уделяется подходам, принципам, методам и инструментам управленческого консультирования, имеющим практическое значение.

Представлены отношения между консультантом и клиентом, процесс их взаимодействия. Рассматриваются особенности внутреннего и внешнего, экспертного, процессного, проектного, обучающего консалтинга, а также его различных специфических видов. Отражено консультирование по управлению информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом организации.

Для студентов магистратуры, бакалавриата и специалитета, руководителей и специалистов предприятий, предпринимателей, начинающих и практикующих консультантов, а также для всех тех, кому интересны вопросы, связанные с консультированием.

ISBN 978-5-394-02052-0

© Блинов А. О., Дресвянников В. А., 2012

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

# Содержание

---

<b>Введение</b> .....	5
<b>Раздел 1. ПРЕДМЕТ, ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ, ВИДЫ И ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ</b> ....	7
1.1. Сущность понятия “управленческий консалтинг”. Особенности управленческого консультирования .....	7
1.2. Консалтинг как форма бизнеса. Виды консалтинга .....	12
1.3. Эволюция развития консалтинга за рубежом. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой .....	19
1.4. Этапы развития консалтинговых услуг в России. Особенности консалтинга в России, тенденции и перспективы его развития .....	33
<i>Контрольные вопросы</i> .....	44
<b>Раздел 2. ПОДХОДЫ К КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ. МЕТОДОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГА</b> .....	45
2.1. Основные работы, выполняемые консалтинговыми компаниями. Требования к персоналу .....	45
2.2. Внутренний и внешний управленческий консалтинг. Их преимущества и недостатки .....	53
2.3. Базовые ценности и этический кодекс консультанта .....	61
2.4. Консультант-клиентские отношения. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе .....	65
2.5. Экспертное, процессное, проектное, обучающее консультирование и их особенности .....	70
2.6. Концепция глубокого и интегрированного консультирования .....	82
2.7. Методология и методы управленческого консультирования .....	85
2.8. Коучинг как модель управленческого консалтинга .....	90
2.9. Бенчмаркинг и бизнес-разведка .....	95
<i>Контрольные вопросы</i> .....	103

<b>Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ</b> .....	104
3.1. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации .....	104
3.2. Организация центра консалтинга .....	109
3.3. Маркетинг консалтинговых услуг .....	113
3.4. Мотивация консультантов .....	122
3.5. Этапы процесса консультирования .....	126
<i>Контрольные вопросы</i> .....	134
<b>Раздел 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ</b> .....	135
5.1. Административный консалтинг .....	135
5.2. Финансовый консалтинг .....	139
5.3. Производственный консалтинг .....	142
5.4. Кадровый консалтинг .....	147
5.5. Информационный консалтинг .....	152
5.6. Маркетинговый консалтинг .....	157
5.7. Антикризисный консалтинг .....	162
5.8. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации .....	168
5.9. Консультирование по вопросам организационных изменений и развития .....	176
<i>Контрольные вопросы</i> .....	181
<b>Раздел 6. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ, ЗНАНИЯМИ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ</b> .....	183
6.1. Системы управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом .....	183
6.2. Процессно-ориентированный подход к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом организации .....	198
<i>Контрольные вопросы</i> .....	208
<b>Литература</b> .....	210

## **ВВЕДЕНИЕ**

---

Одной из основных проблем, характерных для российских хозяйственных организаций, является недостаток опыта работы в динамично изменяющихся условиях современной экономики, а также почти полное отсутствие знаний в области оценки и управления рыночными процессами. При этом непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены на это реагировать, используя те ограниченные ресурсы, которыми они обладают. В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

Исторически консалтинговые компании возникают на рынке последними. Это связано с появлением спроса на их услуги, возникающего на определенной ступени развития рынка, когда предприятие не способно самостоятельно справиться с вставшими перед ним проблемами, и при этом рождается понимание, что необходимо платить не только за материальные ресурсы, но и за исследования, анализ и рекомендации.

Развитие и совершенствование управленческого консультирования явилось ответом на требования жизни, возникающие из-за постоянного усложнения управления предприятиями в обстановке быстроизменяющихся условий рынка, постоянного обострения конкуренции, невозможности для бизнеса выжить без поддержки специалистов-консультантов для решения вновь и вновь появляющихся проблем. Однако в России в отличие от развитых стран до сих пор далеко не все руководители пред-

приятий, менеджеры, специалисты представляют себе, что может обеспечить бизнесу управленческое консультирование, в какой степени оно позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности.

По этим и по ряду других причин профессиональная подготовка грамотных современных консультантов жизненно необходима для отечественной экономики.

Целью данного учебника является оказание помощи всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний курса управленческого консультирования.

# **Раздел 1. ПРЕДМЕТ, ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ, ВИДЫ И ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

---

Что бы вы ни делали,  
делайте это как профессионал,  
по профессиональным стандартам.

**Л. Рон Хаббард**

## **1.1. Сущность понятия “управленческий консалтинг”. Особенности управленческого консультирования**

В современной экономике, социологии и психологии существует множество определений консалтинга. Не так давно консалтинг определялся как работа специализированных организаций по экономическому, финансовому, торговому, правовому консультированию предприятий, фирм, предпринимателей, как набор средств и методов по преодолению кризиса организации. Считалось, что консалтинговые фирмы предоставляют услуги по организации и ведению предпринимательской деятельности, осуществлению маркетинговых исследований, разработке маркетинговых программ, изучению рынка. Сегодня под консалтингом понимают такой вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития.

В самом широком смысле консалтинг — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается

в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Фактически консалтингом является любая помощь в решении стоящих перед предприятием проблем, оказываемая консультантами. При этом основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства и управляемости предприятия, повышении эффективности его деятельности в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого сотрудника.

Также можно сказать, что управленческое консультирование — это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации. Реализует консалтинг консультационная фирма, специализированное подразделение или отдельный консультант, которыми могут быть на тех или иных условиях как специалисты предприятия-клиента, так и консультанты-субподрядчики. Управленческое консультирование со стороны консультантов является профессиональной деятельностью, направленной на оказание специального вида услуг и на получение за эти услуги вознаграждения. А со стороны заказчиков управленческое консультирование — это механизм получения результатов анализа своей деятельности, инновационных рекомендаций и помощи в их реализации. В ходе взаимодействия консультантов с предприятием происходит улучшение практики управления, повышение эффективности как рабочих процессов, так и процессов управления предприятием. Основной путь повышения эффективности работы самих консультантов — совершенствование методов и навыков консультирования и соблюдение ключевых правил поведения консультантов.

Управленческое консультирование предоставляет профессиональные услуги, связанные с практическими проблемами управления. Консультант по управлению должен обладать способностью оказать услугу клиенту с достижением требуемого результата: поиск необходимой информации и обучение сотруд-

ников, анализ и выявление проблем, решение сложных проблем и выработка инновационных предложений, разработка бизнес-плана и т. п.

Управленческий консалтинг — это род управленческой деятельности, но это также и особая форма менеджмента. Многие считают консалтинг наиболее захватывающим видом деятельности в менеджменте. Безусловно, он предъявляет высокие требования к консультанту, но, с другой стороны, может давать огромное удовлетворение — не только финансовое (хотя вознаграждение хороших консультантов может быть весьма высоким), но и в плане получаемого от работы удовлетворения от достигнутых результатов и возможностей для личностного развития.

Управленческое консультирование можно рассматривать также как метод, обеспечивающий привнесение в организацию практических советов и реальной помощи. Кроме того, это также метод, позволяющий совершенствовать знания и опыт работников организации и формировать ключевые факторы успеха на конкурентном рынке.

Консалтинг — это, конечно же, и наука, поскольку является очень сложным комплексом человеческих знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей в важной сфере человеческой деятельности, научных обобщений, научного обоснования проектов. Консалтинг опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений.

В то же время консалтинг — это искусство. Как известно, коммерческое искусство представляет собой совокупность знаний, приемов и методов, позволяющих участнику рынка вести свои дела эффективно. Безусловно, что люди, занимающиеся консалтингом, должны в полной мере обладать всем этим арсеналом, иначе у них просто не будет постоянных клиентов.

Представим различные определения понятия “консалтинг” (таблица 1).

**Таблица 1 — Определение понятий управленческого консультирования (УК)**

№ п/п	Определение	Автор
1	2	3
1	Высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	Чакрыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. — София, 1986
2	Разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988
3	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
4	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 проблем	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. — М., 1988
5	Услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. — Новосибирск, 1988
6	Эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. — Ижевск, 1989
7	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

1	2	3
8	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
9	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	Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (PEACO, ФЕАКО)

В большинстве приведенных формулировок выделяется профессионализм консультантов, что можно считать одной из важнейших характеристик консалтинговой деятельности.

Определения 1, 4 и 8 указывают на независимость консультантов и групп консультантов, что является очень важной их характеристикой.

Ряд определений — 3, 6 — указывают на то, что консультанты используют передовой опыт и достижения науки.

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.

Авторы данного исследования после проведенного анализа существующих формулировок управленческого консультирования и анализа сегодняшнего состояния рынка консалтинговых услуг предлагают следующее определение консалтинговой деятельности.

Менеджмент-консалтинг — это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант на основе исследований и анализа организации-клиента предоставляет объективные, независимые и

научно обоснованные рекомендации, направленные на решение проблем и использование потенциала организации, что способствует эффективному управлению ею.

## **1.2. Консалтинг как форма бизнеса.**

### **Виды консалтинга**

Консалтинговая деятельность как форма бизнеса относится по классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) к деловым услугам.

Деловые услуги — виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

То есть консалтинговые организации составляют инфраструктуру деятельности хозяйственных организаций и являются частью их деловой среды.

На рынке консалтинговых услуг два субъекта — консультант и клиент.

Под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под клиентом понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Консалтинг — это тип услуг “b2b” (*business to business*), когда руководители и собственники предприятий заказывают эту деловую услугу не для удовлетворения собственных нужд, а для повышения эффективности бизнеса.

## **Это интересно — реклама компании “Metrika”:**

### *Консалтинг и аналитика*

*Видели, как действует тренер футбольной команды? Нервно блуждающий вдоль кромки поля субъект с харизмой и потрясающего размера гонораром. Босс, который постоянно “в игре”! Разбить оборону соперника, переиграть левый фланг, удержать счет и т. д. — тренер решает тактические задачи со скоростью, которую диктует матч. Каждый момент приносит новое понимание. Тренер действует — игроки достигают результата. Один из исполнительных директоров, с которым нам пришлось работать, сравнивал себя с тренером: “Моя работа — использовать возможности. Я оцениваю ситуацию, выделяю задачи и быстро направляю лучших людей на их реализацию”. Надо сказать, в дальнейшем он сделал потрясающую карьеру. А что делаете вы для усиления “игры” своей организации? Какие “игровые моменты” необходимо реализовать прямо сейчас? Как сделать так, чтобы люди работали с необходимой отдачей?*

*Мы помогаем:*

- организовать решение актуальной задачи бизнеса или проекта
- найти и реализовать резервы эффективности в работе ключевого персонала
- найти и реализовать резервы эффективности в организационном устройстве и бизнес-процессах
- оптимизировать финансовое планирование и контроль
- оценить эффективность и производительность людей и предприятий

*Сайт компании <http://www.imetrika.ru/>*

Рассмотрим международную классификацию консалтинговых услуг.

В Европейском справочнике — указателе консультантов по менеджменту выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в восемь групп.

1. Общее управление. Здесь консультанты решают проблемы, связанные с общим функционированием и развитием бизнеса.

- 1.1. Определение эффективности системы управления.
- 1.2. Оценка бизнеса.

- 1.3. Управление нововведениями.
- 1.4. Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка.
- 1.5. Диверсификация или становление нового бизнеса.
- 1.6. Международное управление.
- 1.7. Оценка управления.
- 1.8. Слияние и приобретение.
- 1.9. Организационная структура и развитие.
- 1.10. Приватизация.
- 1.11. Управление проектом.
- 1.12. Управление качеством.
- 1.13. Реорганизация инженерных служб.
- 1.14. Исследование и развитие.
- 1.15. Стратегическое планирование.
2. Администрирование. Консультанты помогают оптимизировать деятельность администрации.
  - 2.1. Анализ работы канцелярии.
  - 2.2. Размещение и перемещение отделов.
  - 2.3. Управление офисом.
  - 2.4. Организация и методы управления.
  - 2.5. Регулирование риска.
  - 2.6. Гарантии безопасности.
  - 2.7. Планирование рабочих помещений и их оснащение.
3. Финансовое управление. Консультантами осуществляется помощь в поиске источников финансирования и их эффективного использования.
  - 3.1. Системы учета.
  - 3.2. Оценка капитальных затрат.
  - 3.3. Оборот фирмы.
  - 3.4. Снижение себестоимости.
  - 3.5. Неплатежеспособность (банкротство).
  - 3.6. Увеличение прибыли.
  - 3.7. Увеличение доходов.
  - 3.8. Налогообложение.
  - 3.9. Финансовые резервы.

4. Управление кадрами. Решаются задачи по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

4.1. Профессиональное движение и сокращение штатов.

4.2. Культура корпорации.

4.3. Равные возможности.

4.4. Поиск кадров.

4.5. Отбор кадров.

4.6. Здоровье и безопасность.

4.7. Программы поощрения.

4.8. Внутренние связи.

4.9. 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.

5. Маркетинг. Консультанты способствуют более эффективной рыночной деятельности организации.

5.1. Реклама и содействие сбыту.

5.2. Корпоративный образ и отношения с общественностью.

5.3. Послепродажное обслуживание заказчиков.

5.4. Дизайн.

5.5. Прямой маркетинг.

5.6. Международный маркетинг.

5.7. Исследование рынка.

5.8. Стратегия маркетинга.

5.9. Разработка новой продукции.

5.10. Ценообразование.

5.11. Розничная продажа и дилерство.

5.12. Управление сбытом.

5.13. Обучение сбыту.

5.14. Социально-экономические исследования и прогнозирование.

5. Производство. Здесь консалтинг направлен на повышение эффективности производственной деятельности промышленных предприятий.

5.1. Автоматизация.

5.2. Использование оборудования и его техническое обслуживание.

5.3. Промышленный инжиниринг.

5.4. Переработка материалов.

5.5. Регулирование внутреннего распределения материалов.

5.6. Упаковка.

5.7. Схема организации работ на предприятии.

5.8. Конструирование и совершенствование продукции.

5.9. Управление производством.

5.10. Планирование и контроль за производством.

5.11. Повышение производительности.

5.12. Закупки.

5.13. Контроль качества.

5.14. Контроль за поставкой узлов и деталей.

6. Информационные технологии. В этой сфере решаются проблемы автоматизации управленческой деятельности и деятельности специалистов — инженеров, экономистов, финансистов и т. д.

6.1. САПР/АСУ.

6.2. Применение компьютеров в аудите и оценке.

6.3. Электронная издательская деятельность.

6.4. Информационно-поисковые системы.

6.5. Административные информационные системы.

6.6. Проектирование и разработка систем.

6.7. Выбор и установка систем.

7. Специализированные услуги. Консультанты решают определенные специализированные задачи, отличающиеся по методам, объектам или по характеру знаний.

7.1. Обучающее консультирование.

7.2. Консалтинг по управлению электроэнергетикой.

7.3. Инженерный консалтинг.

7.4. Экологический консалтинг.

7.5. Информационный консалтинг.

7.6. Юридический консалтинг.

7.7. Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению.

7.8. Консалтинг в государственном секторе.

7.9. Консалтинг по телекоммуникациям.

Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные в семь сфер:

1. Развитие организации и разработка политики.

2. Управление производством.

3. Маркетинг, сбыт и распределение.

4. Финансы и управление.

5. Управление персоналом и его отбор.

6. Экономический анализ.

7. Управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

Часто выделяют управленческий консалтинг как самостоятельный и делят на четыре подвида:

1. Стратегии и маркетинг.

2. Человеческие ресурсы.

3. Информационные технологии и автоматизация управления.

4. Операционное управление (управление бизнес-процессами).

Можно также осуществить классификацию консультирования по следующим признакам:

1. По предмету консультирования: продуктовое — для определенного продукта, результата; процессное — для определенного вида деятельности, процесса.

2. По масштабу задач и времени — стратегическое, тактическое и оперативное.

3. По виду внутрифирменной деятельности — консультирование в области снабжения, производства, сбыта, технической подготовки производства и проч.

4. По численности консультантов — единоличное и групповое (командное) консультирование.

5. По виду клиента — индивидуальное, групповое, организационное.

6. По масштабу клиента — крупные, средние, малые организации.

7. По отношению консультанта к организации — внешнее и внутреннее консультирование.

8. По применяемым методам — экспертное, процессное, обучающее, проектное.

9. По основным целям — антикризисное, стабилизирующее, развивающее.

10. По виду отраслевой принадлежности клиента — авиостроение, автостроение, строительство и проч.

11. По географическому масштабу — город, область, округ, страна, зарубежье.

12. По степени радикальности — радикальное (революционное, жесткое), улучшающее (эволюционное, мягкое, “косметическое”).

13. По количеству объектов — однообъектное консультирование (на одном объекте), полиобъектное (на множестве объектов).

14. По целям — одноцелевое и многоцелевое.

В России особое значение в последние годы приобрело консультирование по вопросам антикризисного управления предприятием, в рамках которого рассматривается:

- стратегический менеджмент;
- антикризисная маркетинговая политика;
- реинжиниринг;
- менеджмент неплатежеспособных предприятий;
- управление риском;
- контроль и контроллинг;

- обеспечение безопасности компании;
- ликвидация несостоятельных предприятий.

Для отечественной практики характерны в последнее время такие консалтинговые услуги, как: инжиниринг, разработка и внедрение современных технологий, социально-экономический мониторинг, разработка новейших коммуникаций, стратегий управления и т. д.

Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании имеет информационное обеспечение бизнеса, создание информационных систем. Однако необходимо иметь в виду, что внедрение и наладка информационных технологий будут относиться к управленческому консалтингу только в том случае, если они сопровождаются необходимыми организационными изменениями, реинжинирингом бизнес-процессов, касаются других аспектов менеджмента организации. Простое приобретение и настройка программного обеспечения не являются управленческим консультированием.

### **1.3. Эволюция развития консалтинга за рубежом. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой**

Необходимо отметить, что консультирование имеет древние корни. Практически все древние правители имели советников, т. е. консультантов.

Так, например, книга “Поучение Птаххотепа” (Древний Египет, 2000–1500 гг. до н.э.) содержит советы начальнику — субъекту управления: “...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса”.

В Древней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон. Сократ, анализируя

деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: “Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний”.

Кстати говоря, деятельность советников была достаточно опасной. Так, Теодот — советник египетского царя Птолемея Дионисия — уговорил Птолемея убить Помпея, искавшего убежища в Египте, чтобы заслужить расположение Цезаря. Однако результат оказался противоположным и Теодот бежал от гнева Цезаря. Впоследствии был убит Брутом.

Советники зачастую имели специализацию — по юридическим, военным вопросам, ведению хозяйства, религии, воспитанию детей и проч. Часто советники объединялись в коллегиальный совещательный орган, который имел определенную степень независимости. У некоторых народов, например в Индии, должность советника могла передаваться по наследству.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469–1527). Он, в частности, говорил: “Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность”.

Макиавелли принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: “Многие полагают, что кое-кто из государей, слывущих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: “государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы”.

Консалтинг как профессиональная деятельность зародился в конце позапрошлого века в ходе промышленной революции, когда начали осуществляться связанные с нею институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень общения в производственной сфере де-

лает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

Условно можно выделить три основных источника появления управленческого консультирования:

- поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;
- попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;
- логика развития организационной науки.

Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов — экспертами по эффективности.

В 1886 г. американский профессор Артур Литтл основал компанию Arthur D. Little, оказывавшую консультационные услуги по бухгалтерскому учету и менеджменту. Бурный рост промышленности выявил острую нехватку знаний и навыков в области управления кадрами и продвижения товаров. Эта сфера деятельности начала формироваться как отдельная отрасль, фундаментом которой послужили научные разработки по рациональной организации труда, эффективности производства, подбору и обучению персонала американского ученого Ф. Тейлора, который сам также осуществлял консалтинг.

Экономист и психолог Эдвин Буз, провозгласивший девиз “Тренируйте ум для профессионального применения”, создал в 1914 г. в Чикаго бюро деловых исследований Буз-Аллен энд Хамилтон (Booz Allen Hamilton). “Компании могли бы достичь большего успеха, если бы обращались за помощью к внешним специалистам и получали от них квалифицированные и объективные советы”, — постоянно повторял он.

Ф. Тейлор предложил систему “научного управления”, которую характеризовал так: “Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо

индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния”.

**Это интересно — гуру менеджмента:**

**Фредерик Уинслоу Тейлор** (1856–1915) родился в известной и состоятельной филаделфийской семье. Родители придерживались прогрессивных взглядов, вели насыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высокие моральные принципы. Влияние родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточно глубокие знания. Известно, что его отец, прекрасно знавший классическую литературу и искусство, стремился направить сына по гуманитарной стезе. Однако, к огорчению родителей, молодой Тейлор не пошел по их стопам. Он выбрал карьеру инженера и предпринимателя.

Несмотря на блестящие перспективы, открывшиеся перед ним благодаря происхождению и социальному статусу семьи, Тейлор начал жизненный путь простым рабочим, выбился в мастера, затем в главные инженеры, стал пайщиком нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем в лучших американских университетах и школах бизнеса.

Несомненно, Тейлор символизировал — причем в самых ярких чертах — новый тип менеджера: спортивного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства.

Источник: <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/79.htm>

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют “диаграммы Гантта”, стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства.

Всей этой области первоначально дали название “организация производства”. Практических работников, которых часто называли “экспертами по эффективности”, уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты. Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно. Но со временем появлялись новые области управления и соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда.

В 1920-е гг. Элтон Мэйо, проводивший хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги “Принципы торговли”, написанной в 1917 г. В 1920-е гг. был основан ряд консультантских фирм.

В 1926 г. профессор Чикагского университета Джеймс Маккинзи открыл консалтинговое агентство McKinsey &

Company, объединив в нем инженерный и финансовый консалтинг.

В 1920–1930-е гг. управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными.

Вопросы, которыми в то время занимались консалтинговые компании, ограничивались в основном управлением кадровыми ресурсами и сбытом продукции, а сам рынок консалтинга был невелик.

После Великой депрессии управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако по-прежнему его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы, а также государственный и военный сектора экономики.

Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам — “McKinsey & Company” и “A. T. Kearney”.

В 20–30-х гг. XX в. такие фирмы возникли в Европе (в первую очередь в Англии и Германии), а в 40–50-е гг. — и в других регионах мира (Азия, Африка, Латинская Америка).

Консультанты по управлению “первой волны” — это бывшие предприниматели, управленцы, достигшие на деловом поприще успехов и по разным причинам отошедшие от дел. Сохранив деловую активность, они стали предлагать свой опыт более молодым руководителям. Сначала это давало положительные результаты, однако с ускорением темпов общественного развития стало очевидным устаревание методов, которыми пользовались бывшие управленцы, и способов организации бизнеса; как следствие, повысилась востребованность профессио-

нальных консультантов, поэтому “первая волна” пошла на убыль.

После Второй мировой войны ситуация в консалтинге значительно изменилась. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Кроме того, исследования операций и другие математические методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Количество сотрудников в консалтинговых компаниях увеличивалось в геометрической прогрессии, и к 70-м гг. в США на каждые 100 управляющих в промышленном секторе приходился один консультант. Например, компания “РА” (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963 г. — 370, а в 1984 г. — более 1300 консультантов в 22 странах. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции.

“Вторая волна” в 50–60-х гг. XX в., названная “золотым веком консалтинга”, связанная с послевоенным развитием экономики, усилила его значение как элемента рыночной инфраструктуры. Этот этап характеризуется специализацией по конкретным управленческим проектам. Консультирование заключалось в приспособлении (или даже трансформации) типовой системы к специфическим условиям конкретного клиента с учетом особенностей масштабов организации, персонала, типа производства и т. д.

По своему происхождению консультанты нового типа были “разночинцами” — университетскими преподавателями и исследователями, работниками аппарата управления, просто хорошими специалистами по какой-либо одной управленческой операции.

Революционное влияние на развитие бизнеса, менеджмента и консалтинга оказал Питер Ф. Друкер. Именно он превратил менеджмент — непопулярную и неуважаемую в 50-е гг. про-

шлого века специальность — в научную дисциплину. В течение шести десятилетий П. Друкер был самым желанным советником исполнительных директоров крупнейших компаний США. Когда Друкеру исполнилось 90 лет, он все еще продолжал консультировать.

***Это интересно — гуру менеджмента:***

**Питер Ф. Друкер** родился в 1909 г. в Вене, Австрия. Учился в университетах Австрии и Великобритании, получил докторскую степень в области публичного и международного права. В 1937 г. Друкер переехал в США и начал преподавать политику и философию в Беннингтонском колледже. Более двадцати лет, с 1950 по 1971 г., он был профессором менеджмента в Высшей школе бизнеса Нью-йоркского университета. С 1971 г. Друкер — профессор социальных наук и менеджмента в университете г. Клермонта.

В центре его внимания — предпринимательская деятельность, инновации, роль менеджеров в организации, организационные цели и логика формирования организационных структур. Является одним из создателей теории управления по целям, разработчиком метода кейс-стади, инициатором сравнительного исследования культур.

Ему принадлежат ряд известных и широко используемых принципов и положений, например: определение менеджмента “как проблемной инициативы”, а менеджера “как динамичного элемента любого общества”. С его именем связаны тезисы: “децентрализация управления — способ упорядочения крупной организации”, “оптимизация частных функций организации не ведет к оптимизации целого”.

Скончался 11 ноября 2005 г. в калифорнийском городе Клермонт.

Источники: <http://beson.us.narod.ru/Drucker.htm>, <http://ru.wikipedia.org>, [http://www.archipelag.ru/index/biography\\_drucker/](http://www.archipelag.ru/index/biography_drucker/)

“Третью волну” консалтинга снова породил спрос. При разделении деятельности консультантов по управлению на различные аспекты оказалось, что для изменения одного из них необходимо изменить и другой, поэтому появилась потребность в комплексном подходе, системности решений.

Вследствие этого появилась новая категория консультантов, которая предлагала не советы или проекты, а методичес-

кое обеспечение решения проблем корпораций. В большинстве своем это социологи, психологи, менеджеры, экономисты.

С начала 1960-х гг. управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы. Была создана так называемая “большая восьмерка”: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross.

Однако по-прежнему консультирование в то время в большей степени было стихийным, чем организованным: отсутствовали нормы и правила поведения консультантов, отношения между консультантом и клиентом зачастую были похожи на борьбу, консультанты всячески показывали свою исключительность, технологии консалтинга не были отработаны, качество консалтинговых услуг было невысоким, и консультантами преимущественно становились мужчины. При этом, как правило, специалист, пришедший в консалтинг, работал в этой сфере не более 2–3 лет. Зачастую имели место кража и последующая продажа конфиденциальной информации и связанные с этим конфликты.

В 80-е гг. появился термин “консультантовооруженность”, который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равнялся 2,5 тыс. чел.; в США — 4,5; в странах Западной Европы — 12,5; в развивающихся странах — 250–300 тыс. чел.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Эта конференция открыла новую эру развития консалтинга. В последующие годы наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

Во многом это связано с глобализацией мировой экономики, ее переходом на новый уровень развития — экономику знаний которая характеризуется повышением значения информации и знаний как нематериальных активов в деятельности организаций. Консультанты при этом выступают “проводниками” знаний.

Значительную роль играет развитие информационно-коммуникационных технологий, создание “Всемирной паутины” — Интернета, образование виртуальных организаций и сетевых сообществ.

Немаловажной в развитии консалтинга оказалась и динамика мировых социально-экономических изменений, проявление финансовых кризисов, усиление конкуренции, развитие новых рынков.

Наблюдается интенсивный рост консалтинговых услуг, в частности, по направлениям:

- консалтинг малых фирм;
- семейный и индивидуальный консалтинг;
- специализированный консалтинг;
- виртуальный консалтинг;
- консалтинг интернет-бизнеса.

ICMCI (The International council of management consulting institutes) выяснило, что в настоящее время в странах с развитой экономикой примерно один на каждую 1000 человек называет себя консультантом по управлению. В развивающихся странах — один на каждые 2000 человек.

Следует отметить, что на долю США приходится около 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг.

По данным New York Times, 15% компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе и 35% прибегают к помощи консультантов по мере необходимости.

Обследование, проведенное в 1987 г. (его итоги фигурировали на Первой Всемирной конференции консультантов по управлению, проведенной в Париже), установило, что 67% респондентов — это работники малых предприятий с численностью

работающих до 50 человек. Консультанты в малых консультационных фирмах старше и опытнее своих коллег, занятых в крупных организациях подобного рода. Малые консультационные предприятия в 40% случаев обслуживаются всего лишь одним человеком, часто работают как “доктор по вызову” для клиентской организации. Еще одна особенность небольших консалтинговых фирм состоит в том, что их клиентами также являются малые предприятия, как правило, расположенные в непосредственной близости.

Большинство малых предприятий управленческого консалтинга недолговечны, но на смену не выдержавшим испытание конкуренцией приходят другие многочисленные предприятия.

Для повышения качества и эффективности консалтинга созданы два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (FEASO). Она была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 из стран Западной Европы и восемь из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации — члены FEASO включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов.

2. Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). Она основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок “Всемирная ассоциация консалтинговых фирм”. В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т. е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются “институты менеджмент-консалтинга”. Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т. д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН), Американская ассоциация менеджмента (АМА), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (ZEN-NOH-REN).

Авторитетным консалтинговым объединением является Международный совет институтов управленческого консультирования (The International council of management consulting institutes — ICMCI). Это сеть ассоциаций консультантов по всему миру, которые имеют общую миссию, ценности и цели. Национальные институты, входящие в совет, осуществляют процедуру сертификации консультантов в соответствии с Амстердамским стандартом. В настоящее время в совет входит 37 стран — постоянных членов и восемь временных.

Проводятся семинары, конференции, организуется специализированное обучение консультантов.

Так, раз в четыре года проводится всемирная конференция менеджмент-консультантов. Также проводят всемирные кон-

ференции менеджмент-консультантов профессиональные консалтинговые ассоциации и объединения.

В настоящее время консультирование по управлению в большинстве развитых стран мира является отдельным сектором экономики. В США его оборот составляет 14 млрд долл., в Европе — 8 млрд долл., в Японии — 2,5 млрд долл., в остальных странах мира в целом он оценивается в 2 млрд долл. Эти данные показывают “чистый” оборот менеджмент-консалтинга. А если учесть и другие виды консалтинговых услуг, то суммарный оборот средств в этой сфере может возрасти в несколько раз. Например, в США годовой оборот всей сферы профессиональных услуг по экономике и управлению составляет около 50 млрд долл., в Европе — 8 млрд долл., в Японии — 2,5 млрд долл., в остальных странах мира в целом он оценивается в 2 млрд долл. Эти данные показывают “чистый” оборот менеджмент-консалтинга.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. По сведениям FEASO, более 11% услуг греческих консалтинговых фирм, 10% — российских, по 5% — хорватских и словенских приходится на восточноевропейские страны. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

Как отмечают американские специалисты, сферой с неограниченными возможностями для управленческого консультирования являются услуги, связанные с собственностью. Для реализации этого стратегического направления члены знаменитой “большой пятерки”<sup>1</sup> транснациональных аудиторско-консалтинговых компаний создают альянсы, поглощают фирмы, занятые оценкой недвижимости и портфельным управлением.

---

<sup>1</sup> В конце 80-х гг. XX столетия в результате ряда слияний между компаниями “большая восьмерка” трансформировалась в “большую шестерку”, а в 1998 г. — в “большую пятерку”.

Существуют два основных направления оказания таких услуг: обеспечение исполнения долговых обязательств и рекапитализация. В качестве основных клиентов многие консалтинговые структуры видят сферу гостинично-туристического бизнеса и индустрию развлечений.

Стабильный рост консультационного бизнеса стал возможен в результате расширения отраслевого многообразия обслуживаемых корпораций, и прежде всего за счет общественного сектора. Тем не менее эксперты отмечают, что в мире и в грядущем столетии основным потребителем консультационных продуктов останется производство.

Практически во всех странах мира консультационный бизнес перешагнул национальные границы. Практика показывает, что с приходом на внутренний рынок транснациональных консалтинговых компаний тотального вытеснения национальных фирм не происходит. Так, внутренние консалтинговые фирмы Японии проявляют высокую конкурентоспособность в таких сферах, как производство, маркетинг и продажи, исследования и разработки, а зарубежные фирмы демонстрируют в этой стране лучшие достижения в стратегическом планировании, организационном развитии, финансах и контроле, информационных технологиях.

Значительным стимулом в развитии консалтинга явился переход мировой экономики в конце прошлого века к следующим этапам своего развития — информационной экономике и экономике знаний.

Знания стали рассматриваться как ключевой ресурс хозяйственной деятельности организации, а консультант — как проводник знаний.

Возникла новая управленческая должность — менеджер по знаниям, который, с одной стороны, является функциональным менеджером, обеспечивающим организацию и координацию управления знаниями организации, с другой стороны — внутренним консультантом, дающим советы по более эффективному применению знаний в организации.

Значительное внимание стало уделяться обучающему консультированию, техническую базу которому создали современные информационные технологии, обеспечив радикально новые возможности, связанные с сетевым, виртуальным обучением.

Осуществляемый в настоящее время переход в мировом экономическом развитии от пятого к шестому технологическому укладу обязательно вызовет изменения в консалтинге, что связано с зарождением новых промышленных отраслей на основе передовых научно-технических достижений, таких как нанотехнологии, робототехника, геновая инженерия, социальные технологии и проч. Предприятия, пожелавшие войти в новые отрасли, будут нуждаться в услугах консультантов по освоению в промышленном производстве различных продуктовых и процессных инноваций. Первоначально роль консультантов будут выполнять ученые и преподаватели вузов, создавшие прототипы и опытные образцы таких инноваций.

#### **1.4. Этапы развития консалтинговых услуг в России. Особенности консалтинга в России, тенденции и перспективы его развития**

В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: “Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить, и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне”.

Консалтинговая деятельность зародилась в нашей стране в середине 20-х гг. прошлого века и оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики

управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью.

Консалтинговая деятельность активно развивалась в 50-е гг. и была практически закрыта в более поздний период.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особенно акцентировался процесс обмена производственным опытом между странами — членами СЭВ. В Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, а именно организация научно-технического развития и создание конкурентоспособности продукции и практики управления инновациями.

В 1976 г. при Советской социологической ассоциации была создана секция по социологии организаций, которая стала источником формирования управленческого консультирования.

Кроме того, центром формирования управленческого консультирования в Советском Союзе стала Эстония благодаря тесным связям и взаимодействию с Финляндией.

Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав). Остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву. Первое официальное использование выражения “консультант по управлению” состоялось 19 августа 1982 г. в газете “Правда”.

На промышленных предприятиях Советского Союза планомерно осуществлялись хозяйственные работы с участием ведущих преподавателей вузов. В большей степени они носили технический характер, но в них присутствовала и управленческая составляющая.

Роль консультантов также выполняли работники многочисленных отраслевых НИИ и проектно-конструкторских организаций.

В целом в СССР был накоплен значительный опыт по управленческому консультированию. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в гг. Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и др. В 80-е гг. советскими и болгарскими специалистами проводились совместные разработки по практическому экспериментированию методов диагностического анализа и управленческого консультирования.

Тогда же на предприятиях начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления. По содержанию они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК) в США.

Как самостоятельный вид деловых услуг консалтинг начал развиваться параллельно с социально-экономическими реформами.

В развитии рынка консалтинговых услуг в регионах за последние 20 лет можно выделить три этапа.

Первый этап — с конца 80-х гг. по первое полугодие 1992 г. — период ломки всех десятилетиями установившихся принципов управления советскими предприятиями. Рост экономической самостоятельности предприятий, демократизация управления породили растерянность руководителей, их неспособность справиться с растущими трудностями. Это привело к динамичному росту спроса на консалтинговые услуги. Эти услуги в основном заключались в содействии переоценке ценностей и смене жизненных и управленческих стереотипов руководителями и работниками. Наибольшее значение имели технологии процессного консультирования, управления изменениями, в первую очередь Organization Development. Период закончился вследствие высокой инфляции и потери платежеспособности предприятиями в середине 1992 г.

Второй этап — со II полугодия 1992 г. до начала XXI в. Приватизированные предприятия переживали кризис, который

часто оканчивался банкротством, но оплачивать услуги по управленческому консультированию им было нечем, поэтому спрос был мал. В то же время в столице развивался крупный бизнес, привлекая отечественные и иностранные консалтинговые компании и создавая быстрый рост рынка консалтинговых услуг. Однако большая часть консалтинговых компаний в регионах попросту исчезла, не имея заказов. Наиболее крупные региональные клиенты (АвтоВАЗ и др.) также пользовались услугами столичных и иностранных консультантов. Для региональных консалтинговых компаний наиболее перспективным рынком на этот период стали государственные и муниципальные заказы. Развивались также компании, оказывающие консультационные услуги в узких областях: юридическое, налоговое консультирование, разработка бизнес-планов — но это не было управленческим консультированием. Экспертные методы решительно вытеснили процессный консалтинг.

В 1991 г. секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам, сейчас в России примерно 10 тысяч человек тех, кто себя называет консультантами по управлению.

Третий этап — с начала нового века по сегодняшний день — период сначала медленного и затем все ускоряющегося роста спроса на консалтинговые услуги. Предприятия обрели необходимую платежеспособность для оплаты этих услуг, а рост профессионализма менеджеров привел к осознанию того факта, что

собственными силами разработать и реализовать стратегию развития, систему мотивации персонала, рациональную схему бизнес-процессов и т. д. невозможно. Спрос на экспертные услуги постепенно дополняется спросом на процессное консультирование. Наиболее быстрый рост выявился в секторе IT-консалтинга, так как было осознано, что в новом веке без информационных технологий управлять бизнесом невозможно. Управленческое консультирование пока серьезно отстает в развитии от IT, но рост спроса очевиден, и он наверняка породит предложение.

В условиях экономического роста и обострения внутренних противоречий российского консалтингового рынка назрела необходимость управления профессией, в частности, качеством предоставляемых консультантами услуг и его соответствия устанавливаемым ценам. Для этих целей в 2003 г. был создан Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ). Этот институт (Президент — д.филол.н., проф. А.И. Пригожин) с 2004 г. осуществляет процедуру сертификации российских консультантов в соответствии с Амстердамским стандартом. Эта работа проводится под патронажем Международного совета институтов управленческого консультирования (ИСМСИ). С 2004 по 2010 г. было сертифицировано более 30 российских консультантов по управлению.

В тесном сотрудничестве с НИСКУ работает Школа консультантов по управлению Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ. Главная особенность обучения в школе — передача методов, технологий, процедур и навыков консультирования. Выпускник ШКУ получает государственный диплом, удостоверяющий его право заниматься профессиональной деятельностью в области управленческого консультирования.

В настоящее время в России действует более десятка профессиональных консультационных объединений, а номинально существующих — гораздо больше. Среди них:

– Ассоциация компаний-консультантов в области связей с общественностью (АКОС);

- Ассоциация консультантов по подбору персонала;
- Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ);
- Ассоциация консультационных компаний (АСКОНКО);
- Ассоциация организационной психологии;
- Деловая ассоциация работников маркетинговых информационных консалтинговых служб (ДАРМИКС);
- Клуб бизнес-тренеров;
- Межрегиональная общественная организация тренеров и консультантов ИНТЕРТРЕНИНГ;
- Московский методологический кружок (ММК) и Фонд им. Г.П. Щедровицкого;
- Московский методолого-педагогический кружок;
- Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК);
- Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ);
- Национальный информационно-маркетинговый центр услуг для бизнеса;
- Некоммерческая организация “Ассоциация развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами” (НОА “АРФИ”);
- Некоммерческое партнерство “Гильдия маркетологов”;
- Палата налоговых консультантов России — профессиональное сообщество консультантов по налогам и сборам;
- Проект “МетаКонсалтинг”;
- Профессиональная ассоциация русскоговорящих коучей;
- Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО);
- Российская ассоциация маркетинга (РАМ);
- Российская ассоциация рыночных исследований (РАРИ);
- Российская ассоциация управления проектами (СОВНЕТ);
- Союз независимых бизнес-тренеров, консультантов и коучей;
- Союз профессиональных аудиторских организаций.

Директором Сибирской школы консультантов Н.И. Плотниковым на основе исследования стандартов ведущих мировых ассоциаций и федераций консалтинга разработан Кодекс профессионального поведения консультанта по управлению и основные стандарты деятельности некоммерческого партнерства профессиональных консультантов “Консалтинг Сибири”, а в 2002 г. издан справочно-методический сборник “Найти консультанта” в рамках специального проекта названного партнерства.

С началом мирового финансового кризиса в конце 2008 г. профессиональные объединения консультантов, как и весь консультационный рынок, оказались в новых непростых условиях, которые заставили их существенным образом пересматривать свою деятельность.

Большинство экспертов, опрошенных в ходе подготовки данного материала, согласились с тем, что объективная потребность в интеграции в период кризиса возросла. В условиях, когда для компаний и индивидуальных консультантов встал вопрос выживания, они осознали преимущества объединения. Усилилось стремление к общению, новым контактам. Все это привело к появлению на рынке новых консалтинговых ассоциаций.

С 2008 г. существует Ассоциация консалтинговых компаний России (АСКОНКО), основные цели которой — содействие повышению качества консультационных услуг и защита интересов развивающегося консалтингового рынка. АСКОНКО также ведет целенаправленную работу по присоединению к Европейской федерации ассоциаций управленческого консультирования (FEASO).

Большинство экспертов смотрят в будущее с осторожным оптимизмом. По мере преодоления кризисных явлений в экономике будет расти потребность в действительно профессиональных консультантах, способных предложить реальные механизмы повышения эффективности бизнеса. Консультационное сообщество, без сомнения, осмыслит уроки кризиса и начнет работу на новом качественном уровне.

По словам генерального директора Национальной гильдии профессиональных консультантов (НГПК) Л.В. Чукиной, сегодня уже встает вопрос специализации, позиционирования различных сообществ. Усиливается конкуренция между ассоциациями, но растет и дифференциация. Это дает дополнительные возможности консультантам, делает рынок более цивилизованным.

***Это интересно — ERCC.RU — сайт рейтинга российских консалтинговых компаний:***

*ERCC.RU — единый рейтинг консалтинговых компаний по Российской Федерации и странам СНГ. Проект предназначен для консалтинговых компаний, желающих вступить в гонку за первенство не только по итогам рейтингов СМИ, но и по посещению страниц веб-сайтов. Пользователи Интернета могут самостоятельно и объективно оценить деятельность консалтинговых компаний.*

*Рейтинг консалтинговых компаний ERCC.RU осуществляет сбор, анализ и предоставление статистики о посещаемости ресурсов участников рейтинга, а также учет количества переходов с рейтинга на сайты участников, количества отзывов о сайтах участников, сделанных посетителями и среднему баллу, выставленному посетителями сайтам участников.*

*На сайте можно найти подробную информацию о консалтинге, консультировании, менеджменту, компаниям консалтинга, сайтам и ресурсам по консалтингу, а также статьи о консалтинге, сведения о выставках, мероприятиях по консалтингу, глобальную статистику посещаемости консалтинговых ресурсов, ссылки на консалтинговые сайты.*

Недавно появилось и уже выделилось в отдельное направление бизнеса консалтинговое брокерство. Существующий на Западе “консалтинг по подбору консультантов” уже начинает применяться в России. Брокеры консалтинговых услуг проводят презентации консалтинговых компаний с кратким резюме программ, условий, сроков и ценовых ожиданий исполнителя, подбирают необходимую консалтинговую компанию или инди-

видуальных консультантов, сопровождают договоры в течение всего срока их действия, представляют интересы клиента на рынке консалтинговых услуг, проводят обучение и разовые тренинги. В настоящее время такие подходы разрабатывает Национальная гильдия профессиональных консультантов (НГПК).

Развитию рынка консалтинга также способствуют такие тенденции в экономике России, как:

- увеличение платежеспособности клиентов;
- подъем экономики, характеризующийся возрастанием конкуренции, вызывающей потребность в разработке стратегии, комплекса маркетинга и проч.;
- перераспределение собственности, вызывающее потребность в реструктуризации;
- структурные преобразования в экономике;
- наличие сложных производственных и управленческих структур “советских времен”, приводящих к увеличению издержек, усложнению взаимодействий и т. п.;
- глобализация — иностранным компаниям, приходящим на российский рынок, абсолютно необходим консультант со знанием российской специфики;
- выход на мировой рынок отечественных компаний, вызывающий необходимость привлечения консультантов, которые смогут помочь компании быть конкурентоспособной на международном рынке;
- вступление России в ВТО.

Обращение к услугам консультантов приносит российским предприятиям положительные результаты. Так, по данным Совета по антикризисным программам, за три года только за счет общения с консультантами без дополнительного финансирования ситуация:

- улучшилась для 75% предприятий;
- не изменилась — для 20;
- ухудшилась — лишь для 5%.

Анализ структуры рынка консалтинговых услуг в России указывает на наличие следующих сегментов:

- индивидуальные частнопрактикующие консультанты;
- отделы консалтинга в кадровых или маркетинговых агентствах;
- мелкие консалтинговые фирмы (от 3 до 7 сотрудников);
- крупные российские консалтинговые компании (30 и более человек);
- западные консалтинговые компании с большим числом сотрудников (их представительства в России различаются по величине).

В зависимости от занимаемой ниши на рынке различают три типа консалтинговых компаний:

1. Фирмы, специализирующиеся на решении проблем нескольких крупных клиентов (как правило, естественных монополистов).

2. Фирмы, создающиеся крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работающие на нескольких корпоративных клиентах (например, компания СИБИНТЕК, первоначально осуществлявшая весь комплекс IT-поддержки НК ЮКОС).

3. Независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

***Это интересно — опыт компании PM Expert:***

*Компания PM Expert, входящая в группу “Армада” (ММВБ-РТС: ARMD), подтвердила эффективность собственной Системы менеджмента качества (СМК), получив международный сертификат ISO 9001:2008.*

*В конце 2011 г. компания PM Expert прошла повторную сертификацию на соответствие СМК требованиям стандарта ISO 9001:2008. СМК компании была внедрена и признана соответствующей критериям ISO 9001 в 2008 г. Повторная сертификация — обязательное условие для любой компании, желающей сохранить полученный статус.*

*Сертификационный аудит осуществляла компания SGS (Международная организация по стандартизации), которая является*

*мировым лидером на рынке контроля, экспертизы, испытаний и сертификации.*

*Прохождение сертификационного аудита де-факто является гарантией высокого качества самой СМК и всех услуг, которые предоставляет РМ Expert в области консалтинга, аутсорсинга и обучения специалистов.*

Итак, структура российского рынка консалтинга все больше приближается к западной, где основными видами услуг являются стратегический, финансовый и IT-консалтинг. Россия очень близко подошла к европейскому уровню по доле на рынке услуг в области IT. Информационные технологии принесли более 30% дохода консалтинговым компаниям. Из них около 20% были получены от системной интеграции и других программных разработок и более 10% — от управленческого консультирования в области IT. В последнее время в области IT-консалтинга наметилась тенденция к смещению акцента с системной интеграции на управленческое консультирование, что связано с увеличением объема консалтинговых услуг в ходе внедрения корпоративных информационных систем.

Наибольший спрос на стратегическое планирование и организационное развитие наблюдается в отраслях с высокой конкуренцией. В условиях конкуренции менеджмент предприятий осознает необходимость иметь долгосрочную стратегию развития. В настоящее время доля выручки международных консалтинговых компаний в России по этому направлению составляет от 30% у Accenture и до 100% у McKinsey. У российских компаний на долю стратегического планирования и организационного развития сегодня приходится пока только 10–15% совокупной выручки.

***Это интересно — число консалтинговых фирм в Москве и Санкт-Петербурге:***

*По данным сайта <http://msk.treko.ru>, число зарегистрировавшихся на сайте консалтинговых фирм в 2012 г. составило в Москве 2098 компаний, в Санкт-Петербурге — 2120 компаний.*

Однако, несмотря на высокую динамику развития, изменение отношения к консультантам в России, другие позитивные сдвиги, эксперты сходятся во мнении, что российский рынок консалтинговых услуг не является зрелым и до сих пор находится в стадии становления.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите несколько существенных черт, характеризующих управленческое консультирование.
2. Что определяет консалтинг как науку, а что как профессиональную деятельность и как искусство?
3. Какие два субъекта взаимодействуют в процессе консалтинга, в чем их особенности?
4. По каким признакам классифицируется консалтинг?
5. Какой из видов консалтинга, по вашему мнению, наиболее востребован в России? Почему?
6. Как вы думаете, в чем заключаются особенности консалтинга для малых предприятий?
7. В какой стране возникло управленческое консультирование как вид бизнес-услуги? Какие этапы развития прошел консалтинг за рубежом?
8. Что составляет инфраструктуру консалтинга?
9. В чем особенности управленческого консалтинга на современном этапе развития мировой экономики?
10. Какие этапы развития характерны для консалтинга в России?
11. Что такое НОТ? Ее связь с консалтингом?
12. Чем был вызван интерес к консалтингу на российских предприятиях в начале 90-х гг. XX в.?
13. Каковы особенности консалтинга на современном этапе развития экономики России?

## **Раздел 2. ПОДХОДЫ К КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ. МЕТОДОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГА**

---

Разгадывая секрет успеха управленцев,  
стоит смотреть не на решение,  
а на способ, который позволил к нему прийти.

**Джастин Менкес**

### **2.1. Основные работы, выполняемые консалтинговыми компаниями. Требования к персоналу**

Консультационные услуги могут осуществляться в форме единичных консультаций (советов, рекомендаций), но чаще всего они выполняются в форме проекта, носящего краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный характер.

К основным консалтинговым работам относятся:

1. Информационное обеспечение — поиск необходимой заказчику рыночной, статистической, законодательной, научно-технической и других видов информации, ее структурирование, формирование баз данных и информационных отчетов (записок).

2. Обеспечение знаниями — поиск, структурирование и передача необходимых специализированных знаний — управленческих, экономических, технических и проч. Передача их на материальных или электронных носителях, а также обучение сотрудников организации. Источники знаний — монографии, учебники и учебные пособия, статьи, научно-технические отчеты, конструкторско-технологические проекты и проч.

3. Аналитическо-исследовательская деятельность — проведение аналитических исследований по проблеме заказчика, ее идентификация, определение и структуризация причин, разработка альтернатив решения проблемы, разработка отчета, его презентация.

4. Оценочная деятельность — оценка результатов деятельности и состояния организации в целом и(или) отдельных ее подсистем (производство, финансы, персонал) или сосистем (конкуренты, деловые партнеры, инвесторы). Разрабатывается отчет и осуществляется его презентация.

5. Прогнозирование — вероятностное определение тенденций развития событий, состояний среды, определенных факторов на основе статистических данных, предположений, предугадывания. Как правило, осуществляется предметно-целевое прогнозирование с формированием отчета и его презентацией.

6. Проектирование — разработка предметно-целевого проекта в различных сферах внутрифирменной деятельности: управленческий, экономический, маркетинговый, кадровый проекты, проект внедрения информационных технологий управления. Проект обязательно включает аналитическую часть. Проект представляется в форме проектной записки и презентации.

7. Выполнение определенных работ проблемного характера: стратегическое, производственное и другое планирование, разработка оргструктуры, системы мотивации персонала, системы контроля, документооборота и проч.

***Это интересно — мнение: “Консалтинг? Да кому он нужен?!”***

*Центр САТИО совместно с международными экспертами подготовил основные сценарии, возникновение которых в вашей компании сигнализирует о необходимости бизнес-консультации.*

***Снижение темпов роста, в том числе доходов***

*Это серьезный симптом, который сигнализирует о потребности в формировании и внедрении новой стратегии. Если доходы компании уменьшаются с каждым кварталом, значит, что-то делается неправильно. Это серьезная проблема, которая требует консалтин-*

говых услуг. Немедленно внедряйте консультанта в управляющую команду компании. Предоставьте ему всю необходимую информацию, и он сделает свою работу, чтобы наладить ситуацию.

### **Спад продаж, низкая прибыльность**

Если ваша чистая прибыль стремится к нулю, это причина для беспокойства. Или ваши расходы слишком высоки, или вы не делаете достаточно для того, чтобы реализовать ваши продукты на подходящих рынках. Что-то необходимо менять, и консалтинг — объективно правильное решение. Он проанализирует ваши текущие маркетинговые стратегии, так же как и все структурное состояние вашей организации, и предложит ряд эффективных решений.

### **Неудовлетворительные доходы от продаваемого продукта**

Компаниям чаще всего несвойственно делать полный анализ своих продуктов. Поэтому они часто не видят, какова ситуация в разрезе отдельно взятых товаров. Когда доходы не оправдывают надежды, правильное решение в том, чтобы заказать консалтинговые услуги на организаторском уровне для выяснения проблемы.

### **Неудовлетворительная эффективность труда**

Бизнес-консалтинг охватывает ВСЕ аспекты работы компании, включая ее сотрудников. Зачастую консалтинг направлен на то, чтобы повысить эффективность работы сотрудников. Консалтинг оперативно и точно определяет области, где можно улучшить работу персонала.

### **Неэффективные коммуникации и продвижение**

Коммуникация — ключ к успешному бизнесу. Часто плохая коммуникация — причина низких продаж и доходов. Чрезвычайно важны коммуникации управляющего звена с персоналом, поскольку при неграмотно доведенных задачах нет смысла ожидать хорошего исполнения. И, несомненно, необходимы налаженные коммуникации с потребителем. Ибо нет коммуникации — нет продаж. Для совершенствования системы коммуникаций с внешними и внутренними клиентами стоит обратиться к услугам опытного консалтинга.

*Главная цель консалтинга состоит в том, чтобы сделать вашу компанию успешнее и богаче, потому что, если вы преуспеваете, то и мы преуспеваем.*

*Сайт компании <http://allminsk.biz>*

Консалтинговая деятельность является очень сложной. По характеру она является интеллектуальной и требует, соответственно, значительных интеллектуальных способностей консультанта. Для консалтинга характерен риск, работа в условиях неопределенности, стресса, что также предъявляет особые требования к консультанту, к его социально-психологическим характеристикам. Зачастую решаемые проблемы, особенно если они связаны с организационными изменениями, реструктуризацией, инновациями, являются комплексными, охватывают различные сферы деятельности организации, например маркетинг, производство и финансы одновременно. Это обуславливает требования по наличию у консультанта профессиональных знаний в смежных областях и умение эффективно применять их на практике.

Кроме того, консалтинговая деятельность содержит большую энергетическую составляющую, требует значительных трудовых усилий и, соответственно, здоровья и способностей к напряженному, нерегламентированному, связанному с частыми разъездами труду консультанта.

Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку в качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций. На предприятиях ценятся те консультанты, которые доводят дело до положительного результата, обеспечивают необходимый технический, социальный, экономический и другие виды эффекта.

Если иметь в виду работу консультационного коллектива, то, как и в любом другом коллективе, в нем сотрудники различаются по способностям, склонностям, специализации. Должны быть хорошие переговорщики, умеющие показать клиенту

возможности данной консультационной фирмы. Необходимо участие специалистов по различным методикам. Нужны лидеры, ведущие проекты у конкретных клиентов. Нельзя обойтись без хороших организаторов, администраторов. Очевидна потребность в работниках, которые могут нести основную исполнительскую нагрузку в “полевых” условиях клиентских организаций.

***Это интересно — история о работе консультанта:***

*Специфику работы любого консультанта, в том числе и в сфере управленческого консультирования, хорошо иллюстрирует пример, приводимый Брайаном Трейси. Он рассказывает, что как-то на одной атомной электростанции столкнулись с серьезной проблемой — необходимо было выяснить и устранить причину снижения объема выработки электроэнергии и уменьшения производительности всего процесса. Проблема оказалась слишком трудной для инженеров станции, они так и не смогли определить, в чем причина сбоев. Решили пригласить одного из ведущих специалистов в области строительства атомных электростанций в надежде, что он сможет выявить истинную причину. Консультант прибыл, надел белый халат и приступил к работе, вооружившись планшетом. Следующие два дня он ходил по станции, изучая приборы и снимая показания в машинном зале, делал пометки и производил вычисления.*

*В конце второго дня он залез на лестницу, достал из кармана черный маркер и на одном из приборов поставил огромный черный крест. “В нем вся проблема, — пояснил специалист. — Отремонтируйте или замените аппарат, подсоединенный к этому измерительному прибору, и проблема будет решена”.*

*После этого он снял свой белый халат, сел в машину, отправился в аэропорт и улетел домой. Инженеры разобрали аппарат и обнаружили, что именно из-за него и происходили сбои. Аппарат вскоре отремонтировали, и станция вновь заработала на полную мощность.*

*Неделю спустя директор АЭС получил от консультанта чек на 10 тыс. долл. “за оказанные услуги”. Директор был крайне удивлен размером суммы, несмотря на то что оборудование стоило несколько миллиардов долларов, а нарушения работы приносили колос-*

сальные убытки. В конце концов, рассудил менеджер, консультант приехал, покрутился пару дней, поставил большой крест на приборе и уехал обратно. По мнению директора, 10 тыс. долл. — сумма, слишком большая для подобной работы. Директор написал консультанту письмо следующего содержания: “Мы получили Ваш чек. Не могли бы Вы перечислить по пунктам, за что конкретно Вы просите такую сумму? Такое впечатление, что Вы всего лишь поставили крест на одном-единственном приборе. Десять тысяч долларов — слишком высокая стоимость для такого объема работы”.

Несколько дней спустя директор получил новый чек. Там было написано: “Рисование креста на одном приборе — 1 доллар. Знание того, на каком именно приборе поставить крест, — 9999 долларов”.

Из этого примера, в частности, видно, какими профессиональными чертами должен обладать консультант:

- иметь определенный социальный и профессиональный статус, достаточный опыт работы в принятой сфере;
- иметь высокие интеллектуальные качества и в рамках рыночных отношений использовать свои знания и интеллект как товар;
- в своем распоряжении иметь современный методический и технологический инструментарий;
- уметь работать с информацией — собирать и анализировать факты, давать заключения, вырабатывать рекомендации;
- быть способным к постоянному обучению, готовым к изменениям, развитию;
- быть ориентированным на положительные социальные взаимоотношения, положительную групповую динамику, экстравертность, толерантность;
- иметь целеустремленность, оптимизм, волевые качества, твердость в отстаивании собственного мнения;
- обладать положительной энергетикой, мобильностью и подвижностью, физическим здоровьем, стрессоустойчивостью.

По А.И. Пригожину, на первом месте находится творчество, креативность, способность к инновациям. Консультационный рынок очень динамичен, на нем необходимо постоянно обнов-

лять подходов к консультированию, методологии работы. Кроме того, решение проблем клиента должно быть основано на инновациях.

На втором месте — аналитический склад ума, способность проводить диагностику, разрабатывать методики решения конкретных организационных проблем.

На третьем месте — организаторские способности, умение оформлять договоры, решать вопросы с организацией рабочего места, времени, процессов консультирования.

На четвертом месте — лидерство, мотивация, общее руководство, координация работы, представительство и связь с клиентурой и т. д.

На пятом месте — исполнительские способности, умение напряженно и качественно работать, нести ответственность, эффективно использовать наработанные стандартные методики.

Ответ на то, какими навыками должен обладать консультант, дает анализ основных причин, по которым руководство предприятий нанимает консультантов:

- получение непредвзятой оценки состояния предприятия и стоящих перед ним проблем;
- использование знаний и опыта профессионала, возможности решить проблему нетрадиционными эффективными способами;
- привлечение дополнительных интеллектуальных и информационных ресурсов;
- внесение “свежей струи” в деятельность предприятия, в отношения сотрудников, в корпоративную культуру.

Поэтому прежде всего консультант должен обладать большим опытом и широким кругозором, этого требует постоянное общение с людьми, являющимися лидерами на предприятии, — директорат, менеджеры, ведущие специалисты. Однако для хорошего консультанта мало одного опыта, важно уметь вызвать расположение клиента, проявить интерес к его проблемам, избегать недоразумений и т. п. Консультант фактически должен стать сотрудником предприятия — “своим человеком”, но

при этом не попасть в зависимость от его руководства, он должен вникать во все происходящее на предприятии, но при этом смотреть на все со стороны.

***Это интересно — мнение:***

*Много заблуждений и ошибочных представлений.*

*Например, устойчивое ощущение, что в конкретной отрасли проблемы может решать специалист, имеющий опыт в этой отрасли. В итоге, человек поработал кем-то в фармацевтике и пошел консультировать фармацевтов...*

***Г.Б. Шатовская, бизнес-консультант, аналитик.***

*Материал опубликован на сайте [www.imetrika.ru](http://www.imetrika.ru)*

Перечень ключевых интеллектуальных способностей и личностных качеств консультанта по вопросам управления, разработанный М. Кубром, приведен ниже.

1. Интеллектуальные способности:

- способность усваивать материал быстро и легко;
- способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать

факты;

- здравые суждения;
- индуктивный и дедуктивный логический ход мысли;
- способность к синтезу и обобщению;
- творческое воображение, оригинальное мышление.

2. Способность понимать людей и работать с ними:

- уважение к мнению других людей, терпимость;
- способность предвосхищать и оценивать человеческие

реакции;

- легкость в налаживании человеческих контактов;
- способность завоевывать доверие и уважение;
- вежливость и хорошие манеры;
- способность выслушивать собеседника;
- умение вести устное и письменное общение;
- способность учить и обучать людей;
- способность убедить и создать мотивы для действий.

3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:
- стабильность в поведении и действиях;
  - независимость в выводах;
  - способность противостоять давлению извне и справляться с фрустрацией и неуверенностью;
  - способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере;
  - самоконтроль во всех ситуациях;
  - гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.
4. Личная напористость и инициатива:
- нужная степень самоуверенности;
  - здоровое честолюбие;
  - дух предпринимательства;
  - мужество, инициатива и самообладание в действии.
5. Этика и честность:
- искреннее желание помочь другим;
  - исключительная честность;
  - способность осознать границы собственной компетентности;
  - способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.
6. Физическое и умственное здоровье:
- способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.

## **2.2. Внутренний и внешний управленческий консалтинг. Их преимущества и недостатки**

По отношению консультанта к организации различают два вида управленческого консультирования — внешнее и внутреннее. При внешнем консультировании организация приглашает консультантов со стороны на договорной основе, это может быть консалтинговая фирма или индивидуальный консультант.

Внутреннее консультирование предусматривает постоянную работу консультанта или группы консультантов в штате предприятия с подчинением руководителю предприятия.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы:

1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы, в штате которых числятся 500–1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позволяют иметь дело с самыми разными клиентами и сложными проблемами; их называют “фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг”. Они стараются продемонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

2. Службы, выполняющие консультации для руководителей крупных организаций. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их независимое положение, особый статус дают преимущества в формировании имиджа, в получении заказов и в уровне цен. Но требуют высокого качества консалтинговых услуг.

3. Мелкие и средние консультантские фирмы, штат которых составляет 50–100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т. д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.

4. Организации, оказывающие специальные технические услуги. Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций, и предлагают специ-

альные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут входить в состав определенного вуза или НИИ.

5. Консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на фирму-клиент для обучения ее управленцев.

6. Одиночные консультанты. Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем, или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высокоиндивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.

7. Консультирующие профессора. Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие для которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.

8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию. К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Внешнее консультирование имеет преимущества:

1. Большой опыт и широкий кругозор, наработанные практической деятельностью во многих организациях на протяжении долгих лет. Возможность передачи знаний от одной фирмы другой.

2. Профессионализм постоянно практикующих консультантов. Наличие методологической базы и инструментария консалтинга.

3. Независимость мнения, объективность суждений.

4. Свежий взгляд на застоявшиеся проблемы, возможность привнесения свежих идей, инноваций, радикальных изменений.

Недостатки внешнего консультирования:

1. Слабое знание заказчиком консультанта приводит к риску некачественного, формального выполнения работ.

2. Ограниченное время работы, так как консультант, как правило, работает в организации неполный день и определенный проектный срок.

3. Дополнительные затраты времени на профессиональную и социальную адаптацию консультанта. Профессиональная адаптация связана с тем, что в различных организациях используются свойственные только им технологии и приемы профессиональной деятельности. Социальная — с необходимостью совместной работы с работниками организации в одной команде.

4. Вероятность социально-психологического отторжения консультанта неформальной средой организации.

5. Вероятность разглашения конфиденциальной информации и ноу-хау (промышленный шпионаж).

6. Большие затраты на консалтинговые услуги.

Внутреннее консультирование может быть организовано следующими способами:

1. Выделением специальной должности консультанта. Как правило, это специалист, обладающий особыми экспертными и зачастую неформализованными (имплицитными) знаниями и умениями, хорошо зарекомендовавший себя, значительное время работающий на предприятии, поднявшийся по карьерной лестнице от рядового работника до ведущего специалиста в определенной предметной области — технической, производственной, финансовой, кадровой, юридической и проч.

2. Организацией специального подразделения, например внутреннего аудита, которое на основе непрерывной плановой деятельности осуществляет выявление проблем предприятия и разработку рекомендаций по их решению, разработке мероприятий по непрерывному совершенствованию. Такое подразде-

ление целесообразно включить в систему управления качеством продукции (услуг) предприятия.

3. Созданием внутрифирменного института наставничества. При этом в роли консультанта-наставника могут быть не только специалисты, но и высококвалифицированные рабочие (работники), которые осуществляют консалтинг в двух направлениях: 1) обучение, профессиональная адаптация молодых неопытных рабочих (работников); 2) участие совместно со специалистами предприятия в решении производственных проблем и реализации научно-технических, инновационных проектов.

4. Посредством выделения штабной единицы, например референта, советника руководителя. В этом случае осуществляется индивидуальное консультирование руководителя, выполнение его заданий, носящих зачастую неординарный характер, связанных с конфиденциальной информацией, служебной тайной.

5. Созданием штабной структуры (штаба), которая включает, как правило, разнопрофильных специалистов, что позволяет решать определенную проблему в комплексе. Такой штаб может иметь целевое назначение, формироваться под определенный процесс или проект.

6. Консультант как временный управляющий предприятием. Для предприятий, находящихся в кризисе, может применяться самоустранение руководителя (владельца) от управления и назначение консультанта.

Внутреннее консультирование имеет преимущества:

1. Хорошее знание своей организации, сложившейся ситуации.

2. Возможность быстрой реализации принятых управленческих решений.

3. Возможность вовлечения в консалтинговый проект новых сотрудников.

4. Сохранение конфиденциальной информации.

5. Получение сотрудниками, вовлеченными в консалтинг, нового опыта.

6. Консультант постоянно работает в организации, он всегда “под рукой” у руководителя.

7. Консалтинг может быть перенесен из основного вида деятельности в смежные или процессно-связанные, например во взаимодействие с поставщиками или торговыми посредниками.

8. Меньший уровень затрат.

Недостатки внутреннего консультирования:

1. Зависимость консультанта от руководителей.

2. Субъективность мнения консультанта.

3. Недостаточность опыта, профессионализма, отсутствие отработанных технологий консалтинга, неприятие со стороны работников данного человека как консультанта.

4. Привязка консультанта к стереотипным решениям.

Являясь сотрудником организации, внутренний консультант фактически передает свои знания и опыт сотрудникам организации, обучая и развивая их, вовлекая в процесс изменений.

Суть внутреннего консультирования наиболее полно познается в сравнении с внешним консультированием, раскрывается в практическом сопоставлении внутреннего консультанта с внешним (таблица 2).

**Таблица 2 — Сравнение особенностей внешнего и внутреннего консультанта**

<b>Внутренний консультант</b>	<b>Внешний консультант</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Зависим:	Независим:
Материально от работодателя как от единственного источника дохода	Материально; финансовая ответственность в пределах контрактных сумм; определенная зависимость существует в рамках заключенного контракта, но нет принципиальной зависимости от организации, так как данный проект не является единственным
Административно; при организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Административно; система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ

1	2
Находится под давлением внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации; вынужден считаться с принятыми в организации условностями и неформальной системой влияния и власти. Нет возможности тщательной проработки и реализации принятых решений	Эмоционально; свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений. Объективен и непредвзят
При разработке программы изменений зависит от субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией топ-менеджеров	При разработке программы опирается на субъективные принципы, убеждения, позиции, личные отношения с руководителем и топ-менеджерами, но на принципиальный подход к разработке и реализации изменений (их последовательности) эти отношения и оценки влияния не оказывают
Имеет личные интересы в организации	Не имеет никаких личных интересов в организации
Зависит от текущих процессов, результатов работы и последствий изменений	Не зависит от развития бизнеса и не всегда отвечает за последствия изменений
Находится в трудовых отношениях с организацией	Выполняет работу по контракту. Взаимоотношения регулируются действующим контрактом, техническим заданием и графиком выполнения работ
Всецело работает на организацию	Нанимается для выполнения определенных задач, на определенный период
Невысокий по сравнению с внешними консультантами уровень оплаты услуг (зароботная плата). Низкий уровень заработной платы не является для руководителя той ценой и ценностью, на которую следует обращать серьезное внимание, тем стимулом изменений, который оказывает существенное влияние на их эффективность	Высокая стоимость услуг – это критерий внутренней готовности к изменениям и импульс этих изменений, так как руководители уделяют особое внимание хорошо оплаченным процессам, их стоимости и ценности для организации
Длительное время реализации изменений	За счет командной работы обеспечивается нормальный временной период реализации проекта, зависящий от многих факторов (сложности бизнеса, состояния предприятия и т. д.)

1	2
Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса; в особенностях и тонкостях организации; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий; знаком с системой формальных и неформальных организационных отношений	Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы добросовестно разобраться со всеми особенностями организации клиента, а незнание тех или иных тенденций или фактов может привести к ошибочным решениям
Внутренний консультант работает, как правило, один. Даже при осмыслении развития всех системных элементов организации быть профессионалом во всех областях непросто	Работает в команде, объединяющей "узких" специалистов-профессионалов; при необходимости привлекает партнерские организации. Таким образом, обладает возможностью решать задачи любой степени сложности
"Выпадение" из процесса (болезнь, увольнение) внутреннего консультанта фактически останавливает процесс изменений	Возможность замены специалиста, обеспечивает непрерывность процесса
В основе – личный опыт, ограниченный периодом работы в компаниях	Обладает большим опытом решения подобных задач в других организациях
Обладает профессиональной информацией, основанной на личном опыте работы в компаниях и теоретическом материале	Владеет всесторонней информацией о проблемных областях, практике и путях решения этих проблем
В основе – личный опыт, теоретическая подготовка	Владеет методиками и технологиями, которые постоянно развивает
Обеспечивается требуемый уровень документооборота	Обеспечивает должный уровень документального сопровождения консультационного проекта
Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их	Ориентирован только на решение задачи, а не на развитие персонала
Ведет поэтапное системное развитие организации	Решает определенные задачи на определенном этапе
Цели – интересы организации	Цели – максимизация прибыли внешних консультантов

Целесообразно для обеспечения максимальной эффективности процессов развития следует объединить усилия внутрен-

него и внешних консультантов для реализации поставленных целей.

Сформированная из ключевых квалифицированных сотрудников организации рабочая группа, возглавляемая внутренним консультантом, должна стать ядром будущих изменений (после выполнения своих задач внешними консультантами). Она сможет и в дальнейшем поддерживать определенный уровень организационного развития при периодическом наблюдении со стороны внешних консультантов.

Процесс развития организации начинается с момента ее учреждения и должен быть постоянным. Существует устойчивое заблуждение, что достаточно один раз привлечь консультантов по организационному развитию, прописать дальнейшее развитие и на 5–7 лет можно успокоиться. Это далеко не так: развитие организации — это непрерывный процесс, но идеального его течения не существует.

## **2.3. Базовые ценности и этический кодекс консультанта**

Консультант в процессе работы должен соблюдать определенные нормы поведения, придерживаться базовых профессиональных ценностей. Эти вопросы являются весьма важными для установления продуктивных клиент-консультантских отношений.

К базовым ценностям и принципам консультанта можно отнести:

1. Консультанты занимаются профессиональной деятельностью только в границах своей компетентности, которая определяется образованием, формами повышения квалификации и соответствующим профессиональным опытом.

2. Консультанты осуществляют профессиональную деятельность в новых областях или используют новые методики только после их изучения, прохождения обучения, консультирования у компетентных в этих методиках специалистов.

3. В областях деятельности, в которых еще не выработаны приемлемые стандарты, методики, необходимо делать все возможное для повышения компетентности своей работы и снижения рисков клиентов.

4. Консультанты обсуждают с клиентами вопросы конфиденциальности и необходимые ограничения на возможное использование информации, полученной во время работы.

5. Консультант осуществляет индивидуальный подход к клиенту, максимально учитывает сложившуюся в организации ситуацию.

6. Консультант неукоснительно соблюдает договорные обязательства, но в случае изменения ситуации обязательно сообщает о новых обстоятельствах клиенту и совместно с ним находит компромиссы.

7. Консультант несет персональную ответственность за результат.

8. Консультант ведет свою деятельность в соответствии с законами Российской Федерации.

Также можно определить основные положения этического кодекса поведения консультанта:

1. Доброжелательные, искренние, правдивые отношения с клиентом.

2. Учет ценностей, принципов и норм, принятых в организации клиента.

3. Строгое соблюдение договорных обязательств.

4. Разграничение личных и профессиональных отношений с клиентом.

5. Предупреждение и недопущение конфликтов, при их проявлении перевод конфликтов в конструктивное русло.

6. Внимательный учет реакции клиента на действия консультанта, налаживание постоянной обратной связи.

7. Терпимое отношение к негативному поведению клиента.

8. Недопущение формализма, установление положительных эмоциональных отношений.

9. Ориентация на долгосрочные отношения с клиентом.

***Это интересно — цитата:***

*Хорошая репутация более важна, чем чистая рубашка. Рубашку можно выстирать, репутацию — никогда (Альфред Нобель).*

При работе консультанта с клиентами необходимо установить связь между претензиями заказчиков, с одной стороны, приоритетами, ценностями, этическими нормами консультанта, с другой стороны, и возможными компромиссами между ними.

Как показывают исследования, основными претензиями заказчиков являются:

1. Используются стандартные, шаблонные подходы консультантов к решению нестандартных проблем организации. Недостаточный профессионализм консультантов, их ориентация на процесс и соблюдение формальных признаков работы, а не на конечный результат.

2. Не выявляются ключевые потребности фирмы с учетом специфики ее деятельности, нет критериев оценки промежуточных и конечных результатов консалтинга, уход консультанта от ответственности.

3. Не учитывается текущая как внутренняя, так и внешняя социально-экономическая ситуация, тенденции развития фирмы, ее отраслевой деятельности.

4. Нерегулярная и (или) нечеткая обратная связь между консультантом и клиентом, неучет мнения клиента, его предложений, невовлечение клиента в процесс консалтинга.

5. После завершения консалтинга контакт с консультантом прекращается или носит случайный характер.

Устранение этих претензий, с одной стороны, обеспечивается соблюдением профессиональных и этических норм консалтинга, а с другой — постоянным поиском компромиссов между консультантом и клиентом.

Что касается внутреннего консультанта, то необходимость компромиссов обусловлена его служебным положением; с одной стороны, он находится в структуре данной организации и

имеет руководителя, а с другой — должен быть независимым и объективным. В умении обеспечить этот компромисс и состоит профессиональная особенность внутреннего консультанта.

Необходимо отметить, что приход консультанта в организацию и проведение консалтинга являются стрессом для персонала организации, нарушают стабильный ход работы, обуславливают в конечном итоге определенные организационные изменения, в определенной степени провоцируют конфликты. Для управления стрессами и конфликтами необходимо:

1. Соблюдать профессиональный и поведенческий кодекс консультанта.

2. Убедить руководство организации в принятии дополнительных мер мотивации сотрудников.

3. Использовать методы проведения организационных изменений.

4. Обеспечивать гласность и информативность работы консультанта.

5. Осуществлять перед консалтингом определенную подготовительную работу, обеспечивающую положительный настрой персонала на предстоящую работу, его готовность к ней как с социально-психологической, так и с профессиональной точки зрения.

Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь. Опытные консультанты обычно исповедуют открытый подход к жизни, к работе и в процессе коммуникаций с клиентом стремятся следовать четырем принципам:

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.

2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.

3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.

4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

## **2.4. Консультант-клиентские отношения. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе**

В процессе консультирования участвуют два партнера — консультант и клиент.

Консультант и клиент вступают, прежде всего, в договорные отношения, которые регулируются законодательством, и прежде всего Гражданским кодексом России. Они имеют согласованно заключенному на консалтинг договору определенные права и обязанности.

Договор, заключенный между внешним консультантом и клиентом, является возмездным, так как здесь осуществляется купля-продажа консалтинговых услуг, и обязательным, так как положения договора являются обязательными для обеих сторон.

В то же время договор, заключаемый между внешним консультантом и клиентом, является свободным договором, т. е. он заключается всецело по усмотрению обеих сторон.

Внутренний же консультант работает по трудовому договору, его отношения внутри организации также регламентируются положением о подразделении (например, Отделе внутреннего аудита), должностными инструкциями, различного рода стандартами предприятия, регламентами.

В процессе консультирования отношения между консультантом и клиентом могут быть построены по двум вариантам:

- 1) субъект-объектные;
- 2) субъект-субъектные.

В первом варианте консультант выступает как субъект, а клиент как объект, т. е. он пассивно воспринимает, получает информацию, знания, решения, идущие от консультанта. Консультант зачастую доминирует над клиентом, проявляет авторитарный стиль управления отношениями, взаимной деятельностью: “Делайте именно так, как я сказал!”, концентрируется

на производственной, а не на социальной составляющей отношений.

В условиях России во многих случаях субъект-объектные отношения являются целесообразными, оправданными в связи со значительным устареванием знаний, технологий, методов и принципов, используемых как в производственной, так и в управленческой деятельности организации.

Целесообразны такие отношения в условиях недостатка времени, кризиса, необходимости вынужденной ломки устоявшихся стереотипов.

Субъект-субъектные отношения являются более прогрессивными, предполагают взаимное сотрудничество консультанта и клиента, совместную выработку решений, проведение обучения клиента как отдельно, так и в процессе консультирования, вовлечение его в конечный результат.

Безусловно, что такие отношения являются более эффективными, дают не только кратковременный, но и долгосрочный, стратегический результат. Они закладывают фундамент непрерывного совершенствования организации, которое в последующем будут осуществлять сами сотрудники организации.

При субъект-субъектных отношениях дополнительно к техническому и экономическому эффекту во многих случаях добавляется социальный эффект, связанный с изменением социальной среды организации, ее неформальных отношений, организационной культуры.

В то же время они предъявляют значительно большие как профессиональные, так и социально-психологические требования к консультанту, который должен быть ведущим в процессе сотворчества, проявлять лидерские качества.

Большое значение в субъект-субъектных отношениях имеет культура как особый неосязаемый актив. Здесь необходимо говорить о продуктивных культурных отношениях, конструктивном управлении конфликтами.

Модель взаимодействия консультанта и клиента может быть определена в осях отношений: “доверие — недоверие”, “понимание — непонимание” (рисунок 1).



**Рисунок 1 — Матрица модели взаимодействий**

1. “Продуктивные взаимодействия” — консультант и клиент на основе взаимопонимания и доверия организуют успешную реализацию проекта консалтинга.

2. “Продолжение переговоров” — консультант и клиент доверяют друг другу, но нет достаточного понимания для заключения консалтингового договора или продолжения начатых работ. Поэтому они продолжают переговоры, находят точки соприкосновения для того, чтобы перейти к продуктивным взаимодействиям.

3. “Разрыв отношений или?”. Отсутствие доверия друг к другу и взаимопонимания приводит к прекращению переговоров и разрыву отношений. Но при дополнительных усилиях можно осуществить переходы в другие позиции.

4. “Установление точек контакта”. Понимание взаимных требований, условий, но отсутствие взаимного доверия требуют проведения дополнительных встреч консультанта и клиента и поиска точек контакта, чтобы перейти к продуктивным взаимодействиям.

Отношения консультанта и клиента — это своеобразное “хождение по лезвию бритвы”, т. е. они неустойчивы, имеет ме-

сто динамика не только доверия-недоверия, понимания-непонимания, но и динамика интересов как краткосрочных, так и долгосрочных. Как только начинается “перетягивание одеяла на себя”, неучет интересов клиента консультантом или наоборот, поскольку фактически клиент далеко не всегда прав, то отношения входят в зону неустойчивости, разбалансировки, что требует дополнительных управленческих усилий.

***Это интересно — анекдот в тему:***

*Пастух пасет свое стадо. Перед ним резко тормозит джип. Водитель выходит и говорит: “Если я скажу тебе, сколько у тебя овец, ты отдашь мне одну?” Пастух оглядел его с ног до головы. “Ладно”, — соглашается он. Незнакомец достает свой ноутбук, соединяет его с мобильным телефоном и, поработав некоторое время с использованием сайтов НАСА и данных спутников, сообщает: “Ответ — 931”. Пастух кивает: “Выбирай овцу”. Незнакомец запикивает животное в машину.*

*“А теперь, — говорит пастух, — если я скажу тебе, кем ты работаешь, я смогу вернуть свое?” “Конечно”, — отвечает незнакомец. “Ты консультант по управлению”, — говорит пастух. “Как ты догадался?” — спрашивает удивленный незнакомец. “Легко, — отвечает пастух. — Во-первых, ты потребовал в оплату своих услуг целое состояние. Во-вторых, ты сообщил мне то, что я и так знаю. И, в-третьих, ты не имеешь ни малейшего представления о моей работе. А теперь, пожалуйста, верни мне мою собаку”.*

Можно утверждать, что в процессе работы с клиентом консультант сталкивается с двумя видами проблем:

1. Проблемы первого рода — проблемы, которые являются предметом его профессионального исследования и разработки предложений по их разрешению, т. е. консалтинга.

2. Проблемы второго рода — проблемы, которые возникают в процессе консалтинга при взаимодействии с клиентом.

Понятно, что проблемы второго рода во многом зависят от того, насколько эффективно решаются проблемы первого рода, а решение проблем первого рода в основном зависит от про-

фессионализма консультанта, тем не менее можно выделить еще ряд факторов:

1. Степень совпадения культуры консультанта и клиента. При большем совпадении можно ожидать меньшего проявления проблем второго рода.

2. Цель (намерение), с которой клиент приглашает консультанта. Если цель заключается именно в решении проблемы, то следует ожидать конструктивное взаимодействие обоих. Если же клиент имеет какие-то иные цели, например связанные с тем, что “руками” консультанта будет решаться не производственная, а какая-то сугубо личная цель клиента, то консультант при распознавании таких намерений клиента, скорее всего, вступит с ним в конфликт и создаст тем самым проблему второго рода.

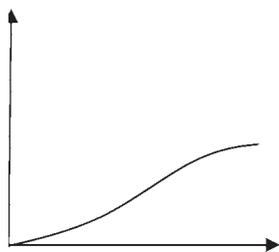
3. Степень удовлетворения ожиданий консультанта и клиента. Каждый из них включается в консультант-клиентские отношения со своими ожиданиями, которые трудно формализовать и закрепить договором. И, как показывает практика, эти ожидания во многих случаях не подтверждаются.

4. Фазы жизненного цикла взаимоотношений клиента и консультанта. Для этих отношений на первоначальном этапе характерен элемент новизны, что стимулирует их совместную продуктивную деятельность. При развитии отношений возможно либо их укрепление, либо, напротив, ослабление или даже быстрый разрыв. Характер консультант-клиентских отношений можно отобразить в форме кривых, аналогичных кривым жизненного цикла продукта (рисунок 2).

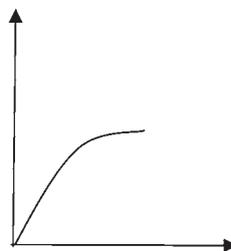
Наиболее оптимальной является стандартная кривая жизненного цикла, содержащая фазы: зарождение отношений, рост, зрелость, завершение. При этом завершение отношений должно совпадать с достижением целей консалтинга и выполнением заключенного договора.

***Это интересно — мнение:***

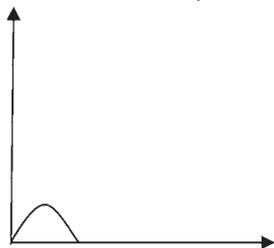
*Консультанту не приходится ничем рисковать... кроме того, что его клиент больше не вернется. За все ошибки консультанта расплачиваются клиенты (Питер Друкер).*



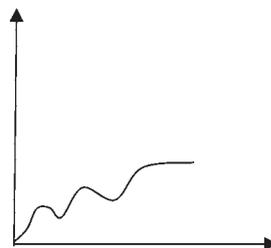
Длительное узнавание



Быстрое вхождение



Провал



Неустойчивые отношения

**Рисунок 2 — Виды кривых жизненного цикла  
консультант-клиентских отношений**

## **2.5. Экспертное, процессное, проектное, обучающее консультирование и их особенности**

Консультирование может осуществляться в следующих видах:

1. Экспертное.
2. Процессное.
3. Проектное.
4. Обучающее.

Эти виды отличаются целями и организацией консалтинга, а также характером консультант-клиентских отношений.

I. Экспертное консультирование.

В экспертном варианте консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста — эксперта, мнение которого зачастую не обсуждается. Он самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Обязанность клиента — обеспечить консультанту необходимые условия для работы и требуемую информацию, а также реализацию советов и предложений консультанта.

Такое консультирование осуществляется в следующих формах:

1. Совет, рекомендация консультанта.
2. Вопрос клиента — ответ консультанта в устной или письменной форме.
3. Высказывание консультанта — реакция клиента и обсуждение.
4. Письменный отчет (обзор, проект, аналитическая записка), подготовленный консультантом.
5. Экспресс-анализ ситуации с использованием наблюдения, собеседования, письменных опросов и анкетирования, изучения документов и др.
6. Углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия посредством выбора критериев оценки и разработки оценочных шкал и эталонов, специальных программ исследований, формирования респондентских и экспертных групп, использования специального диагностического инструментария, модельного проектирования.

Эффективность экспертного консультирования определяется факторами:

1. Профессионализм консультанта.
2. Понимание клиентом предложенных советов, рекомендаций.
3. Готовность и возможность клиента выполнить эти рекомендации.

Эту модель целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет необходимости в проведении глу-

боких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые, дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок специализированных услуг имеет достаточно четкие границы. Как правило, это юридические, бухгалтерские, финансовые, налоговые, технические вопросы. То есть клиент нуждается в помощи эксперта, который предложит готовое решение.

***Это интересно — мнение:***

*К сожалению, не существует на 100% объективных и компетентных экспертов. Любой эксперт внесет в заключение: свой личный опыт (часто случайный); личное отношение к авторам проекта; свое понимание задачи (одни настроены на жесткую критику всего, другие чувствуют неловкость, критикуя “коллег”); свою ментальность (одни эксперты верят в прорывы, другие — нет).*

***Андрей Мовчан, известный российский менеджер,  
финансист.***

*“В венчурном бизнесе надо иметь чувство юмора  
и железные нервы”.*

II. Процессное консультирование (консультирование по процессу).

Сущность процессного консультирования можно отобразить следующими положениями:

1. Активное участие клиента.
2. Консультирование рассматривается как процесс, выполняемый в определенной последовательности действий, с использованием определенных технологий, методов и инструментов.
3. Консультирование направлено на проведение системных изменений в организации, оно является комплексным и максимально учитывает специфику клиента.

Процессное консультирование берет свое начало после Второй мировой войны. В 1950-х гг. на смену старым управленцам

пришли управленцы нового толка, которые не хотели работать в авторитарном стиле. Была организована конференция с участием профессора Роттердамского университета Бернарда Ливехуда для голландских предпринимателей по этой проблеме. Б. Ливехуд сочетал профессиональную деятельность врача-психотерапевта, социального педагога, социального терапевта и консультанта по организационному развитию. Он рассматривал человека (работника организации) не как организационный элемент, а как источник изменений окружающего мира.

Свой вклад в становление и развитие процессного консультирования внесли американские ученые Курт Левин и Карл Роджерс. В основе их подхода находятся положения гуманистической психологии, согласно которой каждый человек индивидуален, независим, самостоятелен и свободен. В соответствии с этим клиент должен активно участвовать в процессе консультирования и осуществлять последующие организационные изменения также активно и осознанно.

Кроме того, этот метод исходит из преимуществ работы в команде. Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия. Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и (или) улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта. Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение

навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны — помогать в решении существующих проблем, с другой — показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

Организационная диагностика — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы “затравкой” для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции — это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу — сессию стратегического планирования.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений, — это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом. При этом роль консультантов зак-

лючается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе.

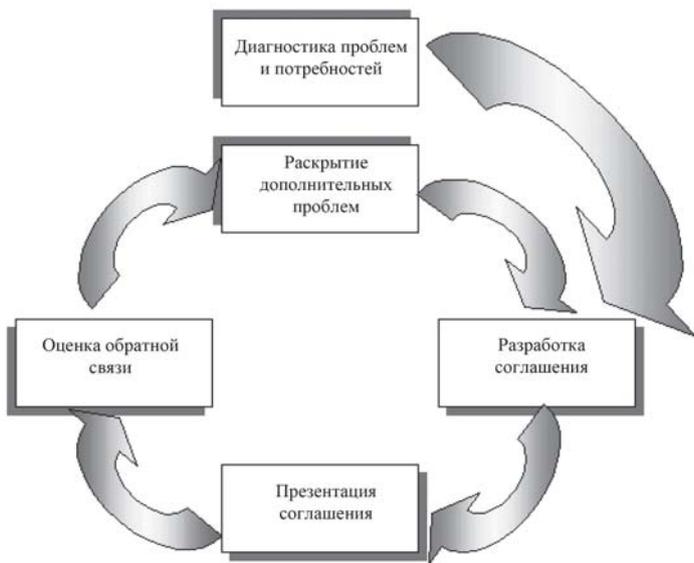
Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми разными. Обычно это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важно учитывать, что для осуществления перемен требуется время, а при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить их успешность, а затем определить необходимость принятия дополнительных действий для совершенствования достигнутых результатов.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

1. Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
2. Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.
3. Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
4. Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
5. Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
6. Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Процессное консультирование — это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

Процесс консалтинга и клиент-консультантские отношения начинаются с диагностики проблем и влияния на клиента при покупке консалтинговой услуги (рисунок 3). Успех зависит от способности консультанта разработать обоюдовыгодные отношения и сформировать соглашение, которое базируется на осознании необходимости в решении проблемы, а также понимании и доверии. В процессе консалтинга эти соглашения (договоренности) могут уточняться.



**Рисунок 3 — Цикл формирования клиент-консультантских отношений**

***Это интересно — мнение:***

*Во многих компаниях обращение к консультанту за помощью воспринимается как признание того, что вы не можете выполнять свою работу.*

***Эдгар Шейн, профессор менеджмента.***  
*“Процесс консалтинга”.*

Фундаментальной частью привлечения клиента является понимание и правильная оценка текущего состояния бизнеса, понимание связи между потребностями, проблемами клиента, а также его возможностями.

Точный анализ и описание (идентификация) проблемы приводит к доверию и укреплению клиент-консультантских отношений.

В первую очередь консультант должен провести сбор информации, чтобы составить представление об организации, стоящих перед ней проблемах и имеющихся в ее распоряжении ресурсах для их решения. Как не существует абсолютно одинаковых организаций, так нет и консультанта, способного без предварительного сбора информации выложить на стол клиента готовый рецепт решения проблемы. Поскольку точка зрения независимого эксперта в большинстве случаев отличается от самооценки руководства организации, существует необходимость обмена мнениями между консультантом и руководством (метод обратной связи). Это позволяет выработать общую точку зрения на видение проблемы и, следовательно, составить план необходимых мероприятий.

Консультант и клиент должны условиться о соблюдении доверительных отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация ни в коем случае не выходила за рамки организации клиента. Лишь добросовестное участие всех включенных в работу лиц, осуществление полемики без оглядки на чей-либо авторитет и должность могут привести процесс изменений к успеху.

Таким образом, основное внимание консультанта должно быть направлено на принятие клиентом диагностики проблемы (рисунок 4).

Особенно важно, чтобы консультант и руководство были едины в понимании сущности и причин проблемы, что облегчит им постановку совместных целей. Не имея общих, согласованных между клиентом и консультантом целей, проект изменения организации обречен на неудачу.



**Рисунок 4 — Диагностический компас**

После идентификации проблемы необходимо определить базовые альтернативы действий по ее устранению:

1. Исправление ухудшающейся ситуации.

2. Улучшение стабильной ситуации.

3. Создание новых возможностей развития, иначе говоря, переход в новую ситуацию.

На этом этапе опять же очень важно установить соответствующие соглашения (договоренности) с клиентом.

На следующем этапе осуществляется определение критериев и ограничений на решение проблемы, а затем и генерации альтернатив ее решения. Здесь также очень важно правильно и точно разъяснить ситуацию клиенту и установить соглашения на дальнейшие действия.

Следующий этап — это реализация принятого решения по устранению проблемы. При этом клиент принимает решение о необходимости участия консультанта, так как при детально проработанных решениях это участие может не понадобиться.

Все участники должны осознавать, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, заранее не известен. Консультант

тант и организация клиента берут на себя общую ответственность за реализацию проекта и его результаты. Определение компетентности в этой ситуации считается основополагающим условием процесса консультирования. Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в рамках вышеназванных идеально-типичных параметров. Однако необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на которых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

Необходимо осознать и принять тот факт, что консультант на период всего процесса консультирования остается независимым (внешним) экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней изменениями с позиции постороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с организацией клиента приводит к излишней ассимиляции, в результате которой консультант будет не в состоянии сохранить объективность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы.

С каждым годом все большее количество людей занимаются процессным консультированием, с одной стороны. С другой стороны, все больше менеджеров приглашают для сотрудниче-

ства в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие — на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых, потому, что именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

### III. Проектное консультирование.

Такое консультирование отличается целевой направленностью. Оно представляет собой создание конкретных проектов в определенной внутрифирменной сфере, например маркетинговый проект выхода фирмы на рынок с созданием сети магазинов или проект технического перевооружения предприятия.

Проектное консультирование позволяет аккумулировать ресурсы в одном направлении, осуществлять целевой консалтинг, планировать результаты и в максимальной степени обеспечивать их достижение.

Проектное консультирование включает основные этапы:

1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения.
2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующая его сдача.
3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта.
4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент.

Таким образом, проектное консультирование, прежде всего, включает в себя проектные работы, а затем — консультирование клиента на этапе разработки проекта и его реализации.

Использование проектного консультирования целесообразно в следующих случаях:

1. Ставится для реализации задача, которая по целям, величине необходимых ресурсов, сложности, длительности исполнения представляет собой проект — инвестиционный, инновационный, маркетинговый, производственный и проч.

2. В фирме отсутствует опыт реализации такого проекта, нет необходимых специалистов, информационного обеспечения и проч.

3. Проект может быть выполнен своими силами, но необходимо оптимизировать выполнение проекта, снизить риски, внести новизну.

Необходимо учесть, что проектное консультирование будет относиться к управленческому только в том случае, когда оно содержит управленческую составляющую.

#### IV. Обучающее консультирование.

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций (кейсов) и т. д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование включает в себя следующие мероприятия:

1. Стандартная программа — клиент выбирает семинары, деловые игры и прочее из предлагаемого консультантом перечня.

2. Специально адаптированная программа — проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий.

3. Специально сформированная группа — консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы, разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседование, деловые игры, анализ личных дел и др.

4. Подготовка участников к групповой работе для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач биз-

неса и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений.

5. Обучение методикам и инструментарию решения задач. При этом задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы при его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности.

6. Полное погружение участников в проблематику. Это мероприятие проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций.

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, “штучный” подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т. д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

## **2.6. Концепция глубокого и интегрированного консультирования**

Глубокое консультирование рассчитано на длительное, измеряемое годами сотрудничество консультанта и клиента. Оно

предполагает участие консультанта в стратегическом планировании клиента, постоянном мониторинге маркетинговой среды, прогнозировании рисков для недопущения кризисов. Оно выстраивается на долгосрочных, доверительных, взаимовыгодных отношениях между консультантом и клиентом.

Значительной особенностью глубокого консалтинга является рассмотрение организации как развивающейся системы. При этом консультант изучает тенденции организационного развития и предлагает клиенту новые возможности, о которых тот и не предполагал.

Глубокое консультирование включает в себя три составляющие:

1. Знаниевое консультирование — это передача новых знаний, связанных с отраслевой деятельностью организации, а также знаний в области финансов, управления, права и проч.

2. Процессное консультирование с максимальным вовлечением персонала организации и использованием методов самодиагностики, групповой и межгрупповой работы, проблемных совещаний, стратегических сессий, благодаря чему руководителям удастся быстрее и точнее выявлять и решать свои проблемы;

3. Проектное консультирование — когда консультант предлагает клиенту проекты конкретных целевых изменений, направленных на развитие.

Очень близко к глубокому консультированию так называемое интегрированное (интегративное) консультирование.

На международном уровне понятие “интегрированное (интегративное) консультирование” официально было введено на Всемирном конгрессе консультантов в Иокогаме в 1996 г. В конце 1990-х гг. этот термин стал использоваться в России.

Методологические основания интегрированного консалтинга (ИК) в России в 2000–2007 гг. активно развивал В.С. Дудченко. В организованных им циклах семинаров “Школы саморазвития” приняло участие значительное количество тренеров и консультантов.

В интегрированном консалтинге на содержательном уровне органично соединяются виды консалтинга, решающие взаимосвязанные задачи: диагностика (анализ, изучение) проблемного поля, организация решения проблем заказчиков (экспертным или процессным путем) и обучение их эффективным способам решения проблем. Таким образом, можно сказать, что интегрированный консалтинг органично объединяет в себе разные виды консультационной деятельности.

Интегрированный консалтинг характеризуется командным принципом работы по постановке задачи в интересах конкретного заказчика и выработке системно организованных форм и методов их решения.

Применяется в первую очередь для выполнения консультационных работ и услуг, имеющих поисковый характер, и отличается явно выраженной инновационной направленностью.

Основными принципами интегрированного консалтинга являются:

1. Командность — объединение консультантов различной специализации и методов работы в одну команду, а также вовлечение персонала клиента в процесс консалтинга и последующих организационных изменений.

2. Системность — формирование инструментария (методического аппарата), системно-ориентированного на решение поставленных задач и достижение главной цели, а также рассмотрение организации как социально-экономической системы.

3. Инновационность — применение новых форм и методов консалтинга, а также инноваций при решении проблем заказчика.

4. Поэтапность — предусматривает реализацию консультационных проектов по этапам с обязательной экспертизой результатов, воспринимаемых заказчиком, при переходе с одного этапа проекта на другой.

5. Тщательность, скрупулезность в исполнении, точная настройка под потребности и особенности клиента.

6. Ориентация на совершенствование и развитие с учетом состояния рынка, конкурентной среды, эволюции данной орга-

низации, ее потенциала, наличия движущих и сдерживающих сил, понимания ее миссии и создания ее видения.

7. Обязательный учет социально-культурной составляющей как в самой организации, так и при проведении консультирования, применение нематериальных видов стимулирования, использование фактора лидерства.

## **2.7. Методология и методы управленческого консультирования**

Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много. Это разнообразие позволяет клиентам с очень необычными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство консультантов. Например, такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как психологическое тестирование, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого метода. Напротив, все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.

Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Целесообразно ввести понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования, методологии и технологии консультирования.

Методика представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих методы, способы и приемы действий и достижения поставленных целей.

Методический инструментарий (методическая база) представляет собой совокупность методик, которыми располагает исследователь, в нашем случае — консультационная фирма (консультант).

Методология — рассматривается еще более широко и представляет собой системное, целостное представление о подходах, принципах, методах действия в определенной сфере деятельности человека, например методология науки, обучения, консультирования и проч.

Методология консультирования практически воплощается:

1) в интеллектуальной исследовательско-аналитической и проектной деятельности анализа проблем и разработки решений;

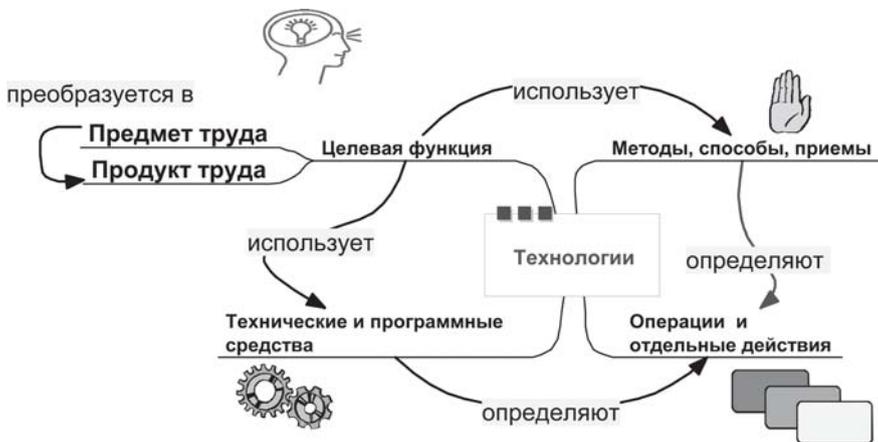
2) во взаимодействии с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок.

Под технологией будем понимать совокупность методов, способов, приемов преобразования предмета труда в продукт труда с использованием определенных технических и программных средств, а также определенную последовательность действий (этапов, фаз, операций, переходов), осуществляющих это преобразование (рисунок 5).

Технологии существуют в производственной, операционной и интеллектуальной деятельности человека. Они определяются как принятой методологией, так и уровнем развития средств труда, в настоящее время это информационные технологии.

Технологии консультирования по большей части являются ноу-хау консалтинговой фирмы или конкретного консультанта.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках. Эта группа методов (среди них интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.



**Рисунок 5 — Структура технологии**

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария. Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете, но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

Классификация методов консультирования дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем организации-клиента, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации — выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. В связи с этим ниже приведена группировка методов по другим

критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Источниками информации для анализа консультантом являются:

1. Записи, отчеты, публикации — это данные, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования;

2. События и условия — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства, в которых возможно зафиксировать и формализовать характерную для них информацию;

3. Память — вся информация, хранящаяся в памяти сотрудников организации-клиента, или тех, кто как-то связан с ней и могут дать информацию, полезную для консультанта (факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки);

4. Интранет-сети с организованными в них хранилищами и базами данных, конференциями и форумами.

В консалтинге применяют также методы организационного развития. Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентаций, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для проведения изменений, методы организационного развития целесообразно рассматривать как методы:

– технологические — методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);

– структурные — методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);

– управления человеческими ресурсами — методы, направленные на оздоровление организационного климата и

межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Разработанные консультантами методики по условиям применения подразделяются:

1) на специализированные — применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т. д.);

2) универсальные — применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях: снятие послеконфликтных напряжений в коллективе; комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии; защита предприятия от забастовки; действия конфликтолога в предзабастовочный период; организация забастовки на предприятии; социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта; тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения); деловые игры.

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от

нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т. д.).

2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.

4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т. д.).

## **2.8. Коучинг как модель управленческого консалтинга**

Коучинг (англ. *coaching*) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Другие определения:

1. Коучинг — это процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности клиента.

2. Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата.

3. Коучинг — это использование индивидуального потенциала человека с целью максимального повышения эффективности его деятельности.

С точки зрения концепции управления знаниями организации коучинг — это индивидуальный консалтинг, направленный как на повышение эффективности текущей деятельности человека, так и на его стратегическое развитие на основе совершенствования интеллекта, приобретения и использования новых специфических знаний и умений.

Следует отличать коучинг от тренинга и наставничества.

Тренинг — это процесс практического научения, получения новых знаний, умений и навыков, который не обязательно направлен на развитие, а может обеспечивать достижение текущих целей, например освоения новой технологии работы. Тренинг можно использовать как инструмент коучинга.

Наставничество во многом схоже с коучингом, но есть и отличия:

- наставник является сотрудником этой же организации, что и его подопечный, а коучер — это внешний специалист;
- наставник не является профессиональным консультантом, а коучер является;
- наставничество применяется прежде всего для адаптации новых сотрудников, а коучинг — для развития давно работающих сотрудников, имеющих опыт;
- наставничество применяется к низшим должностям по иерархии менеджмента, а коучинг — по отношению к ведущим специалистам и руководителям.

Виды коучинга:

1. По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

Карьерный коучинг в последнее время называют карьерным консультированием. Оно включает в себя оценку профессиональных возможностей, оценку компетенций, консультирование по карьерному планированию, выбор пути развития, сопровождение в поиске работы.

Бизнес-коучинг направлен на организацию поиска наиболее эффективных путей достижения целей компании. При этом проводится работа с отдельными руководителями компании и с командами сотрудников.

Лайф-коучинг заключается в индивидуальной работе с человеком, которая ориентирована на улучшение его жизни во всех сферах (здоровье, самооценка, взаимоотношения).

2. По участникам различаются индивидуальный, групповой, корпоративный коучинг.

3. По формату — очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

Процесс коучинга:

1. Постановка цели и ее уяснение клиентом.

2. Проверка реальности, приведение целей в соответствие с потребностями, возможностями, потенциалом.

3. Построение программы и детализированного плана коучинга.

4. Выполнение плана с проведением необходимых изменений и получением определенных результатов.

5. Контроль результатов и формирование обратной связи.

Отличие коучинга от всех видов консультирования заключается в упоре на реализацию потенциала самого клиента, его стремления к совершенствованию и развитию. Это в свою очередь требует непрерывных изменений, что является достаточно сложным.

Таким образом коучер должен способствовать изменениям своего клиента, и здесь он выступает как фасилитатор — специалист, облегчающий этот зачастую болезненный процесс.

Цикл изменений многими зарубежными авторами представляется в виде, показанном на рисунке 6.



**Рисунок 6 — Цикл изменения человека в процессе его развития**

Как видим, изменения связаны с отрицательными эмоциональными реакциями и состояниями человека, которые необходимо преодолевать. В связи с этим большое значение имеют внешние (исходящие от коучера) стимулы и внутренние (принадлежащие самому человеку) мотивы.

Такие мотивы, как любознательность, интерес к новому, целеустремленность, стремление стать лучше или даже лучшим, а также умение получать радость и удовольствие от достигнутых результатов, окрашивают процесс индивидуальных изменений в положительные эмоциональные цвета.

В условиях экономики знаний на первое место выходит интеллектуальный коучинг, который делает упор на интеллектуальное развитие человека с формированием индивидуального интеллектуального капитала.

В основе интеллектуального коучинга находится рефлексия, т. е. умение человека взглянуть на себя со стороны, отследить и подвергнуть анализу свое мировоззрение, социально-психологическое состояние, поступки, поведение в целом. Интеллектуальный коучинг является в большей степени самокоучингом. Задача консультанта — “пробудить” клиента, сделать

его более осознанным, дать необходимые технологии и инструменты личностного саморазвития.

Интеллектуальный коучинг может быть и групповым, что обеспечивает эффект синергии, но при этом необходим тщательный подбор группы, постепенное вхождение в совместную работу, в тренинги.

Можно также выделить два вида интеллектуального коучинга:

1. Профессиональный — направленный на развитие интеллекта в той профессиональной деятельности, в которой специализируется клиент. Например, в профессиональной деятельности менеджера по продажам прежде всего необходим высокий уровень вербального, социального, эмоционального интеллекта, а бухгалтера — наглядно-образного, практического и логического интеллекта, цифровых интеллектуальных способностей. В некоторых случаях руководителю и специалисту требуется сочетание профессиональных знаний, умений и навыков и, следовательно, проявлений интеллекта. Например, ведущий специалист в области бухучета должен обладать также дивергентным и стратегическим мышлением.

3. Светский — направленный на развитие интеллектуальных способностей, необходимых в светской жизни, что позволяет значительно обогатить жизнь человека, сделать ее разнообразной, насыщенной, интересной.

### ***Это интересно — коучинг в России:***

*Россия участвует в Международной федерации коучей (МФК) — профессиональной ассоциации персональных и бизнес-коучей, цель которой — поддержание стандартов качества коучинга в мировом обществе.*

*МФК:*

- помогает людям находить коучей, наиболее подходящих для их потребностей;*
- поддерживает и способствует развитию коучинга как профессии;*
- проводит программы поддержания и развития профессиональных стандартов коучинга;*

- осуществляет программу аккредитации для коучей, устанавливающую их соответствие международным стандартам;
- проводит ежегодную международную конференцию и другие образовательные мероприятия для коучей.

Источник <http://www.leader3000.ru>

В заключение этого вопроса отметим, что коучер — это высококвалифицированный консультант, который должен обладать следующими способностями и умениями:

1. Умение проводить исследования, осуществлять анализ и синтез, использовать индукцию и дедукцию, абстрагирование и обобщение. Умение видеть реальное положение дел, строить модель сложившейся ситуации.

2. Управление собственными эмоциями, способность к пониманию эмоционального состояния клиента, его регулирование.

3. Креативные способности, комбинаторное, дивергентное мышление.

4. Коммуникативные способности, умение убеждать клиента, влиять на него, управлять конфликтами, социальным поведением.

5. Волевые качества, целеустремленность, стрессоустойчивость, большая работоспособность.

6. Владение современными социально-психологическими, информационными технологиями, подходами и методами современного менеджмента. Способность осваивать знания в смежных областях. Стремление к непрерывному обучению.

7. Умение самому делать то, чему коучер учит клиента, т. е. постоянно совершенствоваться, развиваться, проводить личные изменения.

## **2.9. Бенчмаркинг и бизнес-разведка**

Бенчмаркинг (англ. *benchmarking*) — это процесс определения и адаптации имеющегося опыта эффективного функционирования какой-либо организации (“лучшая практика”) для улучшения работы данной (собственной) организации.

Он включает в себя процессы:

- 1) оценивание — исследовать и оценить лучшую организацию;
- 2) сопоставление — сравнить с данной организацией;
- 3) применение — адаптировать и использовать в данной организации.

Виды бенчмаркинга:

1. Конкурентный бенчмаркинг — в качестве организации с “лучшей практикой” применяется более успешный конкурент.

2. Внутренний бенчмаркинг — оценивается и тиражируется “лучшая практика” подразделений, работников, бизнес-процессов внутри организации.

3. Функциональный бенчмаркинг — оценивается как лучшее выполнение определенной функции, например функции подбора персонала, и перенимается в свою организацию. При этом организация с “лучшей практикой” может принадлежать другой отрасли.

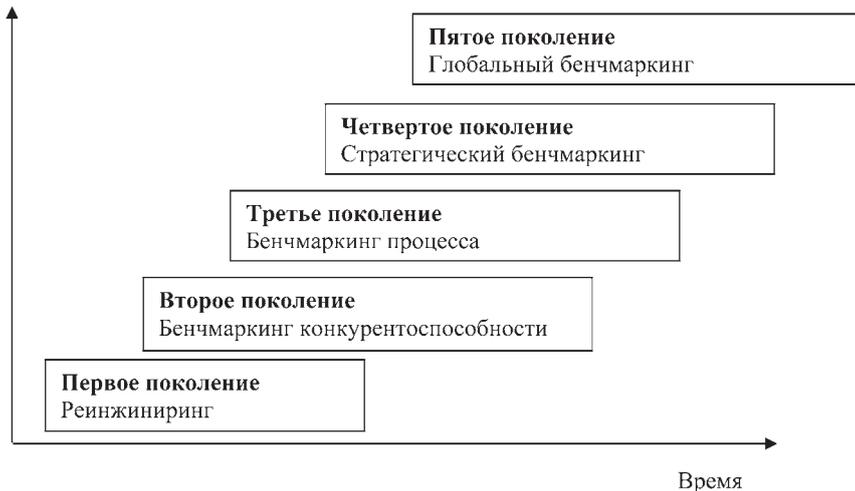
4. Бенчмаркинг-качества. При таком варианте использования бенчмаркинга основой для сравнения служат стандарты качества, прежде всего это стандарты ISO, относительно которых фирма оценивает свою деятельность и ее результаты. Специалисты по сертификации здесь выполняют роль консультантов.

По развитию выделяют ряд поколений бенчмаркинга (рисунк 7).

При этом под глобальным бенчмаркингом понимается процесс международного обмена знаниями и опытом, прежде всего, с использованием современных интернет-коммуникаций.

Сама идея бенчмаркинга появилась в конце 1950-х гг., когда японские менеджеры начали активно изучать опыт ведущих компаний Западной Европы и США. На Западе бенчмаркинг начали активно использовать лишь в конце 70-х гг. Первой удачной операцией бенчмаркинга считается опыт компании “Ксерокс”, которая четверть века тому назад переживала не лучшие времена. Чувствуя большие дефекты в своей логистике,

Уровни развития



**Рисунок 7 — Поколения бенчмаркинга**

специалисты компании обратились за “передовым опытом” в фирму “Л. Л. Бин”, занимающуюся продажами готового платья по почте. Используя ее опыт, компания “Ксерокс” резко улучшила работу своих складских и транспортных структур.

В России бенчмаркинг до сих пор не нашел достаточного применения, несмотря на общепризнанную эффективность этого подхода.

Причины слабой развитости бенчмаркинга в России:

1. На российских предприятиях не собираются либо не структурируются внутренние данные в виде, пригодном для дальнейшего анализа и сравнения. Особенно это относится к данным о бизнес-процессах предприятия, так как не используется их моделирование, технологии выполнения бизнес-процессов определяются исполнителем, не нормируются и не оцениваются.

2. Засекреченность имеющихся данных о самих предприятиях, результатах и эффективности их деятельности, отсутствие данных в свободном доступе в открытых источниках.

3. Отсутствие квалифицированных специалистов, способных выполнять бенчмаркинг, пренебрежение этим подходом к организационному совершенствованию и развитию со стороны руководителей.

4. Отсутствие отработанных методик, инструментов осуществления бенчмаркинга.

5. Затратность бенчмаркинга.

### ***Это интересно — бенчмаркинг в России:***

*В России уже несколько лет существует Клуб бенчмаркинга “Деловое совершенство”. Его лозунгом является: “Лучший опыт — для лучшей жизни!”. В 2004 г. клуб стал полноправным членом Глобальной сети бенчмаркинга (GBN), основанной в 1994 г. Соглашения о ее создании были подписаны центрами бенчмаркинга Италии, Великобритании, США, Швеции и Германии. Интернет-адрес клуба <http://www.benchmarkingclub.ru/>*

Выделяют основные принципы бенчмаркинга.

1. Взаимность. Должно быть обеспечено взаимное доверие, взаимный интерес обеих сторон, участвующих в процессе бенчмаркинга, на основе установленных договоренностей.

2. Аналогия. Исследуемые и сравниваемые организации или процессы должны быть схожи между собой. Однако при функциональном бенчмаркинге для того, чтобы создать процессную инновацию, может быть изучен схожий процесс, но выполняемый в организации с другой отраслевой принадлежностью, с другим видом и масштабом деятельности.

3. Измерение. Должна быть создана система показателей и технология их измерения. Целесообразно использование информационных технологий.

4. Достоверность. Используемые в бенчмаркинге данные должны быть достоверны, объективны, достаточны, своевременны.

5. Контекстность. Полученные данные должны быть привязаны к контексту (содержанию) той проблемы, которую стремятся решить с помощью бенчмаркинга.

Целесообразно освоение бенчмаркинга начать со своей организации, осуществляя внутренний бенчмаркинг. Такую деятельность можно организовать в форме соревнований, что дает подразделениям и сотрудникам дополнительный стимул к совершенствованию и повышению эффективности работы. При этом выявляются наиболее передовые подразделения и сотрудники, опыт которых может быть тиражирован различными способами: оформлением новаторских предложений, стажировками и ротациями, созданием внутрифирменных стандартов, организацией семинаров и конференций, созданием базы знаний с использованием интранет-технологий. Фактически внутрифирменный бенчмаркинг является эффективным инструментом системы управления знаниями организации.

Внутренний бенчмаркинг особенно эффективен в крупных компаниях с большим количеством отделений, филиалов, которые занимаются одинаковой или схожей деятельностью, но специализируются по географическому, потребительскому или товарному признаку.

Преимуществами внутреннего бенчмаркинга являются:

1. Вовлеченность персонала.
2. Более низкие затраты по сравнению с внешним бенчмаркингом.
3. Меньшие сроки освоения передового опыта.
4. Использование такого вида бенчмаркинга является основой для непрерывного совершенствования организации.

Даже если организация планирует использовать внешний бенчмаркинг, то, прежде чем найти организацию с “лучшей практикой”, необходимо провести анализ собственной организации и ответить на вопросы: “Что в нашей организации требует улучшения в первую очередь?”, “Насколько мы способны к изменениям в этой области?”, “Какой собственный опыт здесь мы имеем?”.

Трехэтапный подбор организации для бенчмаркинга называется процессом *STC* (*skim, trim, cream*).

Первый этап — *S* — беглый обзор (от англ. *to skim* — бегло прочитать, пробежать глазами), когда делают общий обзор имеющихся источников информации.

Второй — *T* — приведение в порядок (от англ. *to trim* — отделявать, шлифовать, приводить в порядок), подробное описание имеющихся к этому моменту сведений.

Третий этап — *C* — выбор лучших (от англ. *to cream* — снимать сливки), выбор самой лучшей организации.

Такой бенчмаркинг очень схож с анализом конкурентоспособности организации, но является гораздо более углубленным. Он не ограничивается конкурентной оценкой, а проводит, насколько это возможно, тщательный анализ деятельности организации, ее подразделений и сотрудников.

Однако для получения данных по “лучшей практике” в сторонних организациях должна быть их открытость и определенная заинтересованность либо необходимо привлечение специалистов конкурентной разведки.

Конкурентная разведка (англ. *competitive Intelligence*, сокр. *CI*) — это сбор и предварительная обработка данных о конкурентах, их продуктах и деятельности, полученных из разных источников, проводимые в рамках закона и с соблюдением этических норм. Другие определения этого понятия: бизнес-разведка, деловая, экономическая, коммерческая разведка.

Этический кодекс консультанта по бизнес-разведке:

1. Любая, даже самая важная, информация не стоит репутации фирмы.

2. Консультант не использует противозаконные, нелегальные или неэтичные методы добывания конкурентной информации. Этим бизнес-разведка отличается от промышленного шпионажа. Однако грань между этичными и неэтичными методами ведения бизнес-разведки остается очень размытой.

3. При сборе конкурентной информации не выдавать себя за другое лицо или организацию.

4. Соблюдать этические нормы поведения, принятые в определенном регионе страны или в определенной стране.

5. Не предпринимать попыток захвата чужой коммерческой тайны.

6. Возвращать владельцу конфиденциальную и частную информацию, полученную случайно или непреднамеренно и, соответственно, не разглашать ее. В случае получения конфиденциальной правительственной информации государственные органы должны быть уведомлены о нарушении государственной безопасности.

Ведущая американская компания в области деловой разведки Fuld & Company опубликовала свои собственные этические правила поведения, названные “Десять заповедей легального сбора разведывательной информации”. По этим заповедям сотрудники компании не должны:

1. Лгать, когда представляетесь.
2. Нарушать официальную генеральную линию вашей компании.
3. Записывать на диктофон разговор с собеседником без его разрешения.
4. Предлагать взятки.
5. Устанавливать подслушивающие устройства.
6. Умышленно вводить собеседника в заблуждение при переговорах.
7. Получать от конкурента и передавать ему ценную конфиденциальную информацию.
8. Распространять дезинформацию.
9. Воровать промышленные секреты.
10. Осознанно давить на собеседника с целью получения требуемой информации, если это может подвергнуть опасности его жизнь или репутацию.

Основной целью конкурентной разведки является сбор разнохарактерных данных из всевозможных источников. При этом осуществляется предварительный контекстный анализ данных, их структуризация, проверка на достоверность, полноту, устаревание. Особое внимание уделяется выявлению дезинформации. Полученные и предварительно обработанные данные по-

ступают для целевого анализа заинтересованным службам и лицам фирмы, прежде всего это служба маркетинга.

Классификация методов конкурентной разведки.

1. Методы прямого сбора — это методы получения интересующей информации непосредственно из отчетов, публикаций фирмы-конкурента.

2. Методы дополнительных расчетов — это методы, которые на основании полученных данных путем привлечения и сведения дополнительной информации из разных источников, сделанных предположений, экспертных оценок, экономико-математических расчетов, причинно-следственного анализа позволяют получить другие, интересующие фирму данные. Это могут быть данные о реальном, а не декларируемом положении фирмы-конкурента.

3. Мониторинг фирмы-конкурента. Этот метод предполагает постоянное внешнее наблюдение, отслеживание поведения фирмы на рынке, ее отношений с партнерами и государственными органами, происходящих в ней изменений, поведения ее руководителей, ведущих специалистов, их перемещений, контактов, высказываний и проч.

4. Изучение фирмы-конкурента изнутри. Это может быть информация, полученная от сотрудников фирмы-конкурента в ходе официальных и неофициальных встреч, например на научных конференциях, семинарах, корпоративных мероприятиях. Источниками информации могут быть консалтинговые, инжиниринговые, страховые и другие фирмы, осуществлявшие деловые услуги для конкурента, а также их деловые партнеры, например поставщики.

5. Частные методы:

– метод “тайного покупателя” (таинственный покупатель, от англ. *mystery shopper/secret shopper*), при использовании которого обращение к конкуренту осуществляется от лица реального или потенциального “покупателя”, которым является сотрудник фирмы или определенные доверенные лица;

– метод анализа публикаций и патентной активности конкурента;

- методы анализа интернет-активности конкурентов, отслеживание их трафика;
- методы интернет-опросов о продуктах и услугах определенного потребительского назначения, в том числе и продуктах фирмы-конкурента.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие виды типовых работ выполняются в консалтинговых фирмах?
2. В чем заключаются особенности работы консультанта?
3. Как вы считаете, какими свойствами личности должен обладать консультант и почему? Оцените свою пригодность на роль консультанта?
4. Какими профессиональными характеристиками он должен обладать и почему?
5. В чем заключаются особенности внешнего и внутреннего консалтинга?
6. Обоснуйте необходимость этического кодекса консультанта? Какие его положения, по вашему мнению, являются наиболее значимыми?
7. Назовите два типа отношений между консультантом и клиентом. В чем их особенности?
8. Какие проблемы, по вашему мнению, характерны для отношений между консультантом и клиентом?
9. Назовите виды управленческого консультирования и дайте краткую характеристику каждому из них.
10. В чем особенность глубокого консультирования?
11. Что вы понимаете под методологией и методами управленческого консультирования? Приведите примеры методов?
12. Что такое коучинг? Как он применяется в управленческом консультировании?
13. В чем особенности бенчмаркинга и конкурентной разведки? Общее и отличие между ними?
14. Какие виды бенчмаркинга вам известны?

## **Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

---

Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор.

**Генри Форд**

### **3.1. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации**

При выборе внешнего консультанта у заказчиков имеются различные варианты, которые имеют преимущества и недостатки.

При выборе независимого консультанта имеются следующие преимущества:

1. В наибольшей степени проявляется индивидуальный подход к проблемам клиента.

2. Относительно низкие затраты на консультанта — его оплата труда может составлять до 60–70% отплаты консультантов консалтинговых фирм.

3. Возможность включения консультанта в штат предприятия с созданием для него постоянного рабочего места.

4. Консультант может специализироваться в особых, специфических областях.

5. Лучшая адаптация при вхождении в организацию, большая гибкость в процессе работы.

6. Большие возможности по обеспечению сохранности конфиденциальной информации.

В то же время имеются следующие недостатки:

1. Трудность создания команды консультантов при необходимости решения комплексных задач, ограничения сроков работ, снижения рисков, использования групповых методов работы, например мозгового штурма.

2. Ограничения, связанные с нехваткой времени, сил, интеллектуальных способностей, знаний и опыта консультанта. Вероятность его заболевания, временной потери трудоспособности.

3. Недостаточная техниковооруженность консультанта, например отсутствие необходимого, но дорогостоящего программного обеспечения, оборудования.

Вторым вариантом выбора является российская консалтинговая фирма.

Такой выбор имеет следующие преимущества:

1. Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с созданием группы консультантов. Взаимная поддержка консультантов, использование методов групповой работы с созданием эффекта синергии.

2. Уменьшение рисков консалтинговых работ, возможность предоставления заказчику дополнительных гарантий.

3. Учет специфики российской экономики, законодательства, предпринимательской деятельности, психологии и культуры (менталитета нации).

Недостатки российской консалтинговой фирмы:

1. Более высокая стоимость услуг по сравнению с независимым консультантом.

2. Стремление к использованию шаблонов, стандартов при решении проблем клиента.

3. Несовершенная бизнес-культура.

4. Неотработанные технологии консалтинга и слабый учет зарубежного опыта.

5. Стремление получить большой объем заказов в ущерб качеству услуг.

6. Как правило, отсутствие имиджа.

Следующим вариантом выбора является зарубежная консалтинговая фирма.

При этом имеют место следующие преимущества:

1. Наличие имиджа, дипломов и сертификатов, подтверждающих квалификацию консультантов.

2. Использование современных информационно-коммуникативных и интеллектуальных технологий, передовых управленческих подходов и методов; обладание богатыми базами знаний; организация сетевой работы консультантов.

2. Значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран с возможностью его переноса на российские предприятия.

3. Широкий набор консалтинговых услуг.

Недостатки привлечения зарубежных консультантов:

1. Значительные затраты на консалтинг.

2. Трудность адаптации зарубежных консультантов к условиям российских предприятий вследствие различия менталитета наций, уровня социально-экономического и технического развития общества в целом и предприятий в частности.

3. Недостаточный учет российской специфики.

4. Возможность потери информации вследствие конкурентной разведки.

***Это интересно — автоматизация поиска консультантов в России:***

*На сайте “Консалтинг и тренинги Санкт-Петербурга (адрес <http://www.treko.ru>) консалтинговая компания может зарегистрироваться, указав о себе информацию. Эти данные вносятся в каталог, доступный для фирм, желающих прибегнуть к услугам консультантов. Поиск осуществляется по видам консалтинга и месторасположению фирмы.*

Как правило, независимых консультантов приглашают малые и средние предприятия. Крупные предприятия — для решения конфиденциальных и узкоспециализированных задач.

Российские консалтинговые фирмы целесообразно использовать для глубокого консультирования, решения комплексных задач, установления долгосрочных отношений.

Если же предприятие стремится к внедрению передовых производственных, коммерческих и управленческих технологий, к выходу на зарубежные рынки и при этом имеет достаточно финансовых средств, то целесообразно привлечение зарубежных консалтинговых компаний.

Еще одним стимулом к этому является все большая открытость российской экономики, вступление России в ВТО.

После выбора типа консультанта производится выбор конкретного специалиста, который будет выполнять консалтинг.

Прежде всего выбор осуществляется по критерию квалификации специалиста, а затем по критерию стоимости. Оценивается также соотношение стоимости и квалификации.

Необходима оценка личностных качеств консультанта, его психологических характеристик, коммуникативных способностей, социокультурных принципов и ценностей. Это связано с необходимостью эффективной адаптации консультанта, установления с ним доверительных, долгосрочных отношений.

При оценке консультанта возможно использование стандартных методов, применяемых при подборе персонала:

1. Анализ анкетных данных, документов об образовании, сертификатов, рекомендаций со стороны клиентов.

2. Интервью, опросы разной степени структурированности. В том числе беседы со специалистами предприятия, связанными с решаемой проблемой, что, в частности, позволяет определить, насколько общий у них профессиональный язык, в какой степени они психологически совместимы. Однако здесь необходимо помнить, что специалисты предприятия могут воспринять консультанта как конкурента и их оценка будет предвзятой.

3. Выполнение предварительных заданий, предшествующих основной работе, например экспресс-анализ. Целесообразно такие задания завершить не только отчетом, но и презентацией с групповым обсуждением. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени консультант смо-

жет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является плюсом. При неудачном выборе консультанта для экспериментального задания негативных последствий для предприятия практически не будет, так как консультант еще не включился в основную работу, стоимость эксперимента, как правило, невысока.

***Это интересно — мысли о консалтинге:***

*Отмечу, что консультантов надо выбирать с особенной тщательностью. Это отдельная большая тема, которую мы активно обсуждаем. Скажу лишь коротко — это должны быть люди опытные и внятные в том вопросе, который вы решаете. Именно люди, а не бренд, сертификат, солидный прикид и т. д. Деловые атрибуты важны, но на них нельзя опираться при выборе консультанта. По ценам — вопрос неоднозначный. Можно найти дешевле, можно дороже. Единственный момент — специалисты, которые представляют реальную ценность, стоят прилично.*

***Г.Б. Шатовская, бизнес-консультант, аналитик.***

*Материал опубликован на сайте [www.imetrika.ru](http://www.imetrika.ru)*

Как показывает опыт предприятий, использующих услуги внешних консультантов, осторожно нужно относиться к проверке рекомендаций от бывших заказчиков по следующим причинам:

1. Разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий. Отличие в ситуации, требованиях, условиях и ограничениях.

2. Недоговоренность, неполнота информации, представленной в рекомендации, что связано с нежеланием клиента разглашать определенные сведения, высказывать свои суждения, прояслять свою точку зрения.

3. Формальность рекомендации, которая может быть составлена стандартно, в общих фразах либо даже написана самим консультантом.

При окончательном выборе консультанта необходимо провести обсуждение с участием всех лиц, заинтересованных и участвовавших в предварительных переговорах, его оценке. Но,

безусловно, окончательное слово должно быть за руководителем предприятия.

## **3.2. Организация центра консалтинга**

В условиях современной экономики консалтинговая деятельность является обязательным элементом инфраструктуры бизнеса. Следовательно, целесообразно создание специализированной организации, задачами которой будут являться:

- аккумуляция управленческого опыта, пропаганда и внедрение современных подходов, технологий и методов менеджмента;

- формирование условий для обмена опытом между организациями, предприятиями, научными и учебными учреждениями;

- проведение самостоятельных научных исследований, публикация научных работ, подготовка диссертаций;

- создание сетевых сообществ, организация и проведение консалтинговой, образовательной, коммуникативной деятельности в виртуальной среде;

- осуществление консалтинговых услуг как для хозяйственных организаций, так и муниципальных органов.

Условно назовем такую организацию центр консалтинга, хотя могут быть использованы и другие названия, например консалтинговое агентство, бюро, компания и проч.

В зависимости от целей его создания, от того, кто является учредителями, центр консалтинга может быть организован:

1. В составе очень крупного предприятия, например холдинга, сетевого бизнеса. В этом случае центр консалтинга является интегратором и проводником знаний по управлению организацией в пределах данного предприятия. Образно его можно представить как симбиоз трех учреждений:

- “скорой помощи”, которая осуществляет оперативную неотложную помощь структурным элементам предприятия —

филиалам, дочерним предприятиям, подразделениям и проч. в случае внезапной “болезни”, непредвиденных “травм”;

– “лечебного профилактория”, занимающегося профилактическими проверками (мониторингом), предупреждением “болезней” и их лечением в этих структурных элементах;

– “спортивного зала”, предназначенного для тренировки в целях укрепления “здоровья” и достижения высоких “спортивных” результатов.

2. В структуре бизнес-инкубатора, технопарка, технополиса:

– для помощи молодым, начинающим предпринимателям при создании малого бизнеса, а в дальнейшем — для его сопровождения и развития;

– разработки и сопровождения бизнес-проектов, инновационных и инвестиционных проектов.

3. В региональных центрах поддержки бизнеса, в составе органов правительства региона:

– для решения задач управленческого консультирования для хозяйственных организаций в привязке к региональным программам развития экономики;

– осуществления помощи с использованием управленческого консалтинга различным некоммерческим организациям, муниципальным учреждениям, органам власти, учебным организациям и проч.

3. Как элемент инфраструктуры бизнеса, созданный несколькими организациями, например в составе ассоциаций. Здесь используются принципы кооперации и совместного финансирования. Такой центр может быть, например, создан промышленными предприятиями, которые относятся к одному технологическому переделу — приборостроительному, машиностроительному, — но выпускают продукцию разного потребительского назначения, т. е. не являются конкурентами друг для друга.

4. При крупных университетах, научных центрах. Как показывает российская практика, “болевыми” вопросами отечественной прикладной науки являются управление внедрени-

ем научно-технических достижений, коммерциализация новшеств, трансформация их в инновации. Центр консалтинга предназначен для решения этих проблем с конечной целью повышения финансово-экономической эффективности научной деятельности.

5. Самостоятельная предпринимательская фирма.

Центр консалтинга имеет, как правило, проектную организационную структуру, выполняя проектные консалтинговые работы на предприятиях-заказчиках и комплектуя под определенный проект свой состав исполнителей. При этом проектная команда составляется как из собственных работников, так и на принципах аутсорсинга, с привлечением сторонних организаций и физических лиц.

В случае, если центр консалтинга специализируется на определенном виде предметного консультирования, например по управлению персоналом или организационному проектированию, то принимается линейно-функциональная структура управления.

Крупный центр консалтинга может быть построен по дивизиональному типу оргструктуры с использованием продуктового (предметного), потребительского, регионального (географического) принципов.

При организации центра консалтинга необходимо использовать следующие принципы:

1. Постоянное сопровождение клиента, нацеленность на долгосрочное сотрудничество.

2. Использование и распространение самого передового опыта, самых современных научных достижений.

3. Создание сетевых сообществ с вовлечением в сеть наиболее активных, высококвалифицированных специалистов, передовых организаций.

4. Направленность на будущее, использование так называемых форсайт-подходов.

5. Учет региональных особенностей — политических, экономических, социально-культурных, географических.

6. Ориентация на сотрудничество с региональным правительством, участие в региональных программах, проектах, инвестиционных форумах и проч.

В конечном итоге центр консалтинга, входя в инфраструктуру бизнеса, становится его интеллектуальным центром, стимулирует развитие бизнеса, его инновационную направленность. И это касается не только крупного и среднего бизнеса, но и в большой степени малого бизнеса.

В настоящее время учеными предложена идея создания так называемого форсайт-центра. Можно определить форсайт как методологию, в основе которой находятся математические и экспертные методы, отличающиеся глубиной и масштабностью исследования, с привлечением специалистов с самой высокой квалификацией, направленностью на стратегическое прогнозирование и выявление ключевых прогрессивных направлений развития, имеющих поворотное значение для мирового сообщества.

Таким образом, форсайт-центр — это консалтинговый центр, направленный на стратегическое развитие социально-экономической системы посредством самых передовых научных достижений.

Проектирование центра консалтинга осуществляется по следующему алгоритму:

1. Маркетинговый анализ спроса на консалтинговые услуги и уровня конкуренции. Сегментация рынка консалтинговых услуг.

2. Разработка миссии и стратегического видения центра.

3. Составление перечня и описание характеристик консалтинговых услуг в соответствии с выбранными сегментами. Определение требований к консультантам с построением “профиля консультанта”.

4. Разработка операционного плана работы центра и на его основе определение:

– состава персонала;

– потребностей в материальных ресурсах;

– величины инвестиционных и операционных издержек.

5. Построение организационной структуры центра и разработка необходимых организационных документов: коллективного договора, положения о подразделениях, штатного расписания, должностных инструкций, рабочих инструкций и регламентов.

6. Построение деловой инфраструктуры центра с определением партнеров, совместно выполняемых задач, необходимого документооборота.

7. Разработка плана маркетинга по продвижению услуги, ценообразованию, стимулированию продаж. Определение потенциального объема рынка по выбранным сегментам и прогнозирование объема продаж по годам.

8. Расчет финансовых показателей проекта создания центра консалтинга, экономическое обоснование его эффективности.

### **3.3. Маркетинг консалтинговых услуг**

Маркетинг консалтинга имеет свои особенности, что связано прежде всего с нематериальностью этой деловой услуги, ее интеллектуальным содержанием. Кроме того, эта услуга не является обязательной для выполнения хозяйственной деятельности организации, являющейся потенциальным клиентом, в отличие, скажем, от услуги по поставке сырья и материалов, энергетическому обеспечению.

Приступая к маркетингу, консалтинговая фирма должна разработать свою миссию и слоган, определить свое стратегическое видение.

Например, компания PWC, выполняющая консалтинговые и аудиторские услуги, так определила свой девиз — “Давайте работать вместе, и мы изменим мир”. Компания Accenture, оказывающая услуги организациям по консультированию в сферах стратегического планирования, оптимизации и организации аутсорсинга бизнес-процессов, управления взаимоотношения-

ми с клиентами, управления логистическими процессами, управления персоналом, внедрения информационных технологий, обращается к клиентам со слоганом — “Ваш бизнес может быть интереснее”. В слогане Deloitte&Touche, являющейся крупнейшей международной консалтинговой и аудиторской компанией, — “Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников” — впервые прозвучала идея о важности развития сотрудников компании. Это дает основания полагать, что компания уделяет много внимания внутреннему маркетингу.

Полезно также продумать эмблему как визуальный образ, с которым бы компания ассоциировалась у клиентов.

Так, логотип “PSM Consulting” отображает группу людей, стремящихся к общей цели, представленной в форме звезды, что символизирует значимость, притягательность цели, а также энергию, исходящую от нее (рисунок 8).



**Рисунок 8 — Логотип компании “PSM Consulting”**

Важнейшими средствами продвижения консалтинговых услуг являются реклама и паблисити.

По своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не нуждаются в массовой рекламе.

При построении рекламной кампании целесообразно использовать модель “5М”:

1. Миссия (Mission) — в чем состоит цель рекламной кампании?

2. Деньги (Money) — каких средств она потребует?

3. Обращение (Message) — какое рекламное сообщение необходимо донести до потребителя?

4. Медиасредства (Media) — какие медиасредства следует использовать?

5. Измерение (Measurement) — как оценить результаты рекламной кампании?

Рекомендуется прежде всего осуществлять рекламу средствами телевидения и радио, печати, Интернета, справочников, наружной рекламы и паблисити.

1. Реклама на телевидении и радио.

Телевизионные объявления включают в себя изображение, звук, движение, цвет, и поэтому оказывают на рекламную аудиторию значительно большее воздействие, чем объявления в других средствах массовой информации.

Такая реклама целесообразна на деловых каналах и бизнес-передачах, экономических новостях, форумах и проч.

Как правило, специалисты по рекламе радио и телевидения помогают выбрать способы рекламы с учетом целевой аудитории, рекомендуют объемы размещения и рассчитывают необходимый бюджет.

2. Реклама в печати.

Реклама в печати — это реклама в газетах, журналах, справочниках.

При выборе типа носителя рекламы необходимо учесть, что газеты имеют самый малый жизненный цикл, более длинный — у журналов и самый длинный — у справочников.

Практически каждый журнал имеет свою электронную версию, вследствие чего жизненный цикл издания значительно удлиняется, а при создании архивов номеров становится “бесконечным”.

Для рекламы в газетах и журналах целесообразно использовать бизнес-издания и тематические обзоры, выпуски, наборы статей.

В России публикации возможны в таких изданиях, как журналы “Эксперт”, “Деньги”, “Бизнес-журнал”. Существуют и специализированные журналы: “Консалтинг”, “ВЭД Консалтинг”, “Экологический консалтинг”.

Можно давать рекламу в таких газетах, как “Коммерсант”, “Ведомости”, “Деловая газета”.

Газеты и журналы необходимо использовать не только для публикации рекламных объявлений, но и для тематических статей. Профессионально написанная статья на актуальную тему несет не только полезную для пользователя информацию, но и является стимулом к заказу консалтинговой услуги, позволяет заочно познакомиться с работником консалтинговой фирмы, написавшим статью.

На эффективность рекламной кампании в печати влияют следующие факторы: выбор издания, время и частота выхода рекламы, качество рекламных макетов и их расположение внутри изданий.

Реклама в бумажных справочниках целесообразна, несмотря на то что с ростом популярности Интернета их значение снижается.

Реклама в справочниках имеет положительные свойства:

- направленность на целевую аудиторию;
- наличие тематических разделов;
- длительный жизненный цикл.

Практически все телефонные справочники предоставляют возможность бесплатного стандартного размещения информации, включающей в себя название, адрес и телефон компании. Выделение цветом, дополнительная информация и рекламные модули оплачиваются отдельно.

Многие бумажные справочники имеют интернет-двойников, что предоставляет дополнительное удобство, так как там имеется ссылка на сайт консалтинговой компании, что позво-

ляет быстро получить необходимую информацию и установить контакт. Например, это веб-справочник, который содержит информацию в хорошо структурированном виде о товарах, деловых услугах, в том числе и консалтинговых.

### 3. Интернет-реклама.

Этот вид рекламы получает все большую популярность. Сюда относятся:

- сайты самих консалтинговых фирм;
- сайты печатных изданий — журналов, газет;
- специализированные информационные каталоги, справочные системы;
- электронные доски объявлений;
- e-мэйл-рассылка;
- баннерная реклама;
- контекстная и поисковая реклама;
- вирусная реклама.

Сайт консалтинговой фирмы — один из наиболее эффективных инструментов ее позиционирования, он является средством продвижения услуг и привлечения внимания клиентов.

В связи с этим на главной странице сайта целесообразно представить вид консалтинговых услуг, предоставляемых фирмой, дать ссылку на те проекты, которые были выполнены, отобразить свою миссию.

При переходе к информации о проектах имеет смысл более подробно раскрыть их назначение и содержание, тот положительный результат, который они обеспечивают.

Возможен подход, при котором акцент делается на те проблемы клиентов, которые решает компания.

Описание компании не следует ограничивать ее миссией, необходимо описать опыт работы, имеющиеся достижения, сильные стороны, представить руководителей и ведущих специалистов.

Чтобы подчеркнуть научную направленность в деятельности компании, знание ее современных научных подходов, методологий и технологий, ситуации в экономике и отрасли, следу-

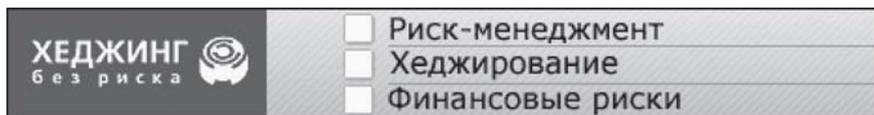
ет выделить страницу с публикациями консультантов по той тематике, по которой они специализируются.

Не следует забывать и об обратной связи со стороны клиентов, создав для этого форумы.

При создании сайта компании необходимо обеспечить хорошую посещаемость. Для этого следует зарегистрироваться в различных поисковиках — Яндекс, AltaVista, Google, Fast, Yahoo!, Rambler, Апорт!, что обеспечит возможность поисковой рекламы.

Целесообразно также договориться с постоянными клиентами о взаимном размещении ссылок на сайты. Повысить посещаемость сайта помогают дополнительные элементы, например введение форумов, досок объявлений, справочников и проч. Можно разместить свои баннеры на страницах с результатами рейтингования.

Баннерная реклама в Интернете — это один из самых эффективных и самых распространенных способов рекламы в Интернете. Баннер — это изображение рекламного характера со ссылкой на свой сайт (рисунок 9). Особенность баннерной рекламы в Интернете делает равными как крупные, так и средние фирмы. Невысокая стоимость по сравнению с рекламой в прессе и на телевидении делает эту рекламу самой демократичной.



**Рисунок 9 — Пример баннерной интернет-рекламы**

#### 4. Реклама в информационных системах.

В настоящее время существуют информационные системы различной степени специализации.

К широкоуниверсальным системам энциклопедического характера можно отнести, например, “Википедию”, в которой можно получить информацию о консалтинге и некоторых ведущих зарубежных консалтинговых компаниях.

Информационные системы широкого профиля, специализирующиеся на деловой информации. Например, Пензенская региональная “Единая информационная система” так формулирует свою миссию: “Мы видим свою миссию в том, чтобы создавать и предоставлять всем заинтересованным сторонам объективную и актуальную информацию о пензенском бизнесе и людях, которые им занимаются, тем самым расширяя информационное пространство нашего региона и способствуя развитию делового партнерства. Мы исходим из того, что информация — это ценнейший и необходимейший ресурс современной цивилизации, который обеспечивает ее развитие и благополучие. Поэтому мы стремимся обеспечить объективность, актуальность, открытость и финансовую доступность информации о пензенском бизнесе и людях, которые им занимаются”.

Такая система, как правило, включает в себя несколько порталов различной тематической направленности, на которых можно дать информацию о своей фирме, ее товарах и услугах.

Существуют узкоспециализированные информационные системы, например информационно-правовые системы “КонсультантПлюс”, “Гарант”, “Ваше право”. Почти во всех этих системах, как в офлайн-, так и в онлайн-версиях существует раздел, посвященный информации об аудиторских и консалтинговых компаниях.

#### 5. Наружная реклама.

Эффективность наружной рекламы во многом зависит от места ее размещения. Целесообразно ее использование в деловых центрах, возле выставочных залов, неподалеку от административных учреждений, бизнес-инкубаторов, аэропортов и прочих мест, которые в той или иной степени связаны с бизнесом.

Вывеска на фасаде офиса фирмы также является наружной рекламой. Желательно выделить ее среди вывесок других фирм, располагающихся в этом здании.

#### 6. Выставки.

Выставки являются часто используемым средством для рекламирования своей деятельности и установления деловых

контактов. Наиболее часто в выставках принимают участие ИТ-консультанты, консультанты по информационно-правовым системам.

Имеет смысл принимать участие в специализированных выставках потенциальных клиентов, тематических выставках в тех областях, где специализируется консалтинговая фирма, например “Бухучет и аудит”, “Образование и карьера”, “Экология” и проч.

#### 7. Непрямые (косвенные) средства рекламы.

Основная цель непрямой рекламы — добиться хороших позиций имиджа и позитивного отношения к нему потенциальных потребителей и целевой аудитории.

Непрямая реклама очень близка к паблисити и имеет широкий набор средств. Рассмотрим некоторые из них.

Брифинг (англ. *briefing* от англ. *brief* — короткий, недолгий) — краткая пресс-конференция, посвященная одному вопросу. Брифинг можно приурочить к каким-то важным событиям, которые касаются самой фирмы или сложившейся ситуации во внешней среде, например случившемуся финансовому кризису. Если тема брифинга является актуальной и журналисты, а с ними и слушатели получают удовлетворяющие их ответы на свои вопросы, то это положительно скажется на имидже фирмы.

“Круглые столы” — свободная конференция разнородных участников для непосредственного обсуждения определенных проблем. На “круглый стол” могут быть приглашены как реальные, так и потенциальные клиенты консалтинговой фирмы.

Публичные исследования и выступления, предоставляющие широкому кругу лиц информацию по определенной теме и в свободном доступе, также играют положительную роль для признания фирмы на рынке консалтинговых услуг (рисунок 10).

Издание популярных книг, монографий, учебников и учебных пособий используется также как непрямая реклама и в то же время является источником дохода консультанта.

Работа с вузами осуществляется на основе инициативных и хоздоговоров, соглашений о сотрудничестве, спонсорской по-



**Рисунок 10 — Организация публичного выступления**

мощи. Фирма может привлекать студентов последних курсов в качестве стажеров, быть базой для проведения преддипломной практики и написания дипломных работ, работать с аспирантами по темам, имеющим для фирмы интерес.

#### 8. Паблисити.

Паблисити осуществляется, в частности, посредством участия в деловых сообществах — региональных, национальных и международных, например в России известны такие сообщества, как “ДЕЛОРУС”, “Антарес”, общероссийская общественная организация “Деловая Россия”. Возможности для проведения маркетинговых мероприятий предоставляет также Российская торгово-промышленная палата.

Можно также участвовать в таких международных деловых сообществах, как European Business Club, Russian-British Chamber of Commerce, IMICOR.

Для паблисити используются и другие неплатные средства пропаганды: выступления на радио и телевидении, участие в благотворительной деятельности, спонсорство и проч.

Спонсорство подразумевает финансовую или иную поддержку различных видов деятельности: общественной, спортивной, культурной и прочее в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки. Событийный маркетинг отличается от спонсорства только тем, что подразумевает собой финансирование

непродолжительных или локальных событий, например концертов и выставок.

### **3.4. Мотивация консультантов**

Вопрос оплаты труда консультантов является достаточно актуальным и требует индивидуального подхода с учетом особенностей как вида консультирования и задания на консультирование, так и самого консультанта.

#### **Мотивация внутреннего консультанта.**

Заработная плата внутреннего консультанта, как правило, является повременно-премиальной. Постоянная составляющая — это оклад, величина которого соответствует квалификации персонала. Кроме повременной окладной может использоваться и контрактная система оплаты труда, при этом величина заработной платы устанавливается контрактом.

Гибкая составляющая оплаты труда — премии за результаты и качество выполненных заданий, которые могут быть индивидуальными или групповыми. Премии могут выплачиваться:

- по завершении этапа работы;
- после завершения всей работы;
- в привязке ко времени, т. е. помесечные, поквартальные, годовые выплаты.

Если при выполнении работы консультант создал интеллектуальный продукт, обеспечивающий экономическую эффективность, например ноу-хау, изобретение, то оно фиксируется как объект интеллектуальной собственности предприятия, а его создатель дополнительно премируется.

При внутреннем консультировании оплата труда консультанта является его экономическим стимулом. Дополнительными стимулами являются особый профессиональный и социальный статус консультанта, его признание коллегами, наличие у него особого вида власти — “власть знаний”. Внутренние мотивы к успешной работе проявляются как интерес к работе,

стремление к развитию, к успеху, желание познавать новое, реализовать свой творческий потенциал.

Для внутреннего консультанта руководители организации могут создать систему организационных стимулов — особые условия труда, организацию рабочего места и времени. Так, может быть установлен гибкий график работы, предоставлены возможности постоянного повышения квалификации, рабочее место оснащено передовыми средствами труда.

### **Мотивация внешнего консультанта.**

В практике консалтинговой деятельности приняты следующие виды оплаты труда:

- повременная оплата;
- фиксированная (недифференцированная, паушальная) оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

Повременная оплата представляет собой основную форму оплаты труда консультанта. В ее основе лежит расчет количества рабочего времени, которое необходимо затратить на осуществление консалтингового проекта, и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. Необходимо учитывать, что в проекте могут участвовать несколько консультантов, имеющих различную квалификацию.

В состав переменной оплаты труда входят не только денежная компенсация за сам труд консультанта, но и составляющие, связанные с материальными затратами, транспортными расходами, расходами на рекламу, на оплату труда дополнительного персонала и т. д.

При этом следует иметь в виду, что консультанты продают клиенту продукт, который они производят не только во время нахождения на его предприятии, но и во время предварительной работы.

С учетом этого для расчета оплаты труда консультанта может быть использован метод, основанный на издержках.

Однако консультант может использовать и другие подходы к расчету цены на свои услуги:

1. Цена, определенная на основании цен конкурентов, если информацию о них можно получить.

2. Цена, обусловленная субъективной оценкой полезности (ценности) услуги. Здесь необходимо учесть, какие виды эффекта даст консалтинг, так как кроме финансового возможны технические, социальные, экологические, маркетинговые эффекты. Сам проект может быть рассмотрен как инвестиции в повышение интеллектуального капитала фирмы-заказчика, что обеспечивает ей дополнительный имидж, увеличение рыночной стоимости.

3. Цена, основанная на величине рыночного спроса на данную консалтинговую услугу. Соответственно, чем больше спрос на услугу, чем она является более редкой, требует особых профессиональных знаний консультанта тем больше ее цена.

***Это интересно — цитата:***

*Продавая советы, можно заработать гораздо больше денег, чем следуя им (Малкольм Форбс, издатель журнала Forbes).*

Фиксированная (недифференцированная, паушальная) оплата учитывает не потраченное время, а предполагаемый или, что лучше, расчетный результат. При этом, как правило, предполагается, что изменения проекта не предвидятся.

В российском законодательстве и договорной практике цена подрядного договора может быть приблизительной и твердой. Паушальная твердая цена предусматривает выплату заказчиком консультанту заранее обусловленной суммы после выполнения последним работ, определенных проектной документацией.

Может быть предусмотрена предоплата в размере 20–50% основной суммы. Может быть назначена премиальная составляющая по результатам консалтинга, например за досрочное выполнение работ или превышение проектных результатов.

На практике возникает три вопроса, которые ограничивают применимость этого метода:

- как правильно рассчитать размер эффекта;
- как определить в общем, экономическом эффекте деятельности предприятия ту долю, которая возникла как результат труда консультантов;
- когда оплачивать работу консультантов, если до получения эффекта может пройти определенный (часто длительный) период времени.

При использовании такого вида оплаты, как процент от стоимости объекта консультирования или результата, цена консалтинговых услуг рассчитывается из определенных показателей, характеризующих стоимость объекта, например объем инвестиционных вложений, величина дохода, прибыли, рыночная стоимость объекта.

В России цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам услуг:

1. Оценка имущества (при приватизации, продаже и т. д.): 1–2% от стоимости имущества.
2. Консультирование по составлению контрактов: 1–2% от его стоимости при простом содержании контракта и 4–5% — при сложном.
3. Консультирование по привлечению инвестиций: 1–2% от размера инвестиций.

Комбинированная оплата — это комбинация трех вышеперечисленных методов. Комбинация повременной оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании клиента, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты — при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

Внешние консультанты кроме экономической мотивации имеют неэкономическую:

- профессия консультанта является престижной;
- имеет место свободная организация труда консультанта;

- консалтинг дает большие возможности для профессионального и социального развития;
- работа консультанта связана с разъездами, знакомством с новыми людьми, отличается разнообразием;
- консультант, имея большой опыт, может опубликовать его в форме бумажной или электронной книги, создать собственный сайт, что дает ему дополнительную популярность;
- консультант, используя имеющийся материал, может проводить научные исследования, расширяя свои познания и обогащая деятельность.

### **3.5. Этапы процесса консультирования**

Консультирование не является формализованным и типизированным процессом, во многом его ход определяется видом консультирования, характером решаемой проблемы, сложившейся ситуацией, степенью привлечения консультанта, его индивидуальными технологиями.

Тем не менее можно выделить основные этапы процесса консультирования:

1. Предварительный (нулевой).
2. Предпроектный.
3. Проектный.
4. Послепроектный (итоговый).

Рассмотрим каждый из них более подробно.

#### **1. Предварительная (нулевая) фаза.**

На этом этапе руководители и специалисты предприятия идентифицируют проблему, понимают ее значение для организации, оценивают ее факторное, причинно-следственное влияние на другие организационные составляющие.

Необходимо принять решение — будет проблема устранена собственными силами либо необходимо привлечь консультанта.

Процесс выбора консультанта рассмотрен выше (см. п. 3.1. Рекомендации по выбору заказчиком консалтинговой организации).

## 2. Предпроектный этап.

Он заключается в установлении контактов и первичном формировании консультант-клиентских отношений.

Большое значение здесь имеет способность консультанта к общей и достаточно быстрой оценке проблемной ситуации и, конечно, к оценке собственных сил.

Немаловажна предварительная оценка планируемого к реализации консалтингового проекта по параметрам:

1. Виды необходимых работ.
2. Сложность, трудоемкость, инновационность работ.
3. Необходимые материальные, человеческие, финансовые ресурсы.
4. Длительность проекта.
5. Риски проекта.

На предпроектной стадии создается рабочая группа, в которую входят представители консультанта и клиента, либо от клиента назначается ответственный.

В результате переговоров составляется договор на оказание консалтинговых услуг (таблица 3).

**Таблица 3 — Примерная структура договора**

Раздел договора	Содержание раздела
1	2
1. Преамбула (вводная часть)	1. Наименование договора. 2. Дата подписания договора. 3. Место подписания договора. 4. Полное фирменное наименование контрагента, под которым последний зарегистрирован в реестре государственной регистрации, а также сокращенное название сторон по договору (Заказчик, Исполнитель). 5. Должности, фамилии, имена и отчества лиц, подписывающих договор, указания на их полномочия на подписание договора
2. Предмет договора	1. Предмет договора, т. е. о чем конкретно договариваются стороны. 2. Обязанности и права стороны по договору. 3. Обязанности и права второй стороны по договору. 4. Цена договора и порядок расчетов и др. 5. Срок выполнения сторонами своих обязательств. Конкретное содержание этих условий зависит от вида договора и от конкретной ситуации его заключения

1	2
3. Дополнительные условия договора	1. Срок действия договора. 2. Ответственность сторон. 3. Способы обеспечения обязательств (гл. 23 ГК РФ). 4. Основания изменения или расторжения договора (гл. 29 ГК РФ). 5. Условия о конфиденциальности информации по договору. 6. Порядок разрешения споров между сторонами по договору. 7. Штрафные санкции. 8. Форс-мажорные обстоятельства
4. Прочие условия договора	1. Законодательство, регулирующее отношения сторон. 2. Особенности согласований связи между сторонами. Здесь для каждой стороны указываются: а) лица, полномочные давать информацию и решать вопросы, относящиеся к исполнению договора; б) сроки связи между сторонами; в) способы связи. 3. Реквизиты сторон. 4. Количество экземпляров договора. 5. Приложения к договору. 6. Подписи сторон с приложением каждой организации

### 3. Проектный этап.

Проектный этап в свою очередь может включать несколько подэтапов:

3.1. Первичная диагностика.

3.2. Разработка рабочего проекта.

3.3. Реализация проекта.

Первичная диагностика (экспресс-анализ) является очень важной, поскольку она позволяет путем сбора, структурирования, аналитической обработки данных получить описание текущей проблемной ситуации — «как она есть» — и в форме аналитико-логической модели, и в форме представлений, образов и даже ощущений консультанта.

Консультант должен использовать свой логический и интуитивный интеллект, задействовав левое и правое полушария

мозга, и в итоге объединять эти две “картинки” в одну, дающую наиболее полное представление об объекте исследования.

Предмет исследования определяется темой, содержанием, целями консультационного проекта, варьируясь по ширине от, например, анализа стилей управления до комплексного анализа кризисной ситуации.

Тем не менее при любом виде консалтинга и предмете исследования целесообразно оценить предприятие, его продукты, результаты хозяйственной деятельности и финансовое состояние в целом, систему управления и только потом переходить к конкретному объекту и предмету исследования. Это обусловлено системностью явлений, связью общего и частного, взаимным факторным влиянием элементов организационной структуры.

Целесообразно сделать прогнозы изменения ситуации, оценить внутренние возможности, потенциал для развития организации.

По результатам диагностики создается отчет, готовится и проводится презентация для руководителей предприятия, ответственных и заинтересованных лиц.

После этого с учетом результатов обсуждения отчета осуществляется разработка консалтингового проекта, в котором определяются:

1. Актуальность для предприятия, цель и задачи исследования и проектирования.
2. Объект и предмет исследования и проектирования.
3. Методология исследования, конкретные методы и инструменты.
4. Оргструктура консалтинговой проектной команды, распределение между участниками проектных задач, прав и ответственности.
5. План-график выполнения консалтинговых работ.

В проекте могут быть предусмотрены необходимые предпроектные мероприятия, касающиеся вовлечения персонала организации в консалтинг, проведения необходимых организационных изменений.

Утвержденный проект входит в фазу реализации согласно разработанному план-графику, в котором необходимо установить формы и сроки промежуточного контроля. Например, это может быть (еженедельное) совещание, проводимое с определенной очередностью, или краткие отчеты в письменной форме, либо сочетание обеих форм.

Целесообразно в корпоративной интранет-сети создать страничку, посвященную реализации консалтингового проекта с дифференцированным по степени открытости предоставлением информации. Соответственно доступ к конфиденциальной информации дается руководителям организации и ответственным лицам. Для всех работников организации (работников определенных подразделений) предоставляется открытая информация, позволяющая следить за ходом реализации проекта, промежуточными результатами. Желательно организовать возможность обсуждения возникающих затруднений, проблем, генерацию возможных решений, т. е. использовать метод внутрифирменного краудсорсинга (англ. *crowdsourcing*).

Данный термин образован от слова “*crowd*” (толпа) и понятия “аутсорсинг” (*outsourcing*) как передачи определенных задач внешнему исполнителю.

Таким образом, краудсорсинг — это способ вовлечения в решение определенной задачи как можно большего количества людей, не имеющих к ней и данной организации прямого отношения. В данном случае вовлекаются работники предприятия, которые не состоят в проектной команде.

В результате выполнения проекта консалтинга разрабатывается отчет, основной частью которого являются рекомендации по решению проблемы, которая принята как предмет исследования, и достижению поставленных целей.

Рекомендации могут иметь различную степень проработанности в зависимости от условий договора на выполнение консалтинга. Наиболее полной является форма проекта. Это может быть: технический, производственно-технический, инвестици-

онный, инновационный, маркетинговый, социально-культурный, экологический, правовой проект.

Таким образом следует различать проект консалтинга и проект реализации рекомендаций консалтинга и проведения необходимых организационных изменений.

#### **4. Послепроектный этап.**

По окончании консалтинга могут иметь место разные варианты развития событий:

1. Консультант завершает свою работу. Подписывается акт выполненных работ. Реализацией проекта, направленного на решение проблемы организации, занимается сама организация или используется аутсорсинг.

2. Консультант продолжает работу, сопровождая реализацию проекта и оказывая требуемую консалтинговую помощь. Для этого при необходимости составляется новый договор на оказание консалтинговых услуг.

3. Консультант включается в реализацию проекта как его исполнитель или участник проектной команды.

Часто бывает так, что сам процесс консалтинга сопровождается организационными изменениями, направленными на решение указанной проблемы. Например, в процессе консалтинга, направленного на оптимизацию документооборота, осуществляется разработка новых форм документов, изменение информационных потоков, внедрение информационных технологий. Другие примеры — консалтинг, связанный с совершенствованием организационной культуры, личностным ростом работников, повышением мотивации персонала и проч. Основным методом такого консалтинга является эксперимент, т. е. осуществляется практическая реализация рекомендации, зачастую локально, на небольших группах людей, участках с оценкой результатов, при положительных результатах эксперимент распространяется на всю организацию. Сюда относится и обучающий консалтинг, например в проблемном обучении процесс консультирования совмещается с процессом обучения по выявленным проблемам. Или после выявления проблем, например, свя-

занных с лидерством, конфликтами, стрессами, сразу же проводятся соответствующие тренинги.

Однако если организационная проблема, на решение которой направлен консалтинг, является крупной, сложной, требующей значительных инвестиционных вложений, технического перевооружения, внедрения инноваций, то целесообразно разделить проект консалтинга и проект реализации консалтинговых решений. Возможно, главным будет второй проект, а консалтинг как предварительная его фаза.

По завершении необходимых организационных изменений осуществляется оценка того, что было сделано, какие результаты получены, насколько достигнуты поставленные цели, в чем причины отклонений от проекта. При необходимости осуществляются корректирующие мероприятия.

Оценка также должна быть направлена на расчет эффективности проекта.

Прежде всего необходимо качественно (субъективной описательной, рейтинговой или балльной оценкой) или количественно (системой показателей) оценить полученный эффект, который может быть экономическим, управленческим, техническим, научным, социально-культурным, экологическим и проч.

Эффект может быть немедленным, т. е. получен в процессе консалтинга, или отсроченным — полученным спустя определенное время.

Экономический эффект может быть получен:

- за счет прироста выгоды (дохода, прибыли);
- экономии материальных, человеческих, информационных ресурсов;
- снижения потерь, например, связанных с производственными, коммерческими, финансовыми рисками.

Экономическая эффективность ( $\mathcal{E}_{\text{эф}}$ ) определяется как отношение полученного экономического результата к понесенным затратам в долевом или процентном измерении:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{ЭВ} / \mathcal{З}, \quad (1)$$

где ЭВ — экономическая выгода, ден. ед.;

З — понесенные затраты, ден. ед.

Если  $\Theta_{\text{эф}} = 1$ , то проект не дал требуемого экономического эффекта, хотя при этом могут иметь место другие виды эффекта;

если  $\Theta_{\text{эф}} < 1$ , то проект оказался экономически невыгодным;

если  $\Theta_{\text{эф}} > 1$ , то проект является эффективным и, соответственно, чем больше это отношение, тем больше экономическая эффективность консалтинга.

Кроме того, эффективность может быть определена как степень достижения поставленных целей, что измеряется отношением результата к поставленной цели. В общем виде

$$\Theta_{\text{эф}} = \text{ЭВ} / \text{Ц}, \quad (2)$$

где Ц — запланированная экономическая выгода.

Если  $\Theta_{\text{эф}} = 1$ , то проект оказался эффективным, так как цель достигнута;

если  $\Theta_{\text{эф}} < 1$ , то, соответственно, проект неэффективен, его цели не достигнуты;

если  $\Theta_{\text{эф}} > 1$ , то проект эффективен, причем с превышением поставленных целей.

При таком подходе к определению эффективности консалтинга может быть рассчитана не только экономическая, но и другие виды эффективности; так, для расчетов могут быть использованы какие-то натуральные показатели, как, абсолютные, так и относительные. Например, можно соотнести количество конфликтов за определенный период до и после проведения обучающего консалтинга.

Эффективность в управленческом консультировании можно также определить качественно, субъективно как степень удовлетворенности клиента, соотнеся его ожидания и удовлетворение результатами.

Кроме того, можно говорить об информационной эффективности, эффективности обучения как отношении прироста полученной информации, приращенных знаний к соответствующим затратам.

Безусловно, в зависимости от содержания проекта и вида эффекта можно использовать такие общепринятые показате-

ли эффективности, как производительность труда, фондоотдача, рентабельность и проч.

Во многих случаях (инвестиционный или инновационный проект, проект с отложенной выгодой) целесообразно использовать методы, основанные на дисконтировании.

### **Контрольные вопросы**

1. Представьте себя директором... (выберите сами вид хозяйственной деятельности). По каким критериям вы будете выбирать консультанта?

2. Выскажите мнение, необходим ли центр консалтинга в вашем регионе, городе.

3. Предположим, что вы предприниматель и хотите создать центр консалтинга. Каковы ваши действия?

4. В чем сущность форсайт-технологии? Имеет ли смысл применять ее в условиях России?

5. Чем, по вашему мнению, отличается маркетинг консалтинговой фирмы от, допустим, маркетинга производственного предприятия?

6. Как вы считаете, в чем привлекательность профессии консультанта? Какие мотивы движут людьми, которые стремятся овладеть этой профессией?

7. Коротко опишите основные этапы процесса консультирования. В чем важность каждого из них?

## Раздел 5. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

---

Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей.

Джон Дэвисон Рокфеллер

### 5.1. Административный консалтинг

Основная задача консультантов по административному консультированию — это оптимизация управления организацией.

#### *Это интересно — мнение:*

*Вообще административному консалтингу не очень повезло. Считается, что это что-то ужасное. Когда в компании появляются административные консультанты, все ждут увольнений, сокращения зарплат и прочих ужасов. На самом деле все не так плохо. Административный консалтинг не кровожаден. Он помогает организациям взглянуть на себя со стороны. Например, со стороны пчелиного улья. Опыт братьев (и сестер) наших крылатых помогает многое понять. Эволюция научила этих энергичных производителей меда тому, о чем менеджеры с дипломом МВА забывают через неделю после того, как приступают к активной работе.*

*Дарья Чернова, директор по маркетингу корпорации  
“ДАРС КОНСАЛТИНГ”.*

*Сайт компании <http://blogs.dars.info/ru/>*

В общем виде под оптимизацией следует понимать системные изменения, модификацию какого-то объекта для повышения эффективности его деятельности.

Оптимизация систем управления является важнейшей задачей, решение которой приводит:

- к снижению затрат на управление;
- упрощению организационной структуры, повышению интеграции и координации работы ее элементов;
- повышению производительности труда менеджеров и специалистов, ритмичности их работы;
- выявлению и использованию резервов управленческого труда;
- уменьшению рисков принятия неэффективных решений;
- повышению качества и эффективности управленческих процессов;
- повышению эффективности командной работы, проведению совещаний;
- рациональному построению документооборота организации;
- рациональному использованию офисных площадей и рабочих мест менеджеров и специалистов;
- улучшению показателей по персоналу (текучесть кадров, уровень трудовой дисциплины, уровень конфликтности и проч.);
- общему повышению эффективности хозяйственной деятельности организации.

В узком понимании административный консалтинг направлен на работу офиса, администрации организации, организацию их труда. В широком — рассматривает управленческие подсистемы, такие как:

- оргструктуру;
- функции управления;
- технологии управления и личной работы менеджера;
- стили управления;
- управленческую культуру.

Трудность оптимизации управления заключается в том, что организация является сложной социально-экономической и социально-технической системой. Социальная составляющая вносит свои особенности — так как понимание того, “что хорошо, а что плохо”, является весьма субъективным и, кроме того, во

многим зависит от ситуации. Зачастую, то, что хорошо для одной организационной подсистемы, оказывается неприемлемо для другой. И поскольку не существует универсальных, удовлетворяющих всех решений, то консультанту приходится идти либо на компромисс, либо жертвовать “меньшим” ради “большого”, выделив ключевые элементы организационной системы. Особенно часто такие “жертвы” приходится приносить при изменениях, носящих стратегический характер.

Оптимизацию системы управления следует осуществлять с осторожностью, помня о том, что она является “мозгом” организации, нарушения работы которого могут привести к “летальному” исходу — кризису, банкротству, переходу в фазу “умирания” жизненного цикла.

В связи с этим консультант по административному консультированию должен:

- наладить постоянную обратную связь с клиентом;
- разработать проект консалтинга и организационных изменений, который является ясным и прозрачным для всех сотрудников или определенного их круга;
- создать систему контроля процесса консалтинга;
- максимально использовать системное, причинно-следственное, ситуационное мышление;
- по возможности использовать локальный эксперимент, с учетом результатов которого проводить изменения по всей организации.

При решении вопросов оптимизации системы управления организацией можно выделить ее качественные параметры, характер: степень централизации — децентрализации ( $A$ ), специализации — универсальности ( $B$ ), формальности (бюрократии) — неформальности ( $C$ ).

Все они делают тот или иной вклад в степень управляемости-неуправляемости организацией ( $D$ ):

$$D = f(A, B, C).$$

По отношению к хозяйственной деятельности организации показатель  $D$  обычно рассматривается как характеристика ус-

тойчивости организации на рынке, стабильности и ритмичности ее производства и сбыта, он выражается через соответствие финансовых показателей деятельности организации отраслевым нормативам и т. д. С точки зрения управления персоналом показатель представляет качество трудовой и исполнительской дисциплины сотрудников, уровень внутриорганизационной культуры и в свою очередь выражается через систему трудовых показателей. Чем выше  $D$ , тем лучше для организации. Но всегда ли?

Управляемость можно определить как соответствие целевых изменений, происходящих в системе, силе и направлении управляющего воздействия. Нельзя абсолютно утверждать, что во всех случаях требуется максимальная управляемость объектом. Например, пассажирский лайнер, имеющий на своем борту сотни пассажиров и совершающий перелет по заданному маршруту, на определенной высоте, без необходимости совершать какие-то сложные “фигуры”, должен быть хорошо управляем. Военный же истребитель, совершающий сверхсложные фигуры пилотажа, в кабине которого находится один только пилот, должен быть управляем на грани неустойчивости. При этом возрастает риск, но без этого невозможно выполнение сложных фигур. А без них не победить противника.

Консультант должен установить, на что похожа организация-клиент — на пассажирский лайнер или на военный истребитель? Насколько управляемой она должна быть?

Ответ может быть получен анализом внешней среды, отрасли, рынка, вида деятельности организации.

В стабильных отраслях, на рынках с неудовлетворенным спросом, при больших масштабах деятельности необходима стабильность, устойчивая управляемость, основанная на безусловном подчинении руководству всех уровней, высокой исполнительской дисциплине. Организация в этом случае похожа на пассажирский лайнер.

В нестабильных отраслях, при осуществлении деятельности, по характеру являющейся творческой или требующей ин-

новаций, приспособления к изменениям рынка, руководитель не в состоянии справиться со сложным и значительным объемом задач. Он предоставляет большую самостоятельность (полномочия) своим подчиненным. Чем больше степень нестабильности внешней среды, тем больше руководитель доверяется подчиненным. Чем в большей степени внутрифирменная деятельность носит “задачный” характер, тем больше ее результаты зависят от компетентности, самостоятельности, инициативности подчиненных. Управляемость организацией со стороны руководителя становится меньше, но, как это ни парадоксально, возможности организации увеличиваются, ее деятельность становится более сложной, дифференцированной. Сотрудники, получившие самостоятельность, направляют свои усилия на поиски новых возможностей, и это приносит пользу организации.

Таким образом, как мы видим, понятие “оптимизация системы управления” довольно относительно. Иной раз регулируемый хаос является наиболее оптимальным в сложившихся условиях внешней среды.

## **5.2. Финансовый консалтинг**

Для современного общества характерно явление, получившее название “финансизация экономики”, которое проявляется как проникновение финансовых отношений во все сферы общественной деятельности, усиление их самостоятельности, независимости от хозяйственной деятельности, увеличивается доля финансового сектора в экономике передовых стран и в мировой экономике в целом, возрастает роль финансовых институтов.

Мировой финансовый кризис 2008 г. привел к очень сильному ухудшению основных экономических показателей в большинстве развитых стран и к глобальной рецессии.

В этих условиях, а также с учетом цикличности и кризисности экономики управление финансами имеет большое значение

для эффективного использования материальных и трудовых ресурсов организации, обеспечения стабильности и устойчивости текущей хозяйственной деятельности организации, а также создания инвестиционных возможностей для ее развития.

Под финансовым консалтингом принято понимать комплекс мер, направленных на повышение эффективности финансового управления с учетом использования всех финансовых ресурсов организации-клиента.

Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении следующих основных задач:

- формирование финансовой политики организации;
- проведение финансовой экспертизы;
- поиск источников финансовых ресурсов;
- анализ и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации;
- укрепление финансового положения, достижение финансовой устойчивости и независимости организации;
- оптимизация управления капиталом организации;
- оптимизация финансовых отношений с клиентами и кредиторами, с хозяйствующими субъектами, государственными органами;
- оптимизация управления налогами, бухгалтерского и управленческого учета;
- внедрение передовых методов финансового менеджмента.

***Это интересно — цитата:***

В финансовых делах я бы советовал избегать “доказательств”, полученных задним числом: ведь если бы книги по истории были ключом к богатству, тогда в списках богачей мы увидели бы исключительно библиотекарей (**Уоррен Баффетт, успешный инвестор.** “Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями”).

Выделяют следующие виды специалистов по финансовому консультированию:

1. Финансовый консультант (аналитик), который осуществляет всестороннее исследование деятельности компании-клиента, ее финансового состояния и положения на рынке.

2. Риск-аналитик проводит риск-аудит деятельности организации, оценку рисков кредитных портфелей, проверку кредитных досье клиента.

3. Оценщик бизнеса, деятельность которого заключается в определении в денежном выражении стоимости бизнеса в целом, отдельных активов, объектов интеллектуальной собственности.

В настоящее время широкое распространение получила такая комплексная консультационная услуга, как проверка должной добросовестности — Дью Дилидженс (*Due Diligence, DueD, DDG*), что предусматривает изучение организации, ее общей системы управления, финансового менеджмента, анализ имеющихся соглашений, договоров, финансовых отчетов, обязательств, инвестиционных возможностей.

Часто Дью Дилидженс проводится для оценки законности деятельности и коммерческой привлекательности планируемой сделки, например продажи или покупки бизнеса, инвестиционного и инновационного проекта, для проверки надежности и платежеспособности своего контрагента.

Виды проведения Дью Дилидженс:

1. Финансовый анализ (*Financial Due Diligence*), который дает заключение о способности предприятия приносить доход, обеспечивать прибыльность. Целесообразно проводить финансовый анализ одновременно с аудитом предприятия, в ходе которого определяются правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность отчетности и другой документации и их соответствие нормативным актам. В процессе финансового анализа изучаются активы компании, ее доходы, финансовые коэффициенты и система финансового планирования и контроля.

2. Налоговый анализ (*Tax Due Diligence*) сумм исчисленных налоговых платежей и их динамика; сумм уплаченных налогов и их динамика; показатели налоговой и (или) бухгалтерской (фи-

нансовой) отчетности и их динамика; факторы и причины, влияющие на формирование налоговой базы. Он дает заключение о тяжести налоговой нагрузки на предприятие, о возможности налоговой оптимизации.

3. Правовая экспертиза (*Legal Due Diligence*) осуществляет обзор учредительных документов, юридического статуса, документов о корпоративном управлении, решений коллегиальных органов управления и основных доверенностей, определяет соответствие деятельности фирмы нормативным актам в сфере гражданского, трудового права, а также в области законодательства. Так же при постановке данной задачи в ходе правовой проверки составляются рекомендации по изменению редакции документации предприятия на соответствие ее существующим нормам юриспруденции.

Таким образом, проведение этой услуги требует от консультанта финансовых и юридических знаний. Целесообразно формирование команды консультантов, включающей финансовых аналитиков, аудиторов и юристов. Анализ информации выполняется различными специалистами по отдельности, а затем делается сводный анализ и представление его клиенту.

### **5.3. Производственный консалтинг**

Необходимо отметить, что производственная система на российских предприятиях находится в настоящее время в крайне неудовлетворительном состоянии:

- неконкурентоспособность продукции предприятий;
- фактическое отсутствие научно-исследовательской и инновационной деятельности;
- неприменение современных подходов к управлению производством;
- физический и моральный износ основных фондов и, соответственно, устаревание производственных технологий;
- высокие производственные издержки;

- “раздутый” штат управленческого персонала;
- отсутствие квалифицированных технических специалистов;
- неоптимальная производственная структура предприятий;
- нерациональная снабженческая и сбытовая логистика;
- недостаток оборотных средств;
- слабое использование информационных технологий управления производством;
- низкая инвестиционная привлекательность.

Серьезной проблемой является неумение менеджеров предприятий использовать нововведения в комплексе; так, если предприятие приобретает новое оборудование, то целесообразно при этом пересмотреть производственную структуру предприятия, изменить систему мотивации производственного персонала, перепроектировать технологические процессы и т. д. Только такие системные изменения обеспечивают эффект синергии и резкое повышение эффективности производства.

Осознавая существенную отсталость в управлении производством по сравнению с зарубежными предприятиями, руководителям отечественных предприятий целесообразно обратиться к консультантам. При этом возможны следующие варианты:

1. Заключение договора с зарубежными консультантами, что позволит импортировать знания по управлению современным производством.

2. Пригласить российских консультантов, имеющих подобный опыт и хорошо знающих передовые технологии управления производством.

3. Создать на предприятии структуру внутренних консультантов, которым делегировать полномочия по изучению и внедрению передовых технологий производства продукции и управления этим производством.

Оптимизация производства на предприятии посредством консультирования может быть направлена:

1. На техническое перевооружение производства, что является стратегическим мероприятием, требует значительных финансовых ресурсов и осуществляется в форме инвестиционного проекта. Целесообразно не пассивное инвестирование, которое обеспечивает стабильность функционирования производственной системы, а активное — создающее новые производственные возможности, значительно улучшающее такие параметры производственной системы, как производительность, гибкость, качество, энергоёмкость, комплексность технических возможностей.

2. Внедрение информационных технологий, которое может осуществляться по двум направлениям:

2.1. Информационные технологии технической (конструкторско-технологической) подготовки производства. Это так называемые *CAD (Computer-Aided Design)* и *CAM (Computer Aided Design)*, *CAE (Computer-Aided Engineering)* системы. *CAD* представляют собой системы автоматизированного технического проектирования. *CAM* — системы автоматизированной подготовки управляющих программ для станков с числовым программным управлением. *CAE* — системы автоматизированных инженерных расчетов и анализа. В России все они объединены под одним названием — системы автоматизированного проектирования (САПР).

2.2. Информационные технологии управления производством. Здесь целесообразно внедрение комплексной системы управления предприятием (КИС) класса *ERP (Enterprise Resources Planning* — планирование ресурсов предприятия), которая состоит из модулей: управление финансами, управление материальными потоками, управление проектами, управление производством, управление техническим обслуживанием и ремонтом, управление качеством, управление персоналом.

3. Постоянное совершенствование имеющегося производства по всем взаимосвязанным системным составляющим: технологические процессы, оборудование и средства технологического оснащения, рабочее место, рабочий, транспортные потоки, управление производством.

Обращаясь к зарубежному опыту, отметим целесообразность использования таких методик и способов совершенствования производства, как:

1. Кайдзен — японская практико-ориентированная философия, направленная на непрерывное совершенствование процессов производства, технического проектирования, вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов и управления на всех его иерархических уровнях с целью увеличения конечной ценности производимого продукта и уменьшения производственных потерь.

2. Пятикратное “Почему?”. Суть этой методики заключается в построении причинно-следственной цепочки, позволяющей провести глубокий анализ существующей на предприятии проблемы.

3. Визуальное управление, которое заключается в том, что на рабочем месте организуется максимально удобное для восприятия материальное и информационное пространство — инструменты, заготовки, готовые детали должны быть размещены в поле зрения рабочего, информация о технологическом процессе и его текущем состоянии представлена наглядно на карточках, картах, мониторах, результаты работы производственного участка отражаются на стендах, в информационных листках.

4. “Пять S” — система организации и рационализации рабочего места, которая была разработана в послевоенной Японии в компании Toyota.

Система включает в себя пять следующих принципов и в то же время этапов работы по совершенствованию производства, каждый из которых по-японски начинается с буквы “S”:

- Сэри (сортировка) — отделение “нужных” инструментов, деталей и документов от “ненужных”, а также от “ненужных срочно”.

- Сэйтон (организация) — рациональное размещение нужных инструментов, деталей и документов, обеспечивающее удобство работы, быстроту доступа и безопасность.

- Сэйсо (чистота) — поддержка чистоты и эстетического вида на рабочем месте, оборудования и механизмов, на территории и помещениях компании.

- Сэйкецу (стандартизация) — фиксирование в письменном виде правил достижения сэири, сэйтон и сэйсо, а также наглядное представление этих правил в виде рисунков, схем, указателей, фотографий.

- Сицукэ (самодисциплина) — закрепление ответственности каждого работника, выработка у персонала правильных привычек, обеспечение безусловного выполнения всеми работниками требований системы “пять S”.

5. “Всеобщий уход за оборудованием” представляет собой набор методов, направленных на поддержание оборудования в работоспособном состоянии. Аналогичную задачу выполняет на российских предприятиях система планово-предупредительного ремонта. Особенностью методики “всеобщего ухода за оборудованием” является максимальное вовлечение в этот процесс производственных рабочих.

Все вышеуказанные методики основаны на практическом использовании концепции “бережливого производства” (*lean production, lean manufacturing* — от англ. *lean* — тощий, стройный, без жира), созданной в японской компании Toyota и направленной на увеличение ценности производимого продукта и снижение производственных потерь.

Как показывает практика применения данной концепции, результатами программ бережливого производства являются, в частности, рост производительности труда на 50–200% и снижение издержек на 10–30%.

В современных условиях России крайне важен инновационный производственный консалтинг, направленный на создание новых:

- продуктов;
- производственных технологий;
- форм организации производства.

**Это интересно — цитата:**

*Что вы должны сделать — так это создать великолепный продукт или сервис с целью изменить мир. Если вы сделаете это, вы можете стать легендой (Гай Кавасаки, венчурный инвестор).*

При этом целесообразно использовать комплексный подход — иницируя производство новых продуктов, использовать для этого более совершенные технологии и формы организации труда.

## **5.4. Кадровый консалтинг**

Кадровый консалтинг достаточно широко используется на российских предприятиях. Он реализуется через кадровые агентства или специально созданные кадровые консалтинговые центры, центры оценки персонала.

Вопросы, решаемые консультантами по управлению персоналом, можно разделить на следующие группы:

1. Формирование кадровой политики организации и ее кадровых стратегий.

2. Поиск, подбор, отбор и адаптация персонала для организации-клиента. Эти вопросы напрямую относятся к компетенции кадровых и рекрутинговых агентств.

3. Оценка персонала, которая может использоваться с разнообразными целями: оценка при подборе и отборе, в ходе аттестации, при решении вопросов построения деловой карьеры, повышения квалификации, обучения и переобучения.

4. Построение системы мотивации персонала во всех ее формах — административной, организационной, экономической, социально-психологической.

5. Организация рабочего места, охрана труда, здоровья персонала и обеспечение техники безопасности.

6. Создание продуктивной организационной культуры, корпоративного единства, обеспечение лояльности персонала к организации.

7. Организация кадрового делопроизводства.

8. Решение вопросов, связанных с делегированием полномочий и ответственностью сотрудников, разработка должностных и рабочих инструкций, регламентов, распорядка рабочего дня.

9. Решение юридических и смежных с ними вопросов по управлению персоналом организации — трудовому праву, интеллектуальной собственности, обеспечению коммерческой тайны.

10. Индивидуальное профессиональное, социальное, интеллектуальное развитие работника организации.

Основным мероприятием, которое используется при кадровом консультировании, является оценка персонала, которая должна обладать такими свойствами:

- объективность — независимость от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;

- надежность — свобода от влияния ситуативных факторов (настроения и самочувствия оцениваемого, его прошлых успехов и неудач, каких-то случайностей);

- достоверность в отношении деятельности — оцениваться должен реальный уровень владения знаниями, умениями, навыками — то, насколько успешно человек справляется со своим делом;

- прогностичность — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек имеет потенциальные способности, иначе говоря, оценка должна выявлять скрытые резервы человека;

- доступность и согласованность — понимание всеми участниками процедур оценки;

- соответствие задачам организации — оценка персонала должна в максимальной степени отвечать характеру деятельности организации, ее подразделений и конкретной должности (рабочего места), их состоянию (производственной ситуации), существующим проблемам.

В настоящее время, оказывая деловые услуги подбора персонала, кадровые агентства широко используют следующие

методы, осуществление которых обязательно сопровождается консультированием:

1. Хедхантинг (от англ. *head* — голова и *hunter* — охотник) — это технология поиска и подбора персонала высококвалифицированных специалистов, которая заключается в выходе на конкретного специалиста и убеждении его в целесообразности перехода в организацию заказчика.

2. Аутсорсинг (от англ. *outsourcing (outer-source-using)* — использование внешнего источника/ресурса) — это передача организацией на договорной основе каких-либо, как правило, непрофильных, функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

3. Аутстаффинг (от англ. *outstaffing; out* — вне, наружу; *staff* — штат) — буквальный перевод — внештатный. Иными словами, компания переводит часть своих работников в штат другой организации (как правило, кадрового агентства), при этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности. Работодателем для них становится кадровое агентство.

4. Лизинг персонала (от англ. *personal-leasing*) — это управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами на определенное время, используя услуги сторонней организации. То есть фактически это аутсорсинг персонала, однако его особенностью является направление временно свободного персонала на работу в разные организации.

5. Аутплейсмент (*outplacement*) — услуга в сопровождении, ориентации на рынке труда, психологической поддержке и в конечном итоге трудоустройстве сокращенного или уволенного работника.

При осуществлении услуги консультанты используют такие специальные методы работы с клиентом, как:

1. Коучинг (англ. *coaching*) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

2. Нейролингвистическое программирование (НЛП, от англ. *neuro-linguistic programming*) — это технология исследования и воздействия на внутренний опыт человека посредством моделирования ощущений, переживаний, состояний, настроений.

3. Моделирование структур и бизнес-процессов организации, например, с использованием *SADT* методологии (от англ. *Structured Analysis and Design Technique*) как инструмент структурного анализа и проектирования сложных систем с использованием специального графического языка.

4. Методы социальных исследований — интервью, социальный эксперимент, опросы, тесты.

К комплексным методам оценки относится кадровый аудит, который является специальным, детальным анализом состояния персонала организации и системы управления персоналом, направленным на оценку их соответствия как текущим хозяйственным задачам, так и целям ее стратегического развития, принятым стратегиям.

Оценивая персонал относительно требований текущего функционирования организации, консультант выявляет ее обеспеченность кадрами, соответствие их квалификации, трудовой мотивации, уровня дисциплины параметрам хозяйственной деятельности с учетом сложившейся ситуации. При этом выявляются сильные и слабые стороны персонала и системы управления, а также имеющиеся резервы и потенциал. Целью такого кадрового аудита является разработка советов, рекомендаций, плановых мероприятий и проектов по оптимизации трудовых ресурсов и повышению эффективности их деятельности в соответствии с текущими требованиями организации как системы, ее хозяйственной деятельности и требований внешней, прежде всего рыночной, среды.

При оценке относительно стратегий развития организации прежде всего необходимо определить степень готовности пер-

сонала к осуществлению предстоящих организационных изменений.

При этом необходимо ответить на вопросы:

– готовы (способны, мотивированы) ли сотрудники к индивидуальным изменениям в своих правилах, принципах, отношениях с руководителями, коллегами, партнерами, клиентами, в образе жизни, поведении и проч.;

– готовы ли они к напряженной работе по проведению организационных изменений, участию в проектах развития организации в соответствии с определенным им местом и ролью в системе изменений;

– обладают ли они необходимыми для предстоящей работы знаниями и умениями, смогут ли выполнить ее в соответствии с установленными требованиями.

В условиях современной нестабильной как мировой, так и российской ситуации кадровый аудит приобретает особое значение, так он должен обеспечить стабильность текущей хозяйственной деятельности организации, ее выживаемость в неблагоприятных условиях внешней среды, а также создать возможности непрерывного совершенствования и при необходимости скачкообразных изменений. Это связано с тем, что из всех организационных ресурсов люди являются наиболее гибкими, но для этого должно быть обеспечено определенное качество человеческих ресурсов, для чего управление ими должно быть основано на концепции человеческого капитала.

В связи с этим одной из задач кадрового аудита является выделение в среде персонала организации особой, в большей степени неформальной категории — когнитариата, работников, максимально использующих в своей деятельности креативный интеллект и способных к созданию интеллектуальных продуктов, инноваций, а также максимально эффективной адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней организационной среды.

Когнитариат формирует человеческий интеллектуальный капитал организации, и своей интеллектуально-инновационной деятельностью создает структурный интеллектуальный капитал —

интеллектуальные продукты и рыночный капитал — имидж организации и ее продуктивные отношения с контрагентами.

## **5.5. Информационный консалтинг**

Консалтинг в сфере информационных технологий становится все более востребованным, что связано, с одной стороны, с увеличением информационных потребностей организаций, а с другой — с ростом предложений со стороны предприятий, производящих информационные системы — вычислительную технику, программное и методологическое обеспечение.

### ***Это интересно — мнение:***

*Вообразите школу с детьми, которые умеют читать и писать, но с учителями, которые не умеют, и вы получите представление о Веке информации, в котором мы живем.*

***Питер Кохрейн, исследователь в области информационных технологий, предприниматель.  
Соучредитель ConceptLabs SA,  
главный технолог VT Labs.***

Функциональные возможности информационных систем становятся все более впечатляющими — растет производительность обработки данных и скорость их передачи, возрастают объемы хранимой информации, появляются новые, более удобные в эксплуатации средства вычислительной техники, программное обеспечение становится все более комплексным, гибким в настройке под нужды потребителей.

Несмотря на это, эффективность использования информационных технологий в хозяйственной деятельности предприятий остается не на высоком уровне. Как правило, предприятия не готовы к их внедрению по ряду причин:

– оргструктура, бизнес-процессы, документооборот предприятия неупорядочены, отсутствуют соответствующие стандарты, типовые решения, унифицированные формы и проч.;

– на предприятии нет единого информационного пространства, каждое функциональное подразделение использует свои источники и типы данных, методы их хранения, обработки и представления;

– квалификация работников недостаточна для эффективного внедрения и эксплуатации информационных технологий;

– руководители и специалисты предприятий не до конца понимают, для чего им необходимы информационные технологии, какие возможности им предоставляются, или не хотят понять это вследствие своей консервативности;

– имеет место сопротивление со стороны тех работников, чья профессиональная деятельность будет автоматизирована с использованием информационных технологий.

Что касается предприятий, внедряющих информационные технологии, то зачастую они не могут обеспечить эффективное внедрение и эксплуатацию информационных технологий:

– из-за отсутствия в их штате специалистов в той предметной области, которая автоматизируется;

– стремления ограничиться стандартными подходами без учета специфики организации-клиента;

– автоматизации устаревших и неэффективных бизнес-процессов организации-клиента;

– неполного обеспечения клиента информацией о внедряемой информационной системе, ее возможностях, недостатках, особенностях эксплуатации, степени новизны и проч.

Отметим, что информационный консалтинг будет считаться только в том случае управленческим, если он направлен на оптимизацию организационной системы, и прежде всего бизнес-процессов, организации с последующим закреплением этих изменений в настройках информационной системы, в ее информационном стандарте. При этом также должна быть обеспечена единая информационная среда и на основе этого снижение неопределенности и соответственно рисков профессиональной деятельности менеджеров и специалистов.

Информационный консалтинг организуется как проект и включает следующие этапы:

1. Управленческий анализ состояния той предметной области, где будет внедряться информационная система. Выявление потребностей в автоматизации бизнес-процессов, создании информационной среды, систем поддержки принятия решений, оптимизации и стандартизации технологий работы менеджеров и специалистов.

2. Построение системы моделей предметной области: структурной, функциональной, имитационной и ряда других, позволяющих описать ее текущее состояние “Как есть”. Выявление проблем и недостатков текущей модели, оценка возможных трудностей и рисков внедрения информационных технологий.

3. Построение модели “Как должно быть”, направленной на оптимизацию существующей организационной системы, повышение ее эффективности как путем снижения затрат, так и путем достижения лучших результатов.

4. Формирование исходя из имеющихся моделей концепции создания, эксплуатации и развития информационной системы. При этом клиент разрабатывает техническое задание, отражая свое понимание концепции. На основании задания консультант формирует техническое предложение, которое отражает концептуальную модель информационной системы с учетом потребностей клиента. Путем последующих обсуждений консультант и клиент находят общее решение.

5. Разработка технического проекта информационной системы.

6. Разработка бизнес-плана ее внедрения, отражающего, в частности, необходимые организационные изменения для реализации модели “Как должно быть”.

7. Осуществление административных действий по запуску проекта с доведением до персонала организации необходимых приказов и распоряжений, формированием проектной команды, созданием системы стимулов, организацией условий труда.

8. Проведение изменений в оргструктуре, системе должностных обязанностей и ответственности работников, организа-

ционных регламентах их деятельности, осуществление необходимого обучения и переобучения.

#### 9. Поэтапное внедрение информационной системы:

- приобретение и установка необходимого оборудования и программного обеспечения;

- настройка программного обеспечения под потребности заказчика в соответствии с техническим проектом и с созданием необходимых баз данных, алгоритмов работы, форм документов и проч.;

- тестирование созданной информационной системы;

- обучение работников организации эксплуатации системы;

- сдача системы заказчику.

В обобщенном виде с указанием этапов и отношений между ними процесс информационного консалтинга представлен на рисунке 11.

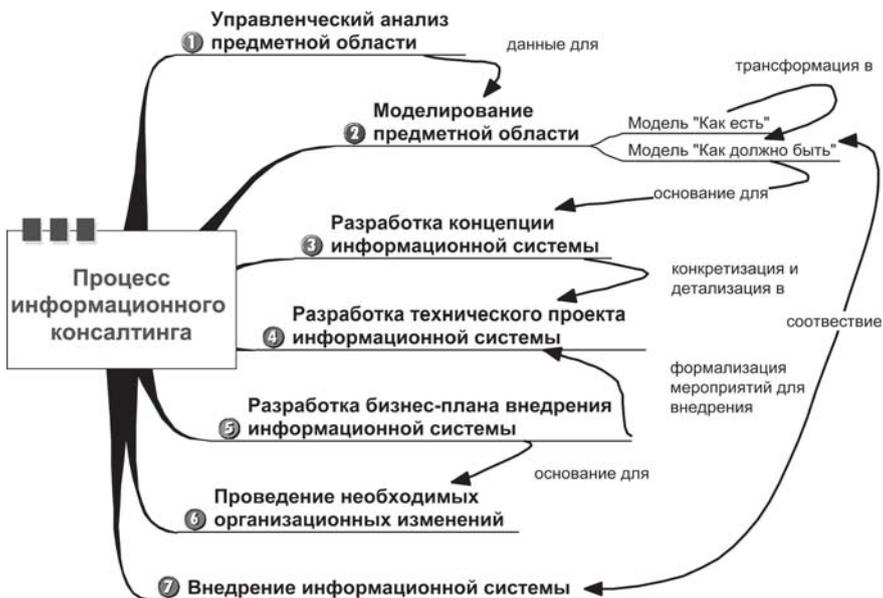


Рисунок 11 — Модель проекта информационного консалтинга

Представленная последовательность не является строгой, какие-то работы могут выполняться не последовательно, а параллельно. Например, к настройке системы привлекается персонал организации и во время настройки осуществляется его обучение эксплуатации системы.

В настоящее время информационные технологии все в большей степени переходят от точечных к комплексным, от жестких к гибким, от индивидуальных к сетевым.

При этом информационно-вычислительные системы делятся на три основных типа:

- *LAN (Lokal Area Network)* — локальная сеть в пределах предприятия, учреждения, одной организации;
- *MAN (Metropolitan Area Network)* — городская или региональная сеть, т. е. сеть в пределах города, области и т. п.;
- *WAN (Wide Area Network)* — глобальная сеть, соединяющая абонентов страны, континента, всего мира.

Использование сетей позволяет вовлекать в управление организацией, в решение ее проблем, во взаимодействие с ней все большее количество людей — сотрудников, партнеров, потребителей и прочих заинтересованных лиц. Информационный консалтинг в этом случае обеспечивает не просто автоматизацию бизнес-процессов организации, а создание особой виртуальной среды, своеобразной деловой ноосферы. Степень насыщенности этой среды полезной, своевременной и адресной информацией определяет ее привлекательность для людей, их готовность осуществлять коммуникации с данной организацией. При этом важным моментом при построении таких сетей является учет психологии толпы, использование средств психологического влияния на пользователей сети в интересах организации.

Следовательно, консультант по сетевым информационным технологиям должен обладать не только управленческими и техническими знаниями, но также знаниями социологии, культурологи и психологии.

## 5.6. Маркетинговый консалтинг

В условиях либеральной рыночной экономики маркетинговому консалтингу уделяется особое значение.

*Это интересно — цитата:*

*Я много раз повторяю своим менеджерам: не хватает мозгов сделать лучше — скопируй у лидера! (Игорь Яковлев, основатель и основной владелец крупнейшего российского ритейлера “Эльдорадо”).*

Консультант-маркетолог решает задачи, которые относятся к основным функциональным комплексам маркетинга:

1. Аналитическому:

- изучение окружающей организацию макросреды (PEST-анализ);
- изучение потребителей (типология потребителей и сегментация рынка);
- изучение конкурентной структуры рынка (сегментация рынка по конкурентам);
- изучение товара и товарной структуры рынка (сегментация рынка по товарам);
- поиск новых рынков и целевых сегментов;
- изучение внутренней среды предприятия;
- разработка стратегических решений на основании данных, полученных анализом макросреды, рынка и внутренней среды (SWOT-анализ).

2. Инновационному:

- организация разработки новых товаров и технологий их производства;
- управление качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг.

3. Сбытовому, который реализуется посредством концепции маркетинга 4P:

- продукт (*product*) — разработка и реализация товарной политики;

- место (*place*) — организация системы товародвижения;
- продвижение (*promotion*) — организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта (фосстис);
- цена (*price*) — разработка и реализация ценовой политики.

#### 4. Управление маркетинговой деятельностью:

- проектирование и создание маркетинговых организационных структур;
- организация стратегического, тактического и оперативного планирования;
- информационное обеспечение управления маркетингом;
- коммуникационная функция маркетинга (организация системы коммуникаций в организации и с внешней средой);
- контроль маркетинговой деятельности.

Для российского маркетинга характерны следующие проблемы, на решение которых и направлена консалтинговая деятельность:

1. Снижение эффективности рекламы, что во многом связано с увеличением ее объема, излишней назойливостью, увеличением цены.

2. Недостаточный уровень квалификации специалистов по маркетингу, несмотря на то что они в настоящее время готовятся в достаточном количестве. Во многом это связано с тем, что до сих пор на российских предприятиях маркетинг не нашел достаточного развития. Имеет место слабая связь между теорией и практикой в системе образования.

3. Слабая эффективность интернет-продаж. Согласно статистике ТОП-10 самых продаваемых товаров в Интернете: мобильные телефоны — 22%, ноутбуки — 6%, фотоаппараты — 6%, телевизоры — 3%, шины — 2%, МП3-плееры — 1,6%, холодильники — 1,5%, навигаторы — 1,3%, видеокамеры — 1,2%, кондиционеры — 1%<sup>1</sup>. Хотя имеется положительная динамика

---

<sup>1</sup> <http://yobizoecommerce.com/>

продаж, тем не менее по сравнению с зарубежным объемом продаж явно недостаточен (рисунок 12).



**Рисунок 12 — Доля интернет-продаж в общем объеме розничной торговли, 2010 г., разные страны<sup>1</sup>**

При этом отмечается, что интернет-продажи имеют ряд недостатков (рисунок 13). Наибольшие проблемы связаны с неосвязаемостью покупки через Интернет.

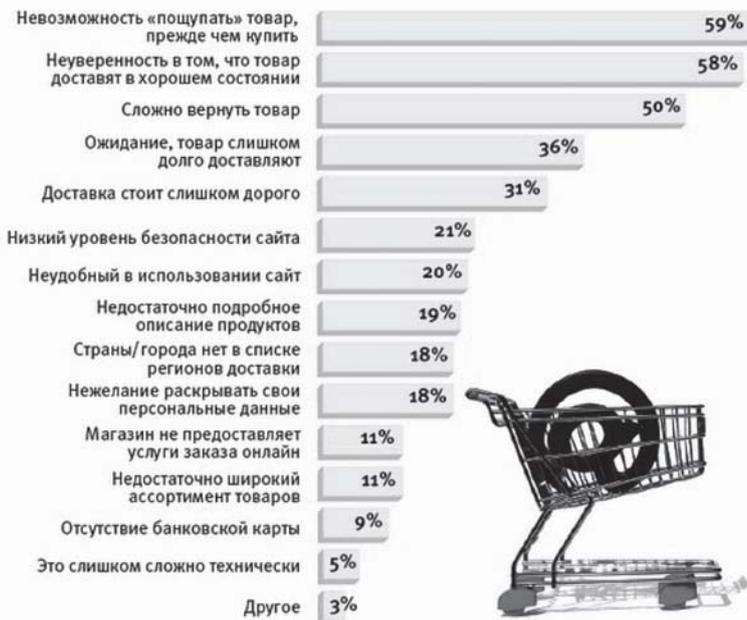
4. Неумение руководителей спроектировать оптимальную организационную структуру маркетинга, применить такие функции маркетинга, как стратегическое планирование, бюджетирование, контроль, вызывает затруднение правильное распределение полномочий специалистов по маркетингу, их специализация.

5. Неумение проводить маркетинговые исследования, обрабатывать и анализировать полученную информацию в соответствии с информационными потребностями руководителей и специалистов предприятия, делать презентации.

Исходя из указанных проблем консультанты-маркетологи должны определить приоритетные направления своей деятельности.

<sup>1</sup> <http://geoseo.by/obshhaya-statistika-internet-prodazh-2010>

## Недостатки покупок в интернете для потребителей



Источник: Исследование РвС «Интернет-торговля в России. Продвижение компаний в социальных медиа», 2010 г.

**Рисунок 13 — Недостатки покупок в Интернете для потребителей, 2010 г., Россия**

Можно дать несколько рекомендаций, направленных на решение указанных проблем:

1. Для повышения эффективности рекламы целесообразно организовать эксперимент, для чего выделить системные составляющие рекламной деятельности — вид и содержание рекламы, носитель рекламы, ее временные характеристики, рекламодатель — и осуществить их изменения с последующей оценкой результата. Для проведения эксперимента можно организовать группу экспертов, в которую могут войти потребители, студенты вузов, специалисты по маркетингу, партнеры и проч. При этом можно использовать мозговой штурм, метод

Дельфи, методы эйдетики, синектики, теории решения изобретательских задач.

2. Обучающий консалтинг необходимо осуществлять не столько для маркетологов организации-заказчика, сколько для ее руководителей и специалистов других подразделений, функционально связанных с маркетингом. Это обеспечит лучшее взаимодействие, более эффективные коммуникации при решении вопросов маркетинга как по вертикали, так и по горизонтали.

3. Что касается интернет-продаж, то целесообразно в большей мере использовать систему стимулирования продаж различными способами — бонусами, конкурсами, подарками, участием в клубных мероприятиях и проч. Кроме того, важной является организация обучающего консалтинга для интернет-потребителей организации-клиента через ее сайт. Здесь возможно создание обратной связи, форумов, а также использование метода краудсорсинга.

4. Полезным и достаточно обширным источником информации для консультанта-маркетолога являются различные интернет-сайты, рассылки, где потребители обмениваются положительными и отрицательными отзывами о товарах, рекомендациями по их использованию, взаимными консультациями. Например, это “Яндекс маркет” — сервис сравнения характеристик товаров и их цен.

5. Консультант-маркетолог должен в максимальной степени использовать современные:

– технологии маркетинга, например, основанные на концепции CRM (*Customer Relationship Management*), которая представляет внутренние стандарты и бизнес-процессы по обслуживанию клиентов, построенные на основе клиенто-ориентированного подхода;

– инструменты анализа и обработки данных, например ABC-анализ как группировка объектов по степени влияния на общий результат — 80:15:5;

– информационные технологии, в частности технологии, построенные на концепции CRM, автоматизирующие ABC-анализ, а также технологии онлайн-исследования рынков, поиско-

вой оптимизации, телекоммуникаций, интерактивного взаимодействия с клиентами и проч.

6. Компания, которая приняла на вооружение стратегии развития, динамичного роста, выхода на новые, в том числе международные, рынки или является публичной компанией, размещающей свои акции на фондовом рынке, должна обратить внимание на формирование своего имиджа, создание бренда, с тем чтобы повысить свою узнаваемость, рыночную стоимость, инвестиционную привлекательность. Для таких фирм необходимо применять имиджевый консалтинг и бренд-консалтинг. На российском рынке консалтинговых услуг спрос на данные виды консалтинга непрерывно растет. При этом консультант дополнительно к программе мероприятий по брендингу создает *brand-book* — детализированную инструкцию, в которой прописаны все правила эффективного применения элементов бренда с учетом особенностей деятельности компании в различных ситуациях.

## 5.7. Антикризисный консалтинг

Антикризисный консалтинг — комплекс мероприятий, направленных на стабилизацию положения фирмы, решение комплекса проблем, направленных на значительное повышение эффективности бизнеса.

Основная задача антикризисного консалтинга — это сохранение, восстановление платежеспособности, проведение процедур финансового оздоровления в досудебном периоде для предприятий различных форм собственности, имеющих признаки несостоятельности и банкротства; разработка стратегии с целью профилактики кризисных явлений, недопущения их повторения в будущем.

***Это интересно — мнение:***

*Эффективность антикризисных мер по выходу из финансового кризиса 2008–2010 гг. в России самая низкая по сравнению с другими*

странами. Как передают *Banki.ru*, об этом говорится в исследовании аудиторско-консалтинговой компании ФБК.

Компания проанализировала антикризисные меры в восьми странах, включая Великобританию, Германию, США, Францию, Канаду, Казахстан и Украину. В результате Россия среди этих государств по рассчитанному ФБК индексу антикризисной эффективности оказалась на последнем — восьмом — месте.

Подробнее <http://www.rosbalt.ru/business/2009/05/12/639966.html>

Формы антикризисного консалтинга можно разделить на виды:

1. Прямой консалтинг собственников и руководителей хозяйственной организации. Как правило, первые лица компании имеют четкие представления о том, как должен строиться их бизнес, эти представления зарекомендовали себя. Однако в сложившейся кризисной ситуации многие из них должны быть пересмотрены, бизнес должен подвергнуться реструктуризации, чтобы компания выжила и стабильно функционировала.

2. Выполнение определенных консалтинговых мероприятий:

- консультации по вновь возникающим проблемам;
- диагностика хозяйственной деятельности предприятия, ее финансового состояния;
- определение антикризисной стратегии;
- разработка плана антикризисных мероприятий, оценка его рисков и последующее сопровождение его выполнения;
- сопровождение предприятий при реализации плана;
- разработка профилактических мероприятий по недопущению кризисных явлений.

3. Антикризисные рефлексивные игры по методу моделирования коллективной деятельности с участием владельцев, руководителей, менеджеров и ведущих специалистов. При этом посредством презентаций, свободного обсуждения оценивается текущий бизнес компании (модель “Как есть”) и строится новая концепция бизнеса (модель “Как должно быть”), способная

в условиях кризиса обеспечить выживаемость и последующее развитие. Такая модель должна быть комплексной — охватывать всю организационную систему, вовлекать в организационные изменения весь персонал организации. Другой важный момент — это инновационность разрабатываемой модели, наличие в ней нестандартных решений, способных вывести предприятие из кризисного состояния. Зачастую такие игры позволяют изменить мировоззрение владельцев и сотрудников предприятия, их точки зрения на сложившуюся ситуацию, что является очень полезным.

Консультант при проведении игры выступает в роли фасилитатора и мотиватора, обеспечивая ее нужную направленность, бесперебойность, соблюдение установленных правил и, безусловно, креативность.

4. Разбор кейс-стади, построенных на основе личного опыта консультанта или являющихся классическими в мировой, российской, отраслевой практике антикризисного менеджмента.

5. Использование методов бенчмаркинга и оценка того, как ведут себя деловые партнеры, конкуренты организации-заказчика в сложившихся условиях кризиса, насколько их действия применимы для нее.

6. Разработка и реализация программ реструктуризации компании:

- реструктуризация бизнеса на основе новой стратегии развития;
- реструктуризация собственности (акционерного капитала);
- реструктуризация имущественного комплекса;
- реструктуризация задолженности;
- реструктуризация системы управления.

При анализе кризисной ситуации консультанту необходимо оценить ее характер и причины возникновения.

Кризисная ситуация может быть:

- долговременной (затяжной, хронической) и кратковременной;
- локальной (точечной) и системной (комплексной);

– связанной с действием внутренних или внешних факторов;

– проявляться в определенной функциональной сфере — научно-технической, финансовой, производственной, управления персоналом и т. д.

При изучении причин кризиса необходимо использовать следующие виды анализа:

1. Исторический (ретроспективный) анализ, который заключается в изучении тенденций, сложившихся за определенный период в прошлом. Его задачи:

– определение тенденций (трендов), построение уравнений регрессии;

– диагностика проблем по периодам времени, выявление причинно-следственных зависимостей;

– факторный анализ в динамике.

2. Структурный анализ проводится по различным объектам в зависимости от его целей: подразделениям предприятия, видам хозяйственной деятельности, контрагентам, видам (группам, номенклатуре) производимой продукции, сегментам рынка, видам активов и т. д. Изучаются отношения структурных элементов, проводится их группировка, кластеризация по определенным признакам, выявляются положительные стороны, а также проблемы и недостатки, узкие места.

3. Анализ факторов, обусловивших кризисные явления, определение причинно-следственных связей между ними. Такими факторами могут быть:

– неэффективное руководство организацией, принятие руководителями критически ошибочных стратегических решений, связанных с инвестициями и инновациями, освоением новых рынков, приобретением активов, слиянием и разделением компании и проч.;

– принятие руководителями решений, противоречащих действующему законодательству, нарушающих договорные отношения, приносящих ущерб заинтересованным сторонам и вызывающих ответное противодействие;

– отрицательная для фирмы динамика внешней фоновой среды, проявляющаяся, в частности, как циклические финансово-экономические кризисы, подрывные научно-технические решения и технологии, политические кризисы, неблагоприятные для фирмы изменения законодательства;

– неблагоприятные изменения рынка, например значительное усиление активности конкурентов, появление новых конкурентов, резкий спад спроса на продукцию предприятия, негативное поведение контрагентов;

– форс-мажорные обстоятельства — стихийные бедствия, пожары и т. д.

Антикризисный консалтинг должен дать следующие результаты:

1. Выявление и ликвидация неэффективных, убыточных направлений хозяйственной деятельности, видов продукции, подразделений (филиалов, отделений).

2. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности, оценка возможностей рефинансирования, поиск альтернативных источников финансирования.

3. Оценка эффективности использования всех видов ресурсов предприятия и разработка рекомендаций по ее повышению, снижению затрат.

4. Реструктуризация системы управления организацией и отдельных ее подсистем — управление качеством, инновациями, инвестициями и проч.

5. Разработка антикризисных стратегий развития организации, которые могут быть связаны с диверсификацией деятельности, стимулированием спроса на продукцию предприятия, выходом на новые рынки.

6. Оптимизация бизнес-процессов, повышение их эффективности.

7. Разработка бизнес-планов антикризисных мероприятий.

Особенностью антикризисного консалтинга является оказание услуг:

1. По арбитражному управлению:

- арбитражное управление в разных процедурах несостоятельности (наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение, конкурсное производство);
- оспаривание действий/бездействий арбитражного управляющего;
- отстранение и (или) замена арбитражного управляющего;
- привлечение арбитражного управляющего к ответственности и взыскание с него убытков;
- разработка и заключение мирового соглашения;
- разработка и реализация планов внешнего управления;
- организация и проведение торгов по продаже имущества;
- сопутствующие услуги в процедурах банкротства (бухгалтерское обслуживание, аудит, оценка, финансовый анализ и т. д.).

2. По юридическому сопровождению процедур несостоятельности:

- защита прав и имущества должника;
- подготовка и обращение в суд с заявлением о банкротстве от имени кредитора или должника;
- ведение дел в арбитражных судах по делам о банкротстве;
- консультации по вопросам несостоятельности;
- взыскание задолженности, включение в реестр требований кредиторов, защита прав кредиторов;
- оспаривание сделок и возврат имущества должника;
- проведение собраний кредиторов, представление интересов на собраниях кредиторов;
- ликвидация предприятия через упрощенную процедуру банкротства.

При этом консультанты по антикризисному менеджменту могут выступать в роли антикризисных управляющих. После проведения диагностики и оценки кризисного состояния предприятия они принимают на себя руководство с целью вывода предприятия из кризиса.

Зачастую в этой ситуации им приходится принимать непопулярные, жесткие решения, связанные с сокращением штата,

уменьшением расходов на персонал, в том числе социальных программ. Под их контролем осуществляются санация всех видов капитала, продажа неликвидов и т. д.

## **5.8. Консультирование по вопросам создания корпоративной культуры организации**

Корпоративная культура организации является ее неосознаваемым активом, который проявляется неявно, но тем не менее оказывает существенное влияние на трудовые и деловые отношения, качество трудовой деятельности работников и в целом на состояние организационной системы.

В общем виде понятие “культура” обозначает универсальное отношение человека к миру, через которое человек осознает и создает как внешний, так и свой внутренний мир.

Корпоративная (организационная) культура — совокупность моделей межличностных, внутриличностных социальных отношений, отношений персонала к материальным и нематериальным ценностям организации, к труду, а также моделей поведения, которые созданы организацией в процессе адаптации к внешней среде и принимаются большинством членов организации.

Согласно концепции управления интеллектуальным капиталом организации корпоративная культура является частью:

- человеческого капитала, так как проявляется в мировоззрении, принципах, установках, ценностях, правилах поведения каждого работника организации, рассматриваемого как личность;

- организационного капитала, так как в формализованном виде регламентирует поведение сотрудников, их отношение к труду, друг к другу, материальным ценностям, к организации как единому целому — корпорации;

- рыночного капитала, так как определяет характер отношений с субъектами рынка, степень их продуктивности, прежде всего это отношения с потребителями.

Организационная культура проявляет себя на различных иерархических уровнях: индивидуальном, групповом, корпоративном.

В современных условиях России корпоративная культура является одной из организационных проблем, требующих своего решения. Этому есть ряд причин:

1. Малая история рыночных отношений в России, отсутствие общепринятых традиций ведения бизнеса, правил деловых отношений.

2. Криминальный характер становления российского бизнеса, формирования собственности, конкурентной борьбы.

3. Негативные черты российского менталитета, такие как низкий уровень дисциплины, неаккуратность, необязательность, расхождение слова и дела, безынициативность и покорность, нарушение этических норм поведения как к своим подчиненным, так и во взаимоотношениях с коллегами, сквернословие и пьянство.

4. Значительное разделение по вертикали между руководителями и рядовыми сотрудниками, которое проявляется в слабых коммуникациях и отсутствии обратной связи, существенном неравенстве в оплате труда, уровне жизни, образования, характере неформальных взаимоотношений.

Можно определить следующую зависимость между качеством трудовой деятельности персонала организации и группой факторов:

Качество деятельности (↑) ЕСЛИ Уровень культуры (↑) И Уровень образования (↑) И Уровень здоровья (↑).

То есть культура наряду с другими составляющими влияет на качество трудовой деятельности и, соответственно, на качество результата.

В связи с этим вызывают интерес исследования шведского ученого Лейфа Эдвинссона (*Leif Edvinsson*) “Национальный интеллектуальный капитал: сравнение 40 стран” (“*National Intellectual Capital: a comparison of 40 countries*”), направленные на анализ вклада интеллектуального капитала наций в их бла-

госостояние и развитие, основные положения которых представлены в статье Йоджана Шарма “Рейтинг 40 стран по интеллектуальному капиталу” (“*Intellectual capital “ranking” of 40 countries*”).

В исследованиях отмечено, что в нестабильных условиях мировой среды вопрос стабильности существования и процветания стран в долгосрочной перспективе становится актуальным. “Страна может быть богатой сегодня, но что с ней будет завтра?” — задает Л. Эдвинссон вопрос и далее отвечает, что только формирование интеллектуального капитала обеспечивает будущую конкурентоспособность страны, ее готовность к устойчивому росту, в основе которого качество и инновации. При этом он указывает на важность культурной составляющей интеллектуального капитала и, в частности, ее определенных аспектов: открытость и доступность образования и информационной среды, готовность брать на себя инновационные риски и способность к постоянному развитию. Следует добавить, что не менее важна та составляющая культуры, которая включает в себя отношения между людьми, отношения человека к созданным другими людьми материальным и нематериальным ценностям, к своей истории.

Понятие культуры является всеобъемлющим, однако степень ее влияния на качество жизни, результаты труда, уровень благосостояния, перспективы развития очень слабо осознаются человеком, что и требует формирования организационной культуры и системы управления ею.

Основной проблемой при этом является то, что характеристики организационной культуры во многом определяются менталитетом общества, с учетом его исторической перспективы и сложившейся в текущее время социально-экономической ситуации.

Системное рассмотрение понятия “организационная культура” позволяет выделить ее виды, которые являются самостоятельными объектами управления:

1. Культура труда как комплексная характеристика состояния труда в организации, составляющими которой являются

организация рабочего места, порядок на рабочем месте, использование передовых методов труда, физиологические и санитарно-гигиенические условия труда, эргономика и эстетика рабочего места.

2. Культура трудовых отношений, которые проявляются как по вертикали — отношения между руководителем и подчиненным и по горизонтали — отношения между коллегами (близкий круг отношений) и отношения между работниками смежных подразделений (дальний круг отношений).

3. Культура деловых отношений с субъектами внешней среды — потребителями, деловыми партнерами, инвесторами, конкурентами, администрацией, СМИ.

4. Культура неформальных отношений как между сотрудниками организации, так и с субъектами внешней среды.

5. Историческая культура, которая проявляется через принятые в данной организации традиции и правила, проявляется посредством корпоративных артефактов, мифов и легенд, примеров и анекдотов, а также внешней обстановки, дизайна помещений, принятого стиля одежды сотрудников.

6. Культура лидерства, которая определяет поведение лидеров, их отношение к ведомым ими людям (последователям), используемые стили, характерный имидж, образ жизни, мировосприятие, принятые правила и принципы.

7. Культура социально-экологических отношений к обществу в целом и к той его части, где расположена организация — регион, населенный пункт, район, к природе; к тем проблемам, которые проявляют себя в обществе и природе. Эта культура определяет место организации в общественной и природной средах, направленность и степень ее влияния на их состояние.

Любой консультант, впервые пришедший в организацию, до начала делового общения сразу же сталкивается с проявлениями организационной культуры, и в дальнейшем результат консалтинга во многом определяется умениями консультанта понять культуру данной организации и использовать ее в своих целях.

Консультанты по организационной культуре принимают ее за объект исследования, а предметом исследования являются:

- формальные (деловые) и неформальные (социально-психологические) поведенческие стереотипы (нормы, стандарты, образцы, правила) сотрудников организации в различных ситуациях;

- обычаи, традиции, нормы, ритуалы, верования;

- язык общения, используемый членами организации;

- провозглашаемые принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или ее подразделение;

- характеристики лидеров, стандарты их поведения, декларируемые ими правила и принципы, используемые стили управления;

- организация труда работников и их трудовые отношения.

Методы исследования, которые используют консультанты: наблюдение, интервью (беседа), опросы и анкетирование, социальный эксперимент, анализ организационных документов (формализованная миссия, коллективный договор, корпоративный кодекс чести, характеристики сотрудников, стенограммы совещаний, корпоративные издания), анализ отзывов об организации в СМИ.

Рассмотрим классификацию организационной культуры:

1. Механическая (бюрократическая) оргкультура основана на отношениях авторитарности, централизации власти, силовом разрешении конфликтов, негативной мотивации, жесткой регламентации деятельности сотрудников.

2. Органический (адаптивный) тип оргкультуры строится на вовлечении личности и межличностных отношений в определение и достижение целей подразделений и организации; на максимальном использовании сильных сторон каждого работника и раскрытии его потенциала, прежде всего в направлении целей организации. В этом случае работник охотнее реализует свои возможности, в том числе корректирует, восполняет просчеты в управленческих решениях. Создается самонастраивающаяся система с высокой реактивностью и адаптивностью.

3. Стихийная оргкультура складывается по ситуации, эволюционно, зависит от наличия лидеров, соотношения сложившихся сил, характеристик внешней и внутренней организационной среды.

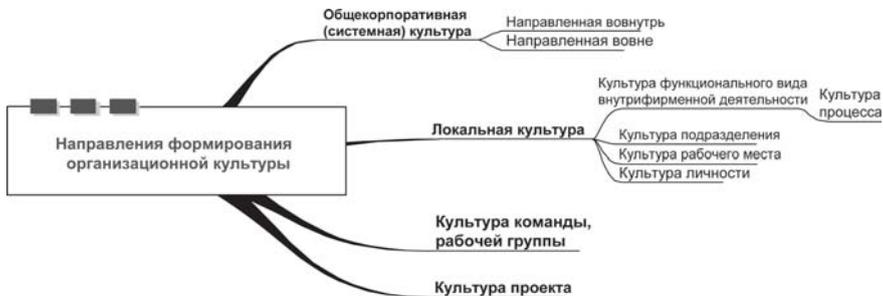
4. Управляемая оргкультура создается целенаправленно, направлена на обеспечение как оперативных, так и стратегических целей организации.

5. Клановая культура проявляется в разных вариантах — семейная, земляческая, по социальной общности — интересы, жизненные взгляды, жизненный опыт. Она может носить как положительный характер, тесно сближая людей на общее дело, так и отрицательный, разобщая людей по субкультурам, создавая барьеры для вхождения людей в организации или карьерному росту.

Информация, полученная при исследовании, служит основой для корректировки существующей организационной культуры, формирования новой.

При этом в зависимости от задач консалтинга могут быть приняты различные направления формирования организационной культуры (рисунок 14). Наиболее сложным является создание общекорпоративной культуры, как для своей организации — направленная вовнутрь, так и для внешней среды — направленная вовне. При этом, безусловно, необходимо учитывать вид и характер хозяйственной деятельности организации, ее отраслевую принадлежность, вхождение составной частью в более крупные объединения, союзы, характеристики внутренней и внешней среды, культуру региона и общества. Консультант при этом использует методы *PEST*, *SWOT* и конкурентного анализа.

Зачастую слабым местом организации с точки зрения организационной культуры является определенный внутрифирменный вид, или процесс деятельности, например процесс продаж, взаимоотношения с клиентами, определенное подразделение, рабочее место или даже сотрудник. В этом случае консультирование является локальным, направленным именно на этот объект.



**Рисунок 14 — Направления формирования организационной культуры**

Если же организация большое внимание уделяет командной работе, то консультирование должно позволить создать сплоченную, работоспособную команду, обладающую своеобразием в рамках единого целого.

Самостоятельным направлением может быть создание культуры определенного вида проектной деятельности, например, инновационной, или даже конкретного проекта, в который могут быть вовлечены множество работников и организаций.

По А. Пригожину, при формировании оргкультуры необходимо выделить ее элементы:

- идеологемы;
- управленческие установки;
- правила;
- обыкновения;
- нормы (рисунок 15).

Идеологемы — это идеологические установки, которые определяют общие ценности, принципы, верования организации и формализуются в миссии, лозунгах и проч.: “Наша организация — это большая семья!”.

Управленческие установки — это решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, делегированных полномочий, критериев оценки, которые предназна-



**Рисунок 15 — Схема формирования организационной культуры**

чены для воплощения избранных идеологем в практику деятельности организации.

Правила — есть договорной порядок, необходимый для осуществления идеологем и управленческих установок. В своем развитом виде эти правила образуют кодекс фирмы, который представляет собой свод взаимосвязанных правил труда, поведения, отношений, в своей совокупности образующий договорной порядок фирмы, действующий наряду с административно-правовым порядком и в отличие от последнего не имеющий юридической силы, а выступающий в виде так называемого “морального контракта” между сотрудниками. Правила включаются в коллективный договор, формализуются в определенных стандартах и инструкциях организации.

Обыкновения — есть определенные организационные ритуалы, вводимые для подкрепления правил и закрепления ценности избранной идеологемы. Обыкновения представляют собой регулярные совещания, собрания, конкурсы, отчеты и другие мероприятия. Их назначение — постоянно подтверждать важность соответствующей идеологемы, делая процесс ее освоения организацией необратимым.

Нормы — это сложившиеся, привычные ценности, рутина, стереотипы, фактически определяющие повседневное поведение работников.

Согласно А. Пригожину они возникают двумя путями:

а) складываются спонтанно, зачастую неосознанно;

б) задаются целенаправленно в виде идеологием, правил, но потом переходят в привычку, и замечаются только отклонения от них.

Изменения оргструктуры должно идти сверху вниз — от идеологием к нормам. При этом консультант сам должен показывать пример создаваемой оргкультуры.

## **5.9. Консультирование по вопросам организационных изменений и развития**

Междисциплинарный подход, получивший название “организационное развитие” (*Organizational Development — OD*), возник в США и Великобритании в 50-е гг. прошлого века и в настоящее время бурно развивается, оказывая влияние на представления об эффективных организациях и управление во всем мире.

*Это интересно — цитата:*

*Все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор (Генри Форд).*

К консультанту, который занимается организационным развитием, предъявляются следующие требования:

1. Универсальные знания, умения и навыки (“широкий” специалист).
2. Способность к быстрому обучению, получению и практическому использованию новейших знаний.
3. Системность, гибкость и креативность мышления.
4. Умение устанавливать продуктивные социальные отношения.
5. Значительный практический опыт.

В основу *OD*-подхода положено представление об организации как социотехнической системе. Таким образом, оказывается возможным интегрировать как собственно системные зна-

ния, получившие развитие в кибернетике и экономике, так и социально-психологические представления об организации как группе людей, накопленные в социологии, психологии и культурологии.

С этой точки зрения можно выделить несколько базовых положений *OD*-подхода:

1. Организация представляет собой открытую развивающуюся систему и подчиняется всем законам и принципам, характерным для таких систем.

2. В организации всегда существуют, реализуются два вида деятельности: текущее функционирование и развитие. Текущее функционирование — это преобразование входных ресурсов в конечный результат, которое осуществляется в относительно стабильных условиях внешней и внутренней среды. Развитие — это переход на более высокий уровень функционирования в связи с новыми требованиями внешней и внутренней среды.

3. Организационно развитие может осуществляться как непрерывное совершенствование — мягкое и как радикальные изменения — жесткое.

4. Поскольку организация представляет собой социальную, экономическую и техническую систему, то развитие осуществляется:

- как изменение социальных отношений;
- экономических отношений (в том числе и управленческих);
- технико-технологических параметров.

При этом каждое из трех видов изменений может быть иницирующим (инновацией) и приводить к изменениям в оставшихся двух сферах. Так, технические инновации приводят к экономическим и социальным изменениям. Например, создание и применение роботов на производстве повышает производительность труда, качество, снижает издержки — экономические изменения. И при этом меняются социально-психологические требования к работникам, их взаимоотношениям, происходит также высвобождение работников.

Возможна и обратная ситуация — социальные инновации приводят к экономическим и технико-технологическим изменениям. Например, инновации в образовании ведут к росту научно-технических достижений и далее к изменениям в экономике.

При проведении организационных изменений выделяют целевые (плановые) и поддерживающие изменения. Например, если проведение технико-технологической инновации является плановым, то в организации необходимо осуществление поддерживающих изменений социального и экономического характера, например изменение условий труда, социально-психологической и экономической мотивации. То есть организационные изменения должны носить системный характер.

Базой для проведения целевых организационных изменений является стратегия развития организации: концентрированного и интегрированного роста, диверсификации. То есть изменения должны обеспечить выполнение стратегии.

Теория организационного развития указывает, что существуют четыре системообразующих фактора, которые определяют возможности развития организации:

1. Цели и интересы лидеров — владельцев, менеджеров высшего уровня.
2. Цели и интересы персонала.
3. Требования и ограничения, задаваемые самой отраслевой деятельностью, т. е. видом продукта, технологией его производства и реализации (товара, услуги), состоянием рыночной инфраструктуры.
4. Требования среды: экономические, политические, социальные и т. п.

Кроме целевых существуют так называемые проблемные изменения, которые связаны с необходимостью решения определенных проблем или эффективного использования внутреннего потенциала сотрудников. Согласно теории диалектического развития в основе изменений находится определенное противоречие, проблема, диагностика и разрешение которой и обеспечивают организационное развитие.

В настоящее время существует несколько подходов к эффективному управлению изменениями. Так, американский менеджер Лэрри Грейнер разработал модель успешного управления организационными изменениями. Процесс управления разделен на шесть этапов:

1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. В наибольшей степени это касается высшего руководства. Под давлением понимается воздействие внешних и внутренних факторов.

2. Посредничество и переориентация внимания. Осознав необходимость перемен, руководство должно сделать следующий шаг и сменить точку зрения на ситуацию и ее проблемы, для того чтобы уйти от стереотипов, шаблонов, мешающих проведению изменений. Здесь, возможно, появится необходимость в специалисте со стороны — консультанте, способном объективно и беспристрастно оценить ситуацию.

3. Диагностика и осознание. На этом этапе руководство собирает необходимую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения соответствующего положения. Этот процесс начинается сверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организации. Затем он опять должен подняться кверху, иначе руководство рискует неправильно определить проблему и ее решение. Во многих случаях этот процесс начинается снизу, например информация может идти от покупателей к продавцам, от рабочего к мастеру и далее согласно иерархии на высшие уровни.

В развитых странах существует разветвленная сеть консультантов по управлению, которые имеют преимущества перед менеджерами организации вне зависимости от руководства, непредвзятости оценки, опыте решения подобных проблем в других организациях.

4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Комментируя этот этап, Грейнер говорит<sup>1</sup>: “Всегда

---

<sup>1</sup> Larry E. Greiner. Patterns of Organization Change // Harvard Business Review. — 1967. May-June. — P. 224–225.

имеется искушение, особенно для структур власти, применять старые решения к новым проблемам”. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — генерация новых, нестандартных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти. Остается добавить, что более всего необходимо заручиться поддержкой будущих исполнителей решения.

5. Эксперимент и выявление. В случае необходимости проведения крупных изменений рискованно осуществлять их разом, поэтому вначале проводятся испытания планируемых изменений и выявляются скрытые трудности. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогут решить возникшую проблему, на основании этого корректирует свои планы, чтобы добиться большей эффективности.

6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать сотрудников организации, чтобы они приняли эти изменения. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, “можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет меры, с помощью которых осуществляются эти изменения”.

Несколько другой подход к модели, разработанной психологом Куртом Левиным. Процесс осуществления нововведений в организацию состоит также из нескольких этапов:

1. Подготовительный этап. Он включает анализ действующих в организации сил. Курт Левин выделил три группы сил:

– движущие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, требующие проведения изменений в организации (освоение нового продукта, необходимость разрешения проблемы, конфликта, изменения сложившихся обстоятельств, новые экономические законы, новые идеи, активные сотрудники);

– сдерживающие силы — причины, обстоятельства, внешние или внутренние факторы, препятствующие проведению изменений в организации (те или иные причины сопротивления сотрудников, недостаток ресурсов, отсутствие опыта в новом деле, экономический кризис);

– потенциал — скрытые, неиспользованные силы, способные стать движущими силами (неиспользованные творческие способности людей, финансовые запасы, которые можно использовать для экономического стимулирования, какие-то дополнительные меры поощрения — гибкий режим дня, улучшение условий труда).

2. Основной этап. Он состоит из трех процедур:

– размораживание — сообщение сотрудникам о предстоящих переменах, их психологическая подготовка, выбор стратегии проведения изменений, мер и методов;

– изменение — осуществление организационных изменений;

– замораживание — закрепление изменений с помощью официальных законов, правил, методик. Создание новых традиций.

3. Оценка изменений. Оценка эффективности. Выявление вновь возникших проблем, отрицательного и положительного опыта.

Для преодоления сопротивления изменениям рекомендуется использовать ряд принципов:

– вовлечение, т. е. создание среды, “втягивающей” каждого сотрудника в процесс изменений;

– подкрепление, т. е. создание системы стимулов, поощряющих участие в изменениях;

– информированность, т. е. сообщение сотрудникам о предстоящих изменениях и о ходе проведения изменений;

– кооптация — предоставление лицу, которое может оказать наибольшее сопротивление переменам, ведущей роли;

– поэтапное внедрение (“малыми шагами”).

## **Контрольные вопросы**

1. Какие организационные подсистемы позволяет автоматизировать консалтинг?

2. В чем важность финансового консалтинга в современных экономических условиях?

3. Какие вам известны методики совершенствования производства?

4. Какие методы используются в кадровом консалтинге?

5. В каких ситуациях, по вашему мнению, очень важен информационный консалтинг? В каких формах он может осуществляться?

6. Какие задачи решает консультант-маркетолог? В чем их специфика применительно к российским условиям?

7. Какие вы знаете формы антикризисного консалтинга?

8. Ваше мнение, насколько важна корпоративная культура для успешной хозяйственной деятельности организации? В чем заключаются особенности корпоративной культуры на российских предприятиях?

9. Опишите сущность и назначение междисциплинарного подхода, получившего название “организационное развитие”?

## **Раздел 6. Консультирование по вопросам управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом**

---

Прибыль должно дать более искусное руководство делом:  
побольше мозга в вашей работе — мозга и еще раз мозга.

**Генри Форд**

### **6.1. Системы управления информацией, знаниями, интеллектуальным капиталом**

Управленческое консультирование по сути своей является знаниевым консультированием, так как консультант приносит новые знания в организацию либо генерирует их в процессе консультирования при решении проблем клиента. Однако в современной экономике знания, оставаясь важнейшим ресурсом, фактором эффективности производства, становятся в то же время самостоятельным товаром, который находит своего потребителя как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В связи с этим в организации необходимо создание системы управления знаниями, которая является частью системы управления организацией. Однако в настоящее время на российских предприятиях отсутствует подобная система, и консультант должен помочь своему клиенту определиться и получить ответы на вопросы:

- необходима ли мне система управления знаниями организации?;
- в какой степени она необходима: на уровне управления информацией, знаниями или интеллектуальным капиталом?;

– буду ли я создавать специальные подразделения, вводить должности по управлению знаниями (лидер знаний, менеджер знаний) либо это будут общепринятые принципы (культура знаний), стандарты, процедуры, разработанные консультантами и направленные на поиск, выявление, формализацию, социализацию знаний, их трансформирование в интеллектуальный капитал?

В этой системе необходимо выделить три объекта управления: информацию, знания и интеллектуальный капитал. Каждый из них требует создания своей системы, поскольку обладает своеобразием. Более того, имеется следующая последовательность: вначале формируется система управления информацией, затем на ее основе — система управления знаниями и далее — система управления интеллектуальным капиталом организации.

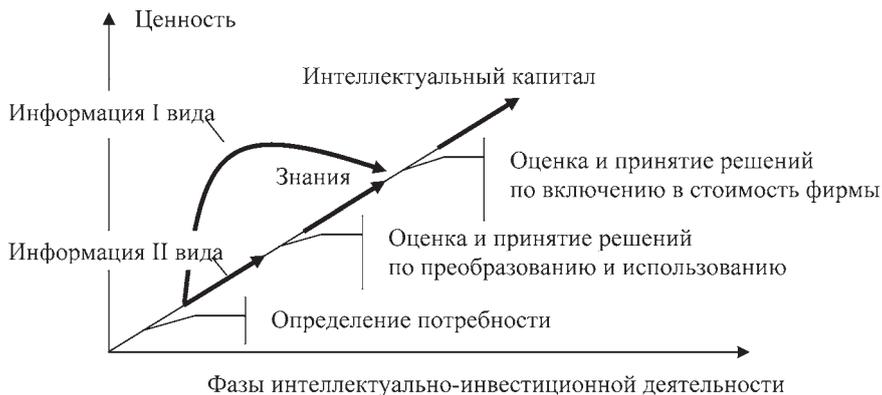
Прежде всего необходимо дать определение трем понятиям: “информация”, “знания”, “интеллектуальный капитал”.

Информация — это продукт интеллектуальной деятельности человека, представляющий собой изложение смыслового содержания элемента реальной действительности ? сущности, явления, объекта, процесса ? в определенной форме, ценность которого для пользователя заключается в снижении неопределенности ситуации с учетом контекста деятельности (задачи).

Знания — это продукт интеллектуальной деятельности человека, на основе полученной информации системно отражающий реальную действительность (структурные знания: знаю, что есть что, как устроено), позволяющий ему выполнять определенную практическую деятельность (процедурные знания: знаю, как поступить, действовать) и формирующий социально-экономический потенциал человека.

Интеллектуальный капитал — это вид капитала, являющийся проявлением интеллекта человека, а также группы людей и представляющий собой продукты их интеллектуальной деятельности — информацию, знания, социально-экономические отношения, имеющие определенную ценность и обеспечивающие их владельцам благо и конкурентные преимущества.

В процессе управления необходимо обеспечить последовательную трансформацию информации в знания, а затем в интеллектуальный капитал, приводящую к повышению их ценности (рисунок 16).



**Рисунок 16 — Трансформация информации в знания и интеллектуальный капитал организации**

При этом информация может быть двух основных видов:

1. Информация I вида, упорядоченная в форме данных и представленная в базах данных, справочниках, каталогах и проч. Такая информация непосредственно трансформируется в интеллектуальный капитал и может быть зафиксирована как объект интеллектуальной собственности.

2. Информация II вида, которая является “сырьем” для создания знаний. Она поступает по двум каналам:

- непосредственно из реальной действительности с помощью органов восприятия (репрезентативной системы человека);
- из описаний (моделей) реальной действительности, созданных кем-либо с помощью определенного языка и установленных правил.

Для эффективного управления информацией, знаниями и интеллектуальным капиталом требуется создание соответствующей

ющих систем управления, которые отличаются степенью сложности и комплексности:

1. Система управления информацией, необходимой для оперативной хозяйственной деятельности.

2. Система управления информацией, обеспечивающей стратегическое развитие организации.

3. Система управления знаниями на уровне персонала организации.

4. Система управления знаниями с использованием интеллектуальных информационных технологий.

5. Система управления интеллектуальным капиталом организации.

Рассмотрим основные характеристики каждой системы.

**1. Система управления информацией, необходимой для оперативной хозяйственной деятельности.**

Цель создания системы — обеспечить информационными ресурсами персонал организации для оперативного принятия решений, поддерживающих стабильность, непрерывность, бесперебойность текущей хозяйственной деятельности и выполнение плановых показателей.

Такая система может относиться:

1. К организации как к системе и отдельным ее элементам — системно-структурный подход. При этом формируется упорядоченная информация об организационной системе в целом и ее составляющих.

2. К бизнес-процессам организации — процессный подход. При этом создаются информационные потоки данных, которые сопровождают процессы, их subprocesses и операции.

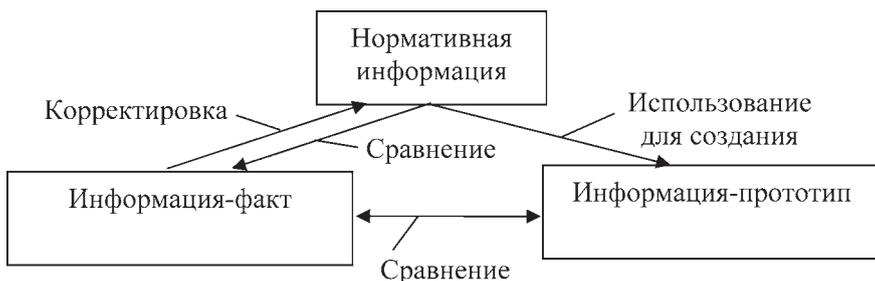
Оперативная информация делится на три вида:

1. Нормативная информация — это нормы, стандарты, эталоны, шаблоны, т. е. информация, которая отработана, рекомендована для постоянного использования, является образцом.

2. Информация-прототип — это планы, проекты, схемы, чертежи, т. е. то, что отражает содержание создаваемого объекта, процесса или ситуации.

3. Информация-факт — это модель реального объекта, процесса, ситуации.

Все три вида информации имеют определенные отношения, снимают неопределенность и позволяют принимать соответствующие решения (рисунок 17). Нормативная информация отражает отработанный опыт, научно обоснованные или общепринятые решения, на ее основе создаются информационные прототипы будущего объекта (процесса, ситуации). При его изготовлении (выполнении, формировании) идет сравнение промежуточных и конечных результатов — информация о фактическом состоянии объекта — с информационным прототипом для получения требуемого результата. Такое же сравнение осуществляется с нормативом, и зачастую его приходится корректировать, обновлять.



**Рисунок 17 — Три вида оперативной информации и отношения между ними**

Оперативная информация может быть представлена в следующих формах: а) управленческие регламенты, например должностные и рабочие инструкции, правила поведения персонала; б) законы, нормы, нормативы, стандарты, нормали; в) технологические карты производственных (операционных) процессов; г) характеристики объектов управления, например трудовых, материальных, финансовых ресурсов, а также оперативные сведения о их состоянии; д) характеристики субъектов и

объектов внешней среды, например потребителей, и оперативные сведения о их состоянии.

Система управления должна обеспечить постоянное наличие релевантной информации, обладающей такими характеристиками, как адресность, своевременность, достоверность, полнота.

***Это интересно — цитата:***

*В наше время мы страдаем не столько из-за недостатка информации, сколько от избытка ненужной, бесполезной информации, не имеющей никакого отношения к выходу из кризисных ситуаций. Найдите возможности отделить бесполезное от важного, и вы почувствуете, что владеете ситуацией (Джефф О “Лири, лектор, писатель, аналитик. “Принципы центуриона: уроки боя для лидеров на линии фронта”).*

Носителями информации являются:

1. Индивидуальные записи работников организации.
2. Различного рода отчеты, записки, обзоры.
3. Система электронного и бумажного документооборота, сопровождающего бизнес-процессы организации.
4. Электронные и бумажные базы данных, библиотеки, информационные хранилища, каталоги, справочники.
5. Автоматизированные системы управления и проектирования.
6. Интернет-ресурсы — корпоративные сайты, электронные магазины, почтовая рассылка, интернет-реклама.
7. Интранет-сайты — информационные странички во внутренней локальной сети, которые могут быть созданы в привязке к оргструктуре организации либо к определенным темам и объектам, например страницы, посвященные истории и эволюции организации, определенному инновационному проекту.

Наиболее целесообразно создание не множества локальных систем, а единой комплексной информационной системы, на основе которой можно автоматизировать деятельность менеджеров и специалистов, представлять данные в удобном для восприятия виде, проводить математико-статистический анализ.

Наличие такой единой информационной системы, основанной на использовании компьютерных технологий, позволяет создать общеорганизационное информационное пространство для всех подразделений и работников организации.

### ***Это интересно — реклама компании “Metrika”***

#### ***Работа с информацией***

##### *Аудит информационного поля*

*Если вы решили усилить управление, потребуется подготовить компанию к работе с информацией. Аудит информационного поля не только решит эту задачу, но и позволит выявить, “где теряем” из-за противоречивой или ложной информации. Поможет понять, чем занимаются отделы ИТ и аналитики, в чем основные причины затягивания сроков и отсутствия видимых результатов в решении поставленных задач.*

##### *Организация работы с информацией*

*Разрабатываем и внедряем правила и процедуры работы с информацией. Руководители и специалисты компании, овладев методикой формирования оперативных показателей и ситуационных отчетов, смогут решать бизнес-задачи на качественно новом уровне. Мы обучим ваших людей работать в едином информационном пространстве, организуем коллективную работу по сбору данных в компании.*

##### *Разработка систем показателей и приоритетов*

*Основные потери в области использования информации для задач управления — это потери на передачу смысла между людьми. С помощью оперативных показателей эта проблема исчезает. Мы разрабатываем “корпоративный язык” для вашей компании в виде непротиворечивого перечня показателей, их аналитик, взаимосвязей. Создадим процедуры для анализа и изменений показателей.*

##### *Визуализация информации*

*Очень важно использовать все инструменты, позволяющие работать с информацией легко и на уровне “личного понимания”. Мы разрабатываем такие инструменты для наших клиентов. Руководитель или специалист без помощи программистов сможет создать собственную студию для работы с информацией, где будут: планшет показателей, приборы, отчеты, графики. Все необходимое, чтобы видеть и управлять.*

### *Ревизия данных*

*Чтобы информация стала главным оружием руководителя, нужны правильные и непротиворечивые данные. С помощью специальных мероприятий получим фактические данные о деятельности компании по всем необходимым направлениям и процессам. Проверим логическую целостность и непротиворечивость данных.*

*Сайт компании <http://www.imetrika.ru>*

## **2. Система управления информацией, обеспечивающей стратегическое развитие организации.**

Цель создания системы — обеспечить руководителей и ведущих специалистов организации информацией, необходимой для принятия стратегических решений, направленных на обеспечение выживаемости организации в долгосрочной перспективе, ее развитие, повышение конкурентоспособности.

Система этого вида базируется на маркетинговых исследованиях:

- внутренней среды организации — данные о состоянии среды по системе показателей (KPI, BSC, набор показателей, принятых на предприятии с учетом его специфики);

- внешней среды организации — данные о состоянии субъектов деловой (микро) и факторов фоновой (макро) среды.

Система обработки информации обеспечивает руководителей и специалистов предприятия прогнозами на основе:

- динамики показателей как внутренней, так и внешней среды;

- появления “слабых сигналов”, т. е. информации о каких-то явлениях, событиях, новых тенденциях, которые в последующем могут укрепиться и стать факторами, значительно влияющими на деятельность организации;

- информации о прорывных и подрывных технологиях (форсайт-исследования).

Информация представляется в форме баз данных, справочников, исследовательских отчетов, стратегических сценариев, кейс-стади.

### **3. Система управления знаниями на уровне персонала организации.**

Цель создания системы — сформировать “самообучающуюся организацию”, персонал которой не только обладает всеми необходимыми современными знаниями, но и включен во внутрифирменный процесс производства знаний в соответствии с потребностями работников и целями самой организации.

Такая система базируется:

1) на ревизии (аудите) профессиональных знаний сотрудников и их постоянном обучении, переобучении, повышении квалификации;

2) организации внутрифирменных научных исследований с обсуждением (семинары, конференции), публикацией (сборники, интранет-страницы) и практическим применением (плановые мероприятия, инновационные проекты) результатов. При этом выделяются новые категории персонала — менеджеры знаний и работники знаний;

3) создании продуктивной творческой среды — творческие группы (“кружки качества”), рационализаторское и новаторское движение, система материальной и социально-психологической мотивации, тщательный подбор персонала, соответствующая социально-культурная система принципов, ценностей, правил поведения и взаимодействия сотрудников.

#### ***Это интересно — цитата:***

*Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество (Роберт Кийосаки, бизнесмен, инвестор, лектор, преподаватель).*

Информационная система должна обеспечить получение, распространение (тиражирование, трансферт, социализацию) и поддержку практического применения внутрифирменных знаний.

Одной из наиболее сложных задач при создании такой системы является преобразование неявных (имплицитных) знаний

сотрудников в явные (эксплицитные), которые формализуются и распространяются внутри организации. Важной становится также задача защиты информации.

Знания представляются в форме научно-исследовательских проектов, сборников статей и докладов, стандартов и методологических инструкций предприятия, рабочих и должностных инструкций, регламентов деятельности сотрудников, тематических интранет-страниц и форумов, оформленных рационализаторско-новаторских предложений.

#### **4. Система управления знаниями с использованием интеллектуальных информационных технологий.**

Цель создания системы управления — обеспечить автоматизацию деятельности менеджеров и специалистов организации на основе создания компьютерных систем поддержки принятия решений, искусственного интеллекта.

Носителем информации и знаний является интеллектуально-информационная система, которая включает в себя следующие подсистемы:

1. Математическое и методологическое обеспечение (мета-знания, *brain*).
2. Информацию и знания предметной профессиональной области (базы знаний, *knowledge base*).
3. Программное обеспечение (инструментальные средства, *soft*).
4. Техническое обеспечение (*железо, hard*).

Полноценный переход к данной системе возможен после освоения предыдущих систем, так как в ходе такой эволюции, во-первых, приобретает необходимый опыт управления знаниями, а во-вторых, создаются элементы будущей системы искусственного интеллекта. В частности, для создания экспертных интеллектуальных систем необходимы умения по формализации неявных знаний, а формализованные знания становятся частью базы знаний экспертной системы.

В 2011 г. в России создано стратегическое общественное движение “Россия 2045”, одной из задач которого является со-

здание систем искусственного интеллекта, значительно повышающих возможности человека, создающих ему “интеллектуальных помощников”<sup>1</sup>.

### **5. Система управления интеллектуальным капиталом организации.**

Цель создания данной системы — перевести управление информацией и знаниями в правовую и экономическую плоскость.

При этом обеспечивается:

- максимально эффективное использование информации и знаний в хозяйственной деятельности организации;
- их капитализация и повышение на основе этого рыночной стоимости фирмы;
- закрепление юридических прав на объекты интеллектуальной собственности за их авторами;
- формирование интеллектуального капитала работников организации и на основе этого построение системы материального и нематериального стимулирования;
- создание системы охраны объектов интеллектуальной собственности;
- создание системы оценки и учета интеллектуального капитала работников, подразделений и организации в целом.

Ключевыми понятиями здесь являются “интеллект”, “интеллектуальная деятельность”, “интеллектуальный капитал”.

Интеллект можно определить как совокупность способностей социального субъекта (человека, группы людей) к познанию, мышлению, генерации новых информации и знаний как для адаптации к существующей реальности, так и для создания новой.

Интеллект проявляет себя посредством интеллектуальной деятельности, которая может быть рассмотрена в узком смысле как умственная (ментальная, психологическая) деятельность человека, так и в широком смысле как организационная производительная деятельность — производство информации и зна-

---

<sup>1</sup> <http://www.2045.ru>

ний с их авторизацией (закрепление прав собственности), капитализацией и экономическим использованием.

Система управления интеллектуальным капиталом основана на организации наряду с производственной (операционной) деятельностью по созданию материального продукта (услуг) еще одного вида производительной деятельности — интеллектуальной, которая имеет определенные технологические переделы и осуществляется как постоянный процесс:

1. Обучение (в более широком смысле — образование) персонала. Результат — человеческий интеллектуальный капитал.

2. Исследовательско-инновационная деятельность. Результат — новая информация и знания, представляющие собой продукт, предназначенный для использования как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

3. Правовая деятельность. Результат — интеллектуальные продукты, включенные в отношения собственности.

4. Инвестиционно-проектная деятельность. Результат — экономический эффект, повышение эффективности и потенциала организации.

5. Аудиторско-оценочная деятельность. Результат — сформированная рыночная стоимость интеллектуального капитала в целом и его отдельных составляющих.

Интеллектуальная организационная деятельность имеет главную цель — создание инноваций, в связи с чем целесообразно использовать термин “интеллектуально-инновационная деятельность”.

Создание системы управления интеллектуальным капиталом организации можно организовать последовательно по иерархическим уровням:

1. Интеллектуальный капитал человека (индивидуума, личности).

2. Интеллектуальный капитал группы людей (команды).

3. Интеллектуальный капитал организации (корпорации).

При этом формирование интеллектуального капитала человека направлено на социально-психологическое развитие

интеллекта (с учетом его многофакторной структуры), организацию системы управления интеллектуальной деятельностью по обучению, познанию, созданию и экономическому использованию интеллектуальных продуктов.

Интеллектуальный капитал человека включает:

1. Интеллект человека, основу которого составляет природная, генетически заданная структура, являющаяся строго индивидуальной.

2. Результаты его интеллектуальной деятельности, которые могут быть предназначены для использования:

– в профессиональной деятельности, например промышленные ноу-хау, изобретения, полезные модели;

– в светской (вне профессиональной) деятельности, например способ полноценного отдыха, методы эффективного воспитания детей;

– во внутренней ментальной деятельности как усилители интеллекта, это так называемые технологии ментальной деятельности, например приемы концентрации внимания, запоминания, методы эйдетики, технологии ТРИЗ (творческого решения задач).

Имеет место обратная связь — результаты интеллектуальной деятельности, активно используемые человеком, повышают мощность его интеллекта, так, при этом происходит укрепление имеющихся и образование новых коннектов — связей между нейронами мозга.

Особое значение для повышения производительной мощности интеллекта человека имеют технологии ментальной деятельности, которые могут значительно расширить его возможности, усилить слабый от природы интеллект. Следовательно, должна быть создана соответствующая система обучения и тренингов.

Интеллектуальный капитал человека во многом существует в скрытой форме, как неформализованные, неявные (имплицитные) знания, которые очень трудно или даже невозможно формализовать (ментальная модель — “Делаю, но не могу объяснить, как”).

На предприятии организуется как индивидуальная, так и групповая интеллектуально-инновационная деятельность. Интеллектуальный капитал группы — это капитал:

- отдельного подразделения (звена) в структуре организации, например отдела снабжения, технической подготовки производства и проч.;

- рабочей группы внутри подразделения, которая является конечным уровнем иерархии и включает в себя отдельных сотрудников, например рабочая бригада, смена, инженерная группа;

- проектной команды, созданной для проведения организационных изменений, реализации определенного проекта;

- креативной группы, созданной для творческого решения организационных проблем, разработки рационализаторско-новаторских предложений, создания объектов интеллектуальной собственности, например группы цеховых рационализаторов, кружки качества.

Интеллектуальный капитал группы включает в себя:

1. Интегральное множество (синергию) интеллектуальных капиталов отдельных людей. При этом важен не только капитал, формируемый информацией и знаниями, но и внутригрупповыми отношениями, которые должны носить продуктивный характер.

2. Результаты (продукты) их совместной интеллектуально-инновационной деятельности.

Интеллектуальный капитал организации целесообразно разделить на внутренний и внешний.

Внутренний интеллектуальный капитал:

- это результаты интеллектуальной деятельности, которые зафиксированы как объекты интеллектуальной собственности организации (авторское и промышленное право) или как объекты коммерческой тайны;

- формализованные в том или ином виде знания персонала организации (эксплицитные знания), которые не вошли в число объектов интеллектуальной собственности, но зафиксированы

определенным способом на материальных или электронных носителях, например в пояснительных записках к проектам, в конструкторской или технологической документации, на интернет-форумах;

– продуктивные отношения персонала организации как по вертикали, так и по горизонтали организационной иерархии, иначе говоря организационная культура.

**Внешний организационный капитал:**

– это имидж организации;

– ее продуктивные отношения с субъектами рынка: потребителями, контрагентами, конкурентами, органами власти, общественностью, средствами массовой информации.

Управление интеллектуальным капиталом организации должно быть организовано двумя равноценными потоками: сверху вниз — инициатива собственников и топ-менеджеров, снизу вверх — инициатива рядовых работников и низовых менеджеров; объединяясь эти два потока формируют целенаправленную интеллектуально-инновационную деятельность организации.

***Это интересно — российский консалтинг в управлении интеллектуальным капиталом:***

*Консалтинговая группа “BusinessArt” специализируется на вопросах управления интеллектуальным капиталом организации, инновациями и творческими аспектами коммерческой деятельности. Используя собственные уникальные разработки, компания “BusinessArt” помогает своим клиентам находить эффективные решения там, где они неочевидны, а традиционные способы решения проблем не работают.*

*Сайт компании <http://www.bs-art.ru/>*

В заключение отметим, что управление информацией, знаниями и интеллектуальным капиталом необходимо тем организациям, которые настроены на стабильную деятельность в долгосрочном периоде, ставят перед собой стратегические цели совершенствования и развития, повышения конкурентоспособ-

ности. Как и любой другой вид управленческой деятельности, он является затратным, и уровень затрат возрастает при переходе от системы к системе: информация, знания, интеллектуальный капитал. Задачей консультанта является оптимизация процесса построения и функционирования знаний, направленная как на снижение издержек, так и на получение большего результата.

## **6.2. Процессно-ориентированный подход к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом организации**

Экономика знаний в настоящее время становится объективной реальностью. В узком смысле она проявляется посредством рынков знаний — рынки информационных, интеллектуальных продуктов, образовательных, инжиниринговых, консалтинговых услуг, — поскольку знания в той или иной форме становятся рыночным продуктом. В широком смысле экономика знаний — это применение в экономической деятельности человека концепции управления знаниями и интеллектуальным капиталом, формирующей определенное мировоззрение человека, принципы, подходы, методологию и технологию его деятельности.

Эффективное использование новой научной парадигмы возможно в том случае, если найдено практическое применение ее положениям. При этом, как правило, формируются различные, зачастую противоречащие друг другу точки зрения на то, как, каким образом трансформировать теорию в практику, чему посвящается множество научных исследований.

Рассмотрим применение процессного подхода к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом организации, который позволит консультанту организовать процесс создания знаний и интеллектуального капитала организации.

Предположим, что в организации-клиенте имеются интеллектуальные человеческие ресурсы, иначе говоря, работники знаний,

способные создавать новые знания. При этом задача трансформации знаний в интеллектуальный капитал не ставится.

Тогда минимально достаточный процесс будет состоять из следующих этапов:

**1-й этап:** Сведения → Данные;

**2-й этап:** Данные → Информация;

**3-й этап:** Информация → Знания OR Новые знания<sup>1</sup>.

Рассмотрим более подробно содержание каждого этапа.

**1-й этап:** Сведения → Данные. Для получения новых знаний необходимо сырье, которое и собирается на первом этапе. В отличие от производства материального продукта, который организован с использованием отработанного технологического процесса с точно определенной структурой и рассчитанным количеством сырья, при производстве знаний — нематериального продукта — такой определенности нет. Имеется проблема, соответствующая ей проблемная ситуация, поставленная цель, решаемые задачи, выделенный объект и очерченная в нем предметная область. Поиск источников, сбор и структуризация сведений являются основным содержанием этого этапа. Его технологию составляют методы исследований и формирования данных.

**2-й этап:** Данные → Информация. Данные так и останутся в записях, на компьютерных носителях, если они не будут использованы для прояснения проблемной ситуации, снятия неопределенности относительно ее строения, характера, параметров, направлений развития, путей, методов и способов решения проблемы. При этом они трансформируются в релевантную информацию, т. е. обладающую свойствами правдивости (истинности), своевременности (неустаревания), полноты (достаточности), отношения к контексту (адресности). Технологию второго этапа составляют методы мышления — анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение и проч., усиленные средствами информационных технологий.

---

<sup>1</sup> Примечание. Для описания процессов используем нотацию: N этап: Вход в процесс → Выход из процесса, где N — номер этапа.

**3-й этап:** Информация → Знания OR Новые знания. Во многих случаях работник довольствуется полученной релевантной информацией, так как она в достаточной степени характеризует проблемную ситуацию, являясь фактически структурными знаниями — знаниями “что есть что”, — и предлагает ему готовые решения проблемы, т. е. процедурные знания — знания “как поступать”. Ему остается только, что называется, “пропустить их через себя” и применить на практике, используя конкретно-образное и конкретно-действенное мышление. Однако если с использованием таких знаний проблема не будет решена или решена неэффективно или требуется получить новый результат, создать новый объект, получить инновацию, тогда, соответственно, необходимо сгенерировать новые знания с использованием технологий творческого мышления.

Указанный процесс представляет собой интеллектуальную ментальную деятельность работника (ИМД), качество и эффективность которой определяются уровнем его интеллектуального потенциала. Созданные знания являются имплицитными — принадлежащими самому человеку.

Если необходимо использование этих знаний другими работниками организации и превращение их в эксплицитные, то к процессу ИМД добавляется процесс распространения знаний — трансфер знаний (ТЗ), который состоит из этапов: **1-й этап:** Имплицитные знания ( $i$ ) ↔ Пользователь; **2-й этап:** Имплицитные знания → Эксплицитные знания; **3а этап:** Эксплицитные знания → Социализированные знания ( $n$ ); **3б этап:** Эксплицитные знания → Индивидуализированные имплицитные знания ( $m$ ).

Рассмотрим их более подробно:

**1-й этап:** Имплицитные знания ( $i$ ) ↔ Пользователь. Здесь определяется соответствие между имеющимися имплицитными знаниями и информационными потребностями, того, кому они должны быть переданы. Также производится его оценка с точки зрения готовности и способности принять и использовать данные знания, а также целей их применения — информационный портрет пользователя (ИПП).

**2-й этап:** ИмPLICITные знания → ЭКСПЛИЦИТные знания. На этом этапе осуществляется выбор системы кодирования исходя из ИПП, осуществляется кодирование и разрабатывается технология передачи знаний Пользователю. Наиболее простым и широко используемым способом является вербальное кодирование с дополнительным использованием наглядного, например графического, представления информации. И соответственно трансфер знаний будет осуществляться речевыми технологиями с дополнительной слайд-презентацией. На 2-м этапе происходит потеря определенного объема знаний, так как не все из них можно формализовать, поскольку часть имPLICITных знаний носит интуитивный или трансцендентный характер, имеет форму ощущений, неясных представлений.

**За этап:** ЭКСПЛИЦИТные знания → Социализированные знания ( $n$ ). На данном этапе осуществляется социализация знаний, т. е. распространение их в социальной среде, передача пользователям. Знания становятся общедоступными, осуществляется их диффузия в социально-экономической среде. Здесь вновь происходит потеря знаний, что связано с коммуникационными барьерами, фильтрами и шумами.

**Зб этап:** ЭКСПЛИЦИТные знания → Индивидуализированные имPLICITные знания ( $m$ ). Пользователь, получивший знания, должен их принять, осознать и использовать. При этом они станут частью его интеллектуального капитала, превратившись в имPLICITные знания. Наложение их на имеющийся внутренний опыт, т. е. на уже существующие имPLICITные знания, может дать синергетический эффект. Но не все люди, получившие эти знания, их поймут, примут и используют.

Таким образом в процессе трансфера знаний осуществляется следующая количественная трансформация:

$$i \rightarrow n (\uparrow) \rightarrow m (\downarrow),$$

где  $i$  — единичные (индивидуальные) имPLICITные знания их создателя;

$n$  — социализированные знания, переданные  $n$  количеству людей;

*m* — единичные (индивидуальные) имплицитные знания *m* количества людей, их воспринявших, понявших, принявших и использующих.

Указанные процессы необходимы тем организациям, которые стремятся стать “самообучающимися”, осуществлять инновационную деятельность, повышать свою конкурентоспособность путем повышения качества. Однако если организация является публичной, заинтересована в улучшении имиджа, стремится увеличить свою рыночную стоимость, хочет создать систему мотивации работников, стимулирующую их интеллектуальное развитие, создание инноваций, то необходима организация третьего процесса, направленного на капитализацию созданных знаний, их трансформацию в интеллектуальный капитал.

Процесс формирования интеллектуального организационного капитала (ФОИК) включает в себя следующие этапы: **1-й этап:** Эксплицитные знания → Объекты интеллектуальной собственности; **2-й этап:** Объекты интеллектуальной собственности → Организационный интеллектуальный капитал.

Уточним содержание каждого этапа.

**1-й этап:** Эксплицитные знания → Объекты интеллектуальной собственности. Эксплицитные знания могут быть отнесены к объектам авторского, промышленного права или закреплены как коммерческая тайна. Организация может создать собственную внутрифирменную классификацию тех знаний, которые не попадают в указанные категории, например это рационализаторские предложения, технические, инновационные, социальные проектные разработки. При этом осуществляется авторский учет объектов интеллектуальной собственности, их правовое оформление.

**2-й этап:** Объекты интеллектуальной собственности → Организационный интеллектуальный капитал. На этом этапе с применением затратного, рыночного, сравнительного и других подходов осуществляется стоимостная оценка объектов интеллектуальной собственности с включением их в бухгалтерский и управленческий учет. Оценивается рыночная стоимость орга-

низации. Оценка может быть как общей — корпоративной, так и дифференцированной по уровням организационной иерархии.

Отметим, что для осуществления всех указанных процессов необходимы человеческие интеллектуальные ресурсы, иначе говоря, работники знаний. Организация имеет варианты создания таких ресурсов: а) прием подготовленных работников знаний со стороны; б) создание человеческих интеллектуальных ресурсов собственными силами.

Если организация ориентируется на собственное формирование человеческих интеллектуальных ресурсов (ФИР), то необходимо создание соответствующего процесса, состоящего из этапов: **1-й этап:** Персонал организации → Потенциальные работники знаний; **2-й этап:** Потенциальные работники знаний → Подготовленные работники знаний; **3-й этап:** Подготовленные работники знаний → Стимулированные работники знаний.

Рассмотрим содержание этапов.

**1-й этап:** Персонал организации → Потенциальные работники знаний. Содержание этого этапа составляют внутриорганизационный поиск, оценка и отбор кадрового резерва работников знаний. Осуществляется оценка двух видов: социально-психологическая и профессиональная. Целесообразно использование технологий центра оценки (Assessment Center).

**2-й этап:** Потенциальные работники знаний → Подготовленные работники знаний. На этом этапе создается специализированная и индивидуально-ориентированная система обучения работников знаний. Основные направления обучения: профессиональное; психология личности; социальное поведение; научно-исследовательское; креативное. Цель профессионального обучения — ликвидировать слабые места работника как специалиста в определенной предметной области, дать ему передовые знания, передать опыт лучших отечественных и зарубежных специалистов. Цель обучения психологии личности — сформировать знания о структуре личности, ее психологических характеристиках, научить методам внутреннего наблюдения, анализа, корректировке и развитию личности. Цель обуче-

ния социальному поведению — дать знания, умения, навыки эффективного взаимодействия в социальной среде, лидерства, управления групповой динамикой, конфликтами, формирования интеллектуально-инновационной организационной культуры. Цель обучения научным исследованиям — научить методологии и технологии исследований, анализа данных с использованием формально-логических, математических и статистических методов, моделированию объектов и процессов, в том числе с использованием современных информационных технологий. Цель обучения креативному творчеству — передать знания нестандартного мышления, научить методам, способам, приемам творческой деятельности с использованием эйдетики, ТРИЗ, эвристики и прочее, сформировать творческую личность. Конечная цель — создать интеллектуальную элиту, когнитариат для эффективного развития организации и выхода в инновационные лидеры.

**3-й этап:** Подготовленные работники знаний → Стимулированные работники знаний. Для работников знаний характерно наличие прежде всего внутренних мотивов — стремление к познанию нового, творчеству, расширению своих возможностей, признанию, достижению целей самосовершенствования и развития. Поддержка в форме внешней мотивации является дополнительной, но и немаловажной. Сюда относятся: административные стимулы, например наделение работника определенными полномочиями; организационные стимулы — организация рабочего места с использованием самых современных средств труда или организация свободного рабочего времени; экономические стимулы, в частности, получение работником дохода от созданных им объектов интеллектуальной собственности; социально-психологические стимулы, что может проявляться как создание внутриорганизационной системы научных званий и категорий.

Если собственники и руководители организации ориентированы на формирование человеческого интеллектуального капитала (ФЧИК), то дополнительно к данному следует создать

следующий процесс: **1а этап:** Работники знаний ↔ Интеллектуальный потенциал; **1б этап:** Работники знаний ↔ Имплицитные AND Эксплицитные знания; **2-й этап:** Интеллектуальный потенциал AND (Имплицитные AND Эксплицитные знания) → Человеческий интеллектуальный капитал.

Представим содержание указанных этапов.

**1а этап:** Работники знаний ↔ Интеллектуальный потенциал. На этом этапе осуществляется оценка работников для определения их интеллектуального потенциала. При этом используются два подхода к оценке: 1) нефинансовый (социально-психологический); 2) финансовый (стоимостный). Нами предлагается в качестве теоретико-методологической базы оценки использование многофакторной структуры интеллекта человека с выделением следующих его видов: восприятия; эмоциональный; мышления; креативный; социокультурный; предпринимательский. Каждый из них связан с определенной группой интеллектуальных способностей человека и может быть оценен специальными методиками [1].

**1б этап:** Работники знаний ↔ Имплицитные AND Эксплицитные знания. На этом этапе осуществляется анализ того, какими имплицитными знаниями обладает работник и какие эксплицитные знания он создал, определяется их стоимость.

**2-й этап:** Интеллектуальный потенциал AND (Имплицитные AND Эксплицитные знания) → Человеческий интеллектуальный капитал. Результаты оценки можно использовать различными способами: при аттестации персонала для принятия кадровых решений, в частности, по построению деловой карьеры, индивидуальному развитию; для построения индивидуально-ориентированной системы мотивации; для последующей организации внутрифирменного бенчмаркинга. Но основной целью оценки является включение человеческого интеллектуального капитала в состав капитала организации с целью повышения ее рыночной стоимости, последующего анализа динамики интеллектуального развития организации, роста ее интеллектуального потенциала. При этом имеется следующая особен-

ность — эксплицитные знания, созданные работником, учитываются при его индивидуальной оценке, но поскольку они отделены от него и при его увольнении остаются в организации, то входят в организационный интеллектуальный капитал, при этом нужно избежать двойного счета.

Таким образом, процессом ФЧИК будет сформирован человеческий, а процессом ФОИК организационный интеллектуальный капитал. Поскольку организация окружена внешней средой, то выделяют третий вид капитала — маркетинговый — это продуктивные, взаимовыгодные отношения с субъектами маркетинговой среды: потребителями, партнерами, общественностью, конкурентами, администрацией, СМИ, это доброе имя организации как результат таких отношений.

Процесс формирования маркетингового интеллектуального капитала (ФМИК) включает этапы: **1-й этап:** Интересы организации ↔ Интересы субъекта среды; **2-й этап:** Интересы субъекта среды → Стратегия взаимоотношений; **3-й этап:** Стратегия взаимоотношений → Характер взаимоотношений; **4-й этап:** Характер взаимоотношений → Маркетинговый интеллектуальный капитал.

Рассмотрим содержание этапов.

**1-й этап:** Интересы организации ↔ Интересы субъекта среды. Здесь осуществляется анализ и сопоставление интересов организации и субъекта рынка, определяются точки соприкосновения и противоречия, степень удовлетворения потребностей тех и других, оценивается возможность долгосрочных взаимовыгодных отношений, строится “портрет” субъекта среды.

**2-й этап:** Интересы субъекта среды → Стратегия взаимоотношений. На основании проведенного анализа строится стратегия отношений с субъектом маркетинговой среды, которая отражает принципы, ценности, установки отношений и поведения организации в маркетинговой среде, а также программу действий в долгосрочной перспективе.

**3-й этап:** Стратегия взаимоотношений → Характер взаимоотношений. Выполнение стратегии приводит к формирова-

нию отношений с определенными характеристиками, как деловыми, так и социально-культурными. Оценка позволяет определить их направленность, временные параметры, важность и силу влияния на деятельность организации.

**4-й этап:** Характер взаимоотношений → Маркетинговый интеллектуальный капитал. На основании оценки строится “Карта отношений” и позитивные отношения включаются в состав маркетингового интеллектуального капитала, который используется при продвижении товара, формировании инфраструктуры бизнеса, поиске инвесторов, заключении сделок.

Процессы, которые мы рассмотрели по отдельности, “соединим” в общий процесс, который назовем “Интеллектуальная производительная деятельность” (ИПД), представив его в форме концептуальной функциональной модели (рисунок 18).

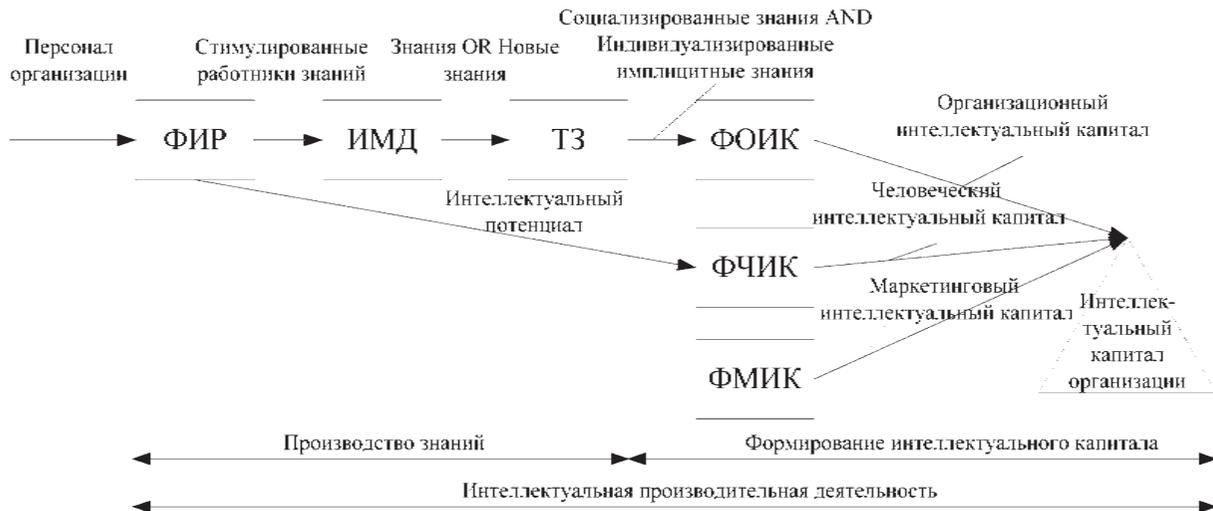
В современных экономических условиях ИПД должна быть организована как самостоятельный вид деятельности и производить нематериальный продукт наряду с производственной (операционной) деятельностью по производству материального продукта (оказанием услуги). При этом собственники и руководители организации должны решить вопросы:

1. Производим знания или дополнительно формируем интеллектуальный капитал организации.
2. Произведенные знания используем для внутриорганизационного использования (натуральный продукт) с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности и создания инноваций или продаем их на соответствующих рынках знаний (товарный продукт).

Представленная модель послужит прототипом для организации ИПД в хозяйственных организациях любого вида деятельности и формы собственности.

### **Контрольные вопросы**

1. Информация, знания и интеллектуальный капитал — что их объединяет и в чем их особенности?



**Рисунок 18 — Концептуальная модель ИПД**

2. Какие системы управления необходимо создать для эффективного управления информацией, знаниями и интеллектуальным капиталом?

3. В чем назначение в организации оперативной и стратегической информации?

4. Расскажите, какая информация необходима для вашей текущей деятельности, опишите ее источники, способы хранения и обработки?

5. Какую информацию может получать организация с интернет-ресурсов?

6. Что такое имплицитные и эксплицитные знания? Как трансформировать первые во вторые? Для чего это нужно?

7. Опишите содержание новой категории персонала — “работник знаний”? В чем причина ее возникновения?

8. Как вы считаете, в какой степени используются на современных предприятиях системы искусственного интеллекта? Как может поучаствовать консультант в создании такой системы?

9. Что входит в содержание интеллектуального капитала человека?

10. Как вы считаете, является ли коучинг методом формирования интеллектуального капитала человека? Как это проявляется?

11. Что включает в себя внутренний и внешний интеллектуальный капитал организации?

12. В чем сущность процессно-ориентированного подхода к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом организации?

13. Какие виды процессов необходимо организовать для создания знаний и управления интеллектуальным капиталом организации?

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В.* Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
2. *Блюмин А.М.* Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования: Учебник для бакалавров. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2012.
3. *Брайан Трейси.* Точка фокуса: Пер. с англ. Н.И. Кароваева. — Минск: Бизнесе, 2003.
4. *Васильев Г.А., Деева Е.М.* Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации). — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
5. *Гончарук В.А.* Маркетинговое консультирование. — М.: Дело, 1998.
6. *Гульковский А.В., Рысюк В. Н.* Управленческое консультирование. Вопросы и ответы. — М.: Юркнига, 2004.
7. *Калянов Г.Н.* Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. — М.: Горячая Линия — Телеком, 2011.
8. *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от А до Я. — М.: Дело, 2002.
9. *Котляревский Ю.Л.* Управленческое консультирование в России. — Ростов н/Д: Феникс, 2004.
10. *Коуп М.* 7 основ консалтинга: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
11. *Красовский Ю.Д.* Сценарии организационного консультирования — М.: ОАО “Типография “Новости”, 2000.

12. *Липпит Г., Липпит Р.* Консалтинговый процесс в действии: Практическое пособие для консультантов и бизнес-тренеров: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.
13. *Попов В.М., Ляпунов С.И., Филиппов В.В., Медведев Г.В.* Современные бизнес-технологии. — М.: Кнорус, 2006.
14. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
15. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.
16. *Тищенко А.И., Фомишин С.В., Чернов Ю.В.* Управленческое консультирование: Учеб. пособие для вузов. — М.: ОЛДИ-плюс, 2003.
17. *Токмакова Т.Н.* Управленческое консультирование. — М.: МЭСИ, 2005.
18. Управленческое консультирование нововведений: Индивид в организации / Отв. ред. А.И. Пригожин. — М., 1990.
19. *Фомишин С.В., Чернов Ю.В.* Управленческое консультирование. Международный опыт. — Ростов н/Д: Феникс, 2006.
20. *Шарков Ф.И.* Коммуникология: коммуникационный консалтинг: Учеб. пособие. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2011.
21. *Шарков Ф.И.* Консалтинг в связях с общественностью: Учебник. — 2-е изд., стер. — М.: Экзамен, 2008.
22. *Шейнс Э.Г.* Процесс консалтинга: Построение взаимовыгодных отношений “клиент — консультант”. — М.: Питер, 2008.
23. *Watson G.H.* IL Benchmarking / edizione italiana A/ cura di Piercarlo Ceccarelli, Franco Angeli. — Milano, 1995.
24. *Yojana Sharma.* GLOBAL: Intellectual capital “ranking” of 40 countries. URL : <http://www.russianelectronics.ru/leader-r/print/31949/>. 19 December 2010 (дата обращения 04.03.11).

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *К. Б. Ушаков*  
Корректор — *М. Д. Писарева*  
Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

*Учебное издание*

**Блинов** Андрей Олегович,  
**Дресвянников** Владимир Александрович

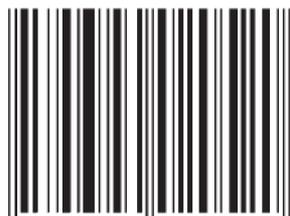
Управленческое консультирование

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 01.10.2012. Формат 60×84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 13,25.  
Тираж 1500 экз. (1-й завод 1–600 экз.) Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347.  
Тел./факс: 8 (495) 741-34-28;  
8 (499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис;  
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,  
ОП Производственно-издательский комбинат «ВИНТИ»-«Наука»,  
140014, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.  
Тел./факс: 554-21-86, 554-25-97, 974-69-76.



9 785394 020520