

# Основы управленческого консультирования

Петракова Е.Е.

- \* Лекции – 18 часов ДО; **4 часа ОЗО**
- \* Практические занятия – 18 часов ДО; **6 часов ОЗО**
- \* ГиМУ – **зачет**
- \* Управление персоналом - зачет

# Содержание курса

- \* 1. История возникновения и современное состояние управленческого консалтинга
- \* 2. Сущность, принципы и виды управленческого консультирования
- \* 3. Методы управленческого анализа
- \* 4. Стейкхолдер-анализ
- \* 5. Эмоциональный интеллект и идея Agile методологии

# История возникновения и современное состояние управленческого консалтинга

1. Управленческий консалтинг (УК) за рубежом: история; основные направления; функции; мировые лидеры
2. Особенности УК в России: основные направления и элементы; типы консалтинговых компаний; негативные тенденции и противоречия

# Истоки консалтинга

- \* Мировая история консалтинга насчитывает более 130 лет.
- \* В 80-е годы XIX века появились первые профессиональные консультанты, такие, как **Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон**, создавшие первые консалтинговые фирмы.
- \* **Первая консультационная фирма “Артур Д’Литтл”** (одна из крупнейших в настоящее время) появилась в США в 1881 г., а **первая компания по менеджмент-консалтингу** (Служба исследований бизнеса) была создана в 1914 г. в Чикаго Эдвином Бузом («**Буз-Аллен энд Хамилтон**»).
- \* В начале XX века появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, по управлению сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинзи и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам - "**МакКинзи энд Компани**" и "**А. Т. Карни**".

# Мировые лидеры УК

- \* Лидирующее положение на мировом рынке консалтинговых услуг сохраняется за США:
- \* из 30 крупнейших компаний такого рода 21 имеет американское происхождение, 4 – английское, 2 – французское, по одной – немецкое, голландское и канадское.
- \* Пять из них (“Делойт энд Туш”, “Эрнст энд Янг”, “КПМГ”, “Артур Д’Литтл” и “Прайс Вотерхаус Куперс”), характеризующиеся наибольшим оборотом (более 5 млрд долл. в год каждая), называют **большой пятеркой**, в которой **“Артур Д’Литтл”** занимает **особое место**.

# Мировые лидеры УК (без учета “Артур Д’Литтл”)

- \* Крупнейших фирм когда-то было восемь, и назывались они вместе «Большая восьмёрка». В 1989 году в результате слияния "Deloitte, Haskins and Sells" и "Touche Ross" (объединённая фирма стала называться "Deloitte & Touche"), и "Ernst & Whinney" и "Arthur Young" ("Ernst & Young") «Восьмёрка» превратилась в «Шестёрку». Количество крупнейших компаний вновь сократилось в 1998 году после слияния "Price Waterhouse" и "Coopers & Lybrand" (в результате возникла "PricewaterhouseCoopers"). Наконец, «Пятёрка» стала «Четвёркой» в 2002 году после массового ухода клиентов от Arthur Andersen и последующего прекращения существования компании («дело Enron» в 2001 г.).

Компания	Выручка а	Число сотрудников	Выручка на 1 сотрудника	Год
<a href="#"><u>PricewaterhouseCoopers</u></a>	\$35,4 млрд	208 100	\$169 892	2015
<a href="#"><u>Deloitte Touche Tohmatsu</u></a>	\$35,2 млрд	225 400	\$156 167	2015
<a href="#"><u>Ernst &amp; Young</u></a>	\$28,7 млрд	212 000	\$135 517	2015
<a href="#"><u>KPMG</u></a>	\$24,4 млрд	173 965	\$140 488	2015

# «Фабрики мысли»

Институты и корпорации по прикладным исследованиям, в качестве «мастеров на все руки» или, как иногда называют данную разновидность, - «фабрики мысли», «мозговые банки».

- \* Они заключают контракты на проведение исследований с сотнями клиентов и выполняют удивительно многообразные задания как исследовательского, так и консультативного характера.
- \* «Фабрики мысли» этого типа распадаются на две основные категории:
- \* корпорации, созданные с целью получения прибыли,
- \* организации «не для прибыли».
- \* Корпорации первого типа организованы, как обычные американские корпорации, и несут ответственность перед держателями акций за получение прибыли (цель организации).
- \* Организации второго типа также имеют право на получение прибыли, но организованы с другой целью. В данном случае любая прибыль должна вновь использоваться институтом с целью проведения исследований и расширения деятельности.

# «Фабрики мысли»

- \* Фирма «Буз, Аллен энд Гамильтон», например, ежегодно принимает около 1300 заданий от примерно 900 клиентов, большинство которых — корпорации. Как правило, фирма проводит относительно непродолжительное изучение проблем корпораций — должна ли корпорация осуществить слияние или в будущем прибегнуть к диверсификации — и пользуется репутацией «исцелителя бизнеса».
- \* Среди «фабрик мысли» можно назвать двух «мастеров на все руки», выделяющихся своей величиной и многообразным диапазоном: это коммерческая корпорация «Артур Д. Литтл» в Кембридже (штат Массачусетс) и работающий «не для прибыли» Стэнфордский исследовательский институт в Менло-Парке (штат Калифорния). Корпорация «Артур Д. Литтл» является более старой. Она была основана в прошлом веке, когда один исключенный из МТИ студент сообразил, что американские торговцы в портовом районе Бостона готовы платить за то, чтобы специалисты проводили анализ качества патоки и других продуктов до того, как будет осуществлена их закупка.

# История «фабрики мысли» «Артур Д'Литтл»

- В 1921 году Артур Деон Литтл, один из основателей и глава корпорации «Артур Д. Литтлинк», решил сделать личный вклад в развитие американской философии, повергнув в прах один из догматов традиционной мудрости, в котором, по его мнению, полностью отсутствовало воображение: «Нельзя сделать шелковый кошелек из свиного уха».
- \* Бум 1890-х годов в области новых промышленных процессов и изобретений обеспечил лаборатории определенную роль в обслуживании потребностей американской промышленности. Сам Литтл отправился в Европу и вернулся оттуда с информацией относительно искусственных шелков (которые позднее стали называться ацетатными шелками и вискозой) и нитроцеллюлозы, с которой он познакомил Америку. До своей смерти в 1935 году он успел превратить лабораторию в многоотраслевую фирму, занимающуюся промышленными исследованиями, в которой были заняты свыше 80 служащих. В свою бытность Литтл и его все возраставший штат сотрудников, кроме всего прочего, помогли «Дженерал Моторс» создать исследовательский отдел, перевели химическую промышленность с одного органического сырья на другое, а именно с угля на нефть, открыли процесс производства спирта из пищевых отходов, способствовали модернизации технических отделов МТИ, а также внедрили десятки изобретений в целлюлозно-бумажной промышленности.

# «Фабрики мысли»

- Кроме «Артур Д. Литтл» среди ведущих исследовательских и консультативных фирм, работающих на коммерческой основе, следует назвать фирмы «Буз, Аллен энд Гамильтон», группу «ТЕМПО» корпорации «Дженерал электрик», корпорацию «Плэннинг рисерч», корпорацию «Рисерч менеджмент», корпорацию «Маккинзи энд компани», корпорацию «Оперейшнс рисерч», группу Дайболда, а также корпорацию «Ауэрбах».
- \* Например, Группа «ТЕМПО», созданная в 1956 году в Санта-Барбаре (штат Калифорния) как часть корпорации «Дженерал электрик», занималась сначала преимущественно анализом военных проблем. В настоящее время она работает по заказам целого ряда официальных инстанций — от правительства Ирландии до губернатора штата Мэн — над целым рядом политических проблем.

# УК в России

\* В России профессиональная деятельность по УК возникла примерно 10 лет назад. Активно развивающийся в последние годы менеджмент-консалтинг, формирующий рынок консалтинговых услуг, по темпам роста уступает сегодня только рынку информационных технологий (Интернет-технологий и телекоммуникаций), однако его качественное состояние характеризуется неоднозначно. По оценкам специалистов, не менее 70% этого рынка занимают западные фирмы, оставшаяся часть приходится на российские организации. Численность консультантов по управлению составляет около 10 тыс. человек, при этом по профессиональной принадлежности их состав разнообразен (экономисты, психологи, юристы, технические специалисты).

# УК в России

- \* К услугам консультантов обращаются не только рядовые предприятия, но и солидные организации и ведомства. Так, Министерства РФ приглашают внешних консультантов для проведения реструктуризации, в частности, Министерство экономического развития сотрудничает с российским отделением американской консалтинговой компании “Word Howell International” в вопросах подбора высококвалифицированных специалистов, совершенствования организационной структуры и т.д.

# Элементы УК в России

Анализ структуры рынка консалтинговых услуг в России указывает на наличие следующих элементов: индивидуальных частных практикующих консультантов; отделов в кадровых или маркетинговых агентствах; мелких консалтинговых фирм (от 3 до 7 сотрудников); крупных российских консалтинговых компаний (30 и более человек); западных консалтинговых компаний с большим числом сотрудников (их представительства в России различаются по величине).

- \* Эти структурные элементы имеют разное организационное оформление, однако специалисты отмечают тенденцию к их укрупнению вследствие вытеснения с рынка мелких и средних фирм более сильными конкурентами либо слияния их в более крупные компании. В стране действует несколько ассоциаций консалтинга, начиная от Ассоциации консультантов по экономике и кончая Ассоциацией консультантов по управлению и организационному развитию.

# Направления УК в России

- \* На российском рынке сложилось несколько направлений УК:
- \* в области совершенствования организационных структур,
- \* создания мотивационных систем управления персоналом,
- \* эффективного управления продажами,
- \* управление кадровым потенциалом и формирования организационной культуры,
- \* стратегическое и операционное планирование,
- \* финансовый менеджмент и бюджетирование.

Помимо УК, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга – кадровый, юридический, налоговый, информационный.

На практике большинство крупных российских консалтинговых компаний работает в нескольких направлениях – аудит, корпоративные финансы, управление, инвестирование, информационные технологии.

# Типы консалтинговых компаний в России

- \* В зависимости от места на рынке различают три типа консалтинговых компаний.
- \* К первому относятся фирмы, которые с момента их создания активно лоббируются и приставляются к определенным платежеспособным клиентам. Они специализируются на решении проблем нескольких крупных клиентов (как правило, естественных монополистов), работают по расценкам зарубежных компаний и практически не развиваются за пределы этого сегмента.
- \* Консалтинговые компании второго типа создаются крупными структурами для решения своих внутренних проблем и работают на нескольких корпоративных клиентов.
- \* Третий тип – независимые частные фирмы, действующие на конкурентном рынке и взаимодействующие с многочисленными предприятиями среднего и малого бизнеса, как правило, на разовой основе.

# Консалтинговые компании в России

- \* Наиболее успешно на российском рынке трудятся такие консалтинговые компании, как “Контур – ТМ”, “Павлуцкий и Партнеры”, “Бизнес Консалтинг Групп”, “Ин Ком Лтд”, “Пятерка” и др.
- \* Перечень предлагаемых услуг достаточно широк: анализ эффективности организационной структуры предприятия; диагностика системы управления; кадровый аудит, выявление и формирование кадрового резерва; анализ эффективности управленческих технологий; диагностика мотивации персонала и организационной структуры; услуги в области маркетинга; проведение тренингов; разработка бизнес-планов и инвестиционных проектов; оценка стоимости имущества и бизнеса; разработка стратегии и концепции организационного развития и т. Д.

# Негативные тенденции и противоречия УК в России

- ❖ Многие консультанты по управлению не имеют специального образования, что отрицательно сказывается на качестве оказываемых ими услуг.
- ❖ Некоторые недобросовестные консультанты вводят своих клиентов в заблуждение, пользуясь их управленческой наивностью и заключая с ними контракты на заведомо невыполнимые работы под обещание невиданных успехов.
- ❖ Ряд консалтинговых фирм продают уже отработанный универсальный стандартизированный продукт, не вникая в специфику деятельности организации-заказчика.
- ❖ Консалтинговые компании фактически не несут ответственности за свои рекомендации, их взаимоотношения с клиентами нередко определяются расплывчатыми условиями контракта. Остаются неразработанными правовые основы взаимоотношений сторон – их права, обязанности, ответственность, порядок расчетов и т.д., при этом в случае возникновения споров незащищенной оказывается клиентская сторона.

# Негативные тенденции и противоречия УК в России

- ❖ Вследствие сложившихся стереотипов мышления обращение к консультанту по управленческим вопросам считается признаком несостоятельности руководителя, его низкой профессиональной квалификации, неумения справляться со своими обязанностями. Преодолеть этот психологический барьер бывает крайне трудно.
- ❖ Продукт УК, т.е. совет, который дают клиенту, неосязаем, его трудно охарактеризовать, измерить и оценить. Мнение консультанта о его реальной ценности обычно не совпадает с точкой зрения клиента. Поэтому предлагая свои услуги на рынке, консультант фактически продает клиенту только обещание помочь удовлетворить его потребности, при этом сам клиент лишен реальной возможности оценить предлагаемый товар и вынужден лишь надеяться на получение желаемого результата.

# Негативные тенденции и противоречия УК в России

- ❖ Критерии оценки, система учета затрат и механизм обоснования оплаты услуг консалтинговых фирм до сих пор не разработаны. Сегодня расценки отечественных компаний приближены к западным (от 500 до 2 тыс. долл. за день работы в зависимости от опыта, возраста и рейтинга), хотя условия деятельности и возможности большинства российских предприятий не сопоставимы с существующими за рубежом. Пока же консалтинговый “продукт” совершенно недоступен для тех, кто нуждается в нем в первую очередь. Предприятия, находящиеся на грани выживания, не могут позволить себе обратиться к услугам консультантов.
- ❖ Растущему интересу к проблемам УК не соответствует предложение на книжном рынке специальной литературы, подготовленной на высоком профессиональном уровне. Среди изданий последних лет преобладают многочисленные переводные пособия зарубежных авторов, раскрывающие секреты процветания и создания преуспевающего бизнеса, которые мало пригодны для отечественного пользователя, а также вторящие им руководства российских авторов, имеющие невысокую практическую ценность.

# Негативные тенденции и противоречия УК в России

- ❖ Консалтинговые технологии развиваются в основном односторонне – в направлении экстренного устранения запущенных проблем, а не их предупреждения. Это формирует УК по типу “пожарной команды” или “скорой помощи”, хотя очевидно, что для поддержания здоровья гораздо важнее и дешевле профилактика заболевания, чем лечение и реабилитация.
- ❖ Большинство иностранных экспертов и консультантов, а также некоторые отечественные специалисты-“западники” не учитывают в своих рекомендациях особенностей российской экономики во многом из-за непонимания или игнорирования национального менталитета. Имеется немало примеров, когда крупные компании – признанные лидеры УК, используя рекомендации западных фирм для отечественных предприятий, не получили ожидаемого эффекта или даже приходили к противоположному результату.

# Противоречия в развитии российского УК

- \* Во-первых, это проблема “двойного” качества – качества продукта консалтинга и профессионализма самого консультанта. Ее решение возможно только через создание профессионального общественного института сертификации.
- \* Во-вторых, оказание помощи “богатым”, а не “бедным” вследствие дороговизны консалтинговых услуг. Между тем крупные компании за рубежом в последние годы стали вводить у себя штатных консультантов вместо приглашенных со стороны, что имеет свои преимущества. К услугам внешних консультантов все чаще прибегают малые и средние фирмы, которые не могут содержать их в штате, но такие услуги по цене вполне доступны для них.

# Противоречия в развитии российского УК

- \* В-третьих, противоречие между консультантом и клиентом, выражаемое в форме недоверия, непонимания или неготовности к восприятию полученных рекомендаций. Поэтому в консалтинговом процессе большое значение имеют желание и воля самого клиента, его управленческая грамотность, профессиональная компетентность, способность адекватно оценить результат работы консультанта, готовность к его реализации.
- \* В-четвертых, противоречие между развитием консалтинговых услуг в отраслевом и региональном аспектах с явным смещением в сторону прибыльных отраслей и центральных регионов. В этой связи одной из важнейших задач является не только наработка новых отечественных технологий управления и консалтинга, но и передача, трансляция, распространение их среди региональных руководителей, заинтересованных в устойчивом развитии своего бизнеса.

# Противоречия в развитии российского УК

- \* В-пятых, массовый приток в Россию дорогостоящих западных экспертов и консультантов на фоне расточительного отношения к интеллектуальному потенциалу страны и массового выезда высококлассных отечественных специалистов за рубеж. Во многих развитых странах 40 – 50% научного потенциала обеспечивается выходцами из России и других государств СНГ. Ущерб от “утечки мозгов”, наносимый ежегодно российской экономике, составляет, согласно расчетам по методике ООН, 50 – 70 млрд долл. Российская система образования и науки, по сути, безвозмездно (и это при огромном дефиците средств – с 1985 г. финансирование науки уменьшилось почти в 15 раз) готовит высококвалифицированных специалистов для ведущих стран мира.

# Критерии выбора консалтинговых фирм в России

**Первое место по итогам опросов заняла репутация.**

**На втором - авторитет.**

**На третьем - известность.**

**На четвертом - стоимость услуг.**

**На пятом - рекомендации влиятельных лиц.**

**На шестом - удачно реализованные проекты.**

**На седьмом - опыт работы.**

# Сайты консалтинговых компаний и профессиональных ассоциаций

- \* [www.md-hr.ru](http://www.md-hr.ru)
- \* [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)
- \* [www.RHR.ru](http://www.RHR.ru)
- \* ERCC.RU -сайт рейтинга российских  
консалтинговых компаний
- \* [pwc.ru](http://pwc.ru)
- \* [mckinsey.com](http://mckinsey.com)
- \* [ey.com](http://ey.com)
- \* [deloitte.com](http://deloitte.com)
- \* [adlittle.com](http://adlittle.com)