ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА



Обычно выделяют пять основных функциональных потребностей организаций, к решению которых привлекаются консультанты:

- корпоративное развитие это стратегический консалтинг;
- операционное развитие операционный консалтинг;
- организационное развитие организационный консалтинг;
- информационно-технологическое развитие — ИТ-консалтинг;
- подбор кадров высшего управленческого звена.



Стратегический консалтинг классическое направление управленческого консалтинга. Консультанты разрабатывают корпоративные стратегии, проводят стратегическое исследование рынка, определяют стратегическое позиционирование, обеспечивают сделки по слиянию и поглощению.

Пример

Из практики консультирования по стратегическому управлению

Крупный научно-

исследовательский институт был ориентирован на выполнение долгосрочных заданий государственных организаций.



Операционный консалтинг помогает компаниям повысить эффективность оперативного управления. Консультанты предлагают услуги по

оптимизации бизнес-процессов, финансовых потоков, постановке и налаживанию управленческого учета,

т.е. разрабатывают решения, способные повысить операционную эффективность компании.

Пример

• Оптимизация производственных процессов для автомобилестроительной компании.

Обеспечение эффективной интеграции бизнес-процессов двух

молочных и соковых комбинатов после слияния. Оганизационный консалтинг

помогает повысить эффективность

организационного управления.

Консультанты предлагают услуги по разработке организационной структуры, повышению организационной эффективности, оформлению бизнес-процессов.



Пример

Организация решила создать новый отдел по связям с общественностью и контактам с представителями прессы и лоббистами.

ИТ-консалтинг — самое динамично развивающееся направление управленческого консалтинга. Информация делает бизнес более конкурентоспособным, а информационные технологии позволяют автоматизировать процессы сбора, передачи и анализа информации. Управленческие задачи, на выполнение которых ранее требовались месяцы и огромный штат сотрудников, с помощью ИТ решаются автоматически и

мгновенно.

пример

 Выбор эффективного ИТрешения для автоматизации управления взаимоотношениями с поставщиками для производителя товаров массового потребления.



Подбор персонала (рекрутинг) высшего

управленческого звена. Спрос на специалистов такого уровня значительно превышает предложение. В последнее время консультанты расширили поле своей деятельности, предоставляя услуги по оптимизации управленческих команд, консультированию по вопросам интеграции управленческих команд при слияниях и поглощениях.

Пример

• Крупная организации не смогла выбрать наилучшего кандидата из предоставленных рынком труда. Слишком часто кандидаты предпочитали другие компании, самые лучшие специалисты покидали организацию.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ КОНСАЛТИНГА ПО ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИЮ





• Кратко охарактеризуем виды консалтинговых услуг.



 Aydum – это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по международному и национальному законодательству.



Бухгалтерское обслуживание – это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния
 предприятия.

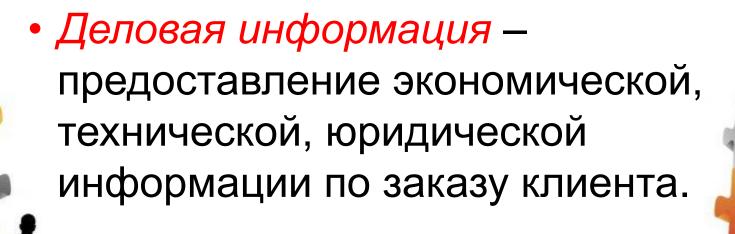
• Юридические услуги – это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде, консультации

• Управленческое консультирование – заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в реализации



Инжиниринг – инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.





• Реклама и отношения с общественностью объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных

мероприятий



• *Рекрутмент* — это услуги по подбору и оценке кадров.

• Консалтинговые фирмы осуществляют планирование карьеры сотрудников, проводят анализ рынков труда, осуществляют трудоустройство увольняемых специалистов.

• Обеспечение информационными технологиями — разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и сайтов.





 деятельность кредитнофинансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг



Лоббирование осуществляется в форме легального воздействия на органы государственной и местной власти для создания оптимальных условий деятельности фирмы.

• *Тренинг* — передача знаний и информации о принятии решений. Тренинг проводится в форме обучения на курсах, проведения конференций, семинаров, практических занятий с отрывом и без отрыва от производства, направленных на повышение квалификации менеджеров.

СПЕЦИФИКА РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТОВ И ВИДЫ КОНСАЛТИНГОВОЙ ЛЕЯТЕЛЬНОСТИ



Консультант — это специалист, обладающий знаниями в конкретной области, который приглашен клиентом для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Перед консультантом стоит задача не только провести экспертную оценку качестве специалиста, но и объяснить, убедить, а в ряде случаев и помочь в реализации выработанных рекомендаций.

Пример

Специфику работы любого консультанта, в том числе и в сфере управленческого консультирования, хорошо иллюстрирует пример, риводимый Брайаном Трейси. н рассказывает, что как-то на одной атомной электростанции столкнулись с серьезной проблемой

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

1) он имеет определенный специфический статус;

2) в рамках рыночных отношений он использует свои знания и интеллект как товар;

3) в его распоряжении имеется определенный методический инструментарий;

4) в своей деятельности консультант работает с информацией — собирает и анализирует факты, делает заключения, вырабатывает рекомендации; консультант обеспечивает профессиональный подход к оказанию услуг.



Консультанты как профессионалы должны удовлетворять целому ряду требований, выступающих критериями профессионализма. М. Кубр

выделил ряд таких требований

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.



3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:

• стабильность в поведении и действиях;

• независимость в выводах;

способность противостоять давлению извне и справиться 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. В соответствии со знаниями, умениями и опытом происходит определенная специализация консультантов. Принято прежде всего выделять консультантовуниверсалов (их иногда называют дженералистами) и консультантов-специалистов.

Различают внешних (внештатных) и внутренних (штатных) консультантов.

Внешние — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие

услу-

и клиентам на основе соответствующих договоров.



Внутренние —

это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате



Профессия консультанта основана на двух навыках — умении проводить анализ и умении на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, имеющие практическую направленность. Как внешние, так и внутренние консультанты обладают целым рядом достоинств и недостатков.

Несомненное достоинство внутренних консультантов: они хорошо знают свою организацию, им нет необходимости тратить ремя на подробное ознакомление с деталями

решаемой проблемы.

Однако есть целый ряд отрицательных моментов в их использовании:

• им надо платить постоянную зарплату и тратить деньги на их обучение;

 деятельность внутренних консультантов не подвергается критике со стороны, и их ошибки редко обнаруживаются;

внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;

их положение может привести к безынициативности отсутствию творческого подхода;

• внутреннему штату может не хватать управленческих навыков и инноваторского отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты

Их преимущества таковы:

• внешние консультанты приглашаются на определенный период для решения конкретной проблемы;

• в условиях отсутствия собственных специалистов в данной области внешние консультанты рассматриваются как

специалисты, способные решить проблему;

привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы;

обладая необходимой методологической базой, они обеспечивают системный подход к проведению аналитических работ;

• внешние консультанты дают относительно беспристрастный анализ, так как не зависят от руководителя предприятия и от бизнеса компании, не связаны какими-либо взаимоотношениями с другими сотрудниками организации;

К недостаткам можно отнести:

• недостаточное количество информации о компании;

• отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов;

использование стандартных, не адаптированных с учетом

собенностей конкретной компании схем, что у ухудшает качество анализа ситуации;

возможность ввести клиента в определенную зависимость от своих услуг,

 продавая время и рабочий потенциал своих сотрудников, внешние консультанты, как правило, заинтересованы в максимизации прибыли. С точки зрения методологии проведения консалтинга различают экспертное (нормативное, ресурсное), процессное и обучающее консультирование.



В рамках экспертного консультирования

клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.



При процессном

консультировании помимо вышеуказанного клиент принимает участие в разработке рекомендаций. при обучающем консультировании

персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия.



Вместе с тем в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

Если в западных странах осуществляется преимущественно процессное и экспертно-процессное консультирование, то в **к**раине наибольшее распространение до сих пор получало экспертное и экспертнообучающее консультирование.

Различие между экспертным, процессным и обучающим консультированием устраняется во введенном на Всемирном конгрессе консультантов в Иокогаме (1996) понятии «интегративное

(интегрированное)

консультирование».



























