

# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И КОНСАЛТИНГ



**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.



## Организационный 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 ИТ-решения 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*



**Лоббирование**

**Инжиниринг**

*Тренинг*

**Управленческое  
консультирование**

**Бухгалтерское  
обслуживание**

*Рекрутмент*

**Инвестиционное  
обслуживание**

**Реклама и отношения  
с общественностью**

**Обеспечение  
информационными  
технологиями**

**Деловая  
информация**

**Юридическое  
обслуживание**

**Аудит**

**Деловые  
услуги**



- *Кратко охарактеризуем виды консалтинговых услуг.*



- *Аудит* – 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.



- *Деловая информация* – предоставление экономической, технической, юридической информации по заказу клиента.



- *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.





- *Инвестиционное обслуживание*  
– деятельность кредитно-финансовых 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 ДЕЯТЕЛЬНОСТИ***



**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 в 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, приводимый Брайаном Трейси.

Он 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:*

- необходимая 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 *консультантов-универсалов* (их иногда называют дженералистами) и *консультантов-специалистов*.



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





*Внешние* — это независимые  
консультационные  
фирмы или индивидуальные  
консультанты, оказывающие  
услу-  
ги 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  
время 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;
- у внутренних консультантов отсутствует возможность накапливать опыт на основе работы в других отраслях или фирмах;
- их положение может привести к безынициативности и 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 особенностей конкретной компании схем, что 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  
Украине наибольшее  
распространение до сих пор  
получало **экспертное и экспертно-  
обучающее консультирование**.



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

**«интегративное  
(интегрированное)  
консультирование».**

















