

УДК 373.167.1

Капитанов В. П.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ НЕОБХОДИМАЯ УСЛУГА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Who are consultants?

Management consultants as people are generally:

- 1) Knowledgeable about the topic at hand
- 2) Well-connected within the industry
- 3) Have a reputation and/or brand (based on experience, publications, etc.)
- 4) Effective communicators.

Companies often face questions that they are incapable of answering or too busy to properly address. This is where management consultants come in, armed with the above 4 traits, to help address precisely those questions.

<http://managementconsulted.com/consulting-jobs/management-consulting-and-the-consulting-industry-101/>

Управленческое консультирование характеризуется динамичным развитием. Появление управленческого консультирования связано с поиском промышленными конгломератами конкурентных преимуществ путём внедрения всего нового, инновационного, дающего наибольший прирост капитала в длительной перспективе. В развитом мире уже сложились различные школы, подходы и методы консультирования, которые отличаются сетевым подходом, наличием мощных закрытых баз знаний и подготовкой междисциплинарных консультантов.

В статье отражены обобщения автора в отношении: истории становления управленческого консалтинга, особенностей консалтинга и работы консультанта. Автором разработана типовая модель процесса управленческого консалтинга и классификация консалтинговых услуг.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА.....	4
2. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ	9
3. ПРАКТИКА КОНСАЛТИНГА В РОССИИ	13
4. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА.....	17
5. РАБОТА КОНСУЛЬТАНТА	23
6. КОМПЕТЕНЦИИ КОНСУЛЬТАНТА	37
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ А Сегментация консалтинговых компаний	51
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структурированный графический файл:	52
Классификации консалтинговых услуг.cdmz	52
ПРИЛОЖЕНИЕ В Структурированный графический файл:.....	52
Модель консалтингового процесса.cdmz.....	52
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Структурированный графический файл:	52
Наем консультанта.cdmz	52
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Структурированный графический файл:	52
Компетенции.cdmz	52

Управленческий консалтинг - это методология создания знаний и передача их для повышения эффективности и результативности управления бизнесом. С одной стороны актуальность консалтинга в экономическом развитии играет всё большую роль, а с другой остаётся как бы в тени.

Цель настоящей статьи – рассмотреть консалтинговый процесс как инструмент повышения эффективности управления организацией. В ней раскрыты следующие вопросы:

- краткая история возникновения и развития управленческого консалтинга;
- особенности процесса консалтинга;
- сфера профессиональных компетенций консультанта;
- особенности найма консультанта.

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Мировая история консалтинга насчитывает около 130 лет. Первая консультационная фирма “Arthur D Little” появилась в США в 1886 г. Проекты этой компании относились к корпоративным финансам, рискам внешней среды, управлению информацией, операционному управлению, технологиям, инновациям и многим другим услугам, направленным на повышение конкурентоспособности своих клиентов. Эта фирма специализировалась в инженерных исследованиях, а позже в общем управленческом консультировании.

В контексте бизнеса консалтинг предоставляет услуги в виде рекомендаций и тренингов за плату. Консультанты предлагают свои рекомендации для решения проблем на основании собственных знаний и опыта. Их нанимают компании, когда руководство нуждается в экспертизе или оценке внешних перспектив, которыми владеет консультант.

Стоимость услуг, оказываемых всеми консалтинговыми фирмами, составляла в начале 70-х годов 1,22 млрд. долл. Отрасль стремительно развивалась, и уже во второй половине 90-х годов доходы консультационных компаний в США достигли 25 млрд. долл. в год. Сегодня данный вид услуг является важным сектором реальной экономики развитых стран. Объём консалтинговых услуг в развитом мире составляет сотни миллиардов долларов США и непрерывно возрастает (рис. 1).



Рисунок 1 – Динамика роста объёма услуг по консалтингу в развитом мире

В зарубежных источниках уделено много внимания истории развития и профилю консалтинговых компаний. Краткая характеристика этапов развития консалтинга приведена ниже (табл. 2). (M&A - Mergers and Acquisitions)

Таблица 2 - Этапы развития консалтинга (МС – Management consulting)

№	Этап	Период	Основные драйверы	Качественные изменения рынка
1	Зарождение консалтинга как бизнеса	конец XIX в. — начало XX в.	Промышленная революция, концентрация производства и капитала	Структуризация консалтингового опыта, разработка методов и принципов консалтинга
			Законодательство в области бухучета и аудита	Появление первых консалтинговых компаний (Arthur D. Little, AA, Booz & Company)
2	Признание МС в промышленно развитых странах	20-30 гг.	«Великая депрессия», банкротство предприятий	Появление первых МС - (Mckinsey & Co., A.T.Kearney)
			Спрос на услуги МС со стороны государства и ВПК	Признание и распространение МС за пределами США
3	Становление МС как индустрии	50-60 гг.	Послевоенное строительство, рост деловой активности	Формирование элиты управленческого консалтинга (BCG, Roland Berger, Bain & Co, Cap Gemini и др.)
			Ускорение технологического прогресса, конверсия экономики	Появление новых областей УК (реструктуризация, M&A, стратегия и др.)
4	Развитие глобального рынка МС	70-80 гг.	Рост спроса и цен на услуги МС	Транс национализация рынка МС, появление глобальных компаний и групп
			Усиление конкуренции со стороны аудиторских компаний (BIG 6)	Изменение структуры рынка МС, выход на рынок крупнейших аудиторских фирм
5	Расцвет МС	90-е гг.	Глобализация экономики и финансов, торговли	Крупные сделки M&A на рынке консалтинга, консолидация рынка МС
			Развитие IT ERP, повышение роли IT в бизнесе и обществе	Изменение структуры и объема предложения на рынке МС (IT – 60%)
6	Передел рынка УК	2000-е гг.	Спад экономической активности, сокращение сделок M&A	Трансформация рынка (отделение услуг аудита от МС, объединение услуг МС и IT)
			Банкротство Enron, закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act, SOX)	Выход на рынок МС крупнейших IT-компаний и системных интеграторов

Где проявляется спонтанное открытие первых консалтинговых компаний в конце XIX в. Позже появляется спрос на услуги управленческого консалтинга со стороны государства и военно-промышленного комплекса США. Следующим этапом является распространение этой услуги на международном уровне и превращение её в полноценный и необходимый товар с признаками глобализации по инициативе США [1].

Создание консалтинговых фирм во времени было неравномерным. Большая их часть зарегистрирована во второй половине прошлого столетия. Наиболее известные консалтинговые фирмы, занятые в сфере исследования бизнеса, и год их создания приведены в табл. 3.

Таблица 3- Лидеры консалтингового бизнеса

№	Консалтинговая фирма	Год создания
1	Arthur D Little	1886
2	PricewaterhouseCoopers LLP	1898
3	IBM Global Business Services	1911
4	Arthur Andersen	1913
5	Booz & Company	1914
7	McKinsey & Company	1926
8	A.T. Kearney	1926
9	The Boston Consulting Group, Inc.	1963
10	Cap Gemini	1967
11	Roland Berger Strategy Consultants	1967
12	Bain & Company	1973
13	First Manhattan Consulting Group	1980
14	Monitor Group	1983
15	KPMG LLP	1987
16	Accenture	1989
17	Deloitte Consulting LLP	1996

В этом списке выделяются такие сетевые международные компании как McKinsey, The Boston Consulting Group, Inc., KPMG LLP, PricewaterhouseCoopers LLP и Deloitte Consulting LLP. Они наиболее активные в сфере управленческого консультирования не только в своей стране, но и во всём мире.

К настоящему времени все компании, которые были созданы в период до 50-х годов прошлого века, поменяли свой профиль и корпоративных участников [2]. Бурный рост фирм, занимающихся управленческим консалтингом, был в США. Это привело к созданию в 1929 г. Association of Management Consulting Firms (AMCF). Ассоциация помогала корпоративным членам усилить профессионалами высшее руководство с помощью результативных программ, исследований и коммуникаций [3].

В предпоследнем десятилетии прошлого столетия организацией, которая взяла на себя лидирующую роль над всеми консалтинговыми компаниями в мире в отношении стандартов и организации их деятельности, стал International Council of Management Consulting Institutes (The ICMCI USA). The ICMCI был основан в 1987 г. для укрепления наиболее тесных деловых взаимосвязей между всеми консалтинговыми фирмами. Международный Совет стал предоставлять услуги в области управленческого консультирования в части регистрации деятельности национальных фирм и сертификации индивидуальных консультантов.

Деятельность ICMCI направлена на пропаганду необходимости развития профессии управленческого консультанта. Квалификация сертифицированного управленческого консультанта может быть присвоена только национальным органом, как правило, институтом управленческого консультирования, который является полным членом the ICMCI.

В партнёрстве со своими корпоративными членами – национальными сертификационными институтами ICMCI объявило следующую миссию:

- Продвигать по всему миру стандарты управленческого консультирования и обеспечивать мировое сообщество уверенностью, что эти стандарты вместе с процессом сертификации в институтах, гарантируют, что сертифицированный управленческий консультант предоставит своим клиентам услугу международного уровня компетенции и профессионализма.

- Поддерживать создание и развитие национальных институтов по всему миру, также как поддержку обмена информацией, работу в сети и взаимодействие между институтами, соблюдающими международные стандарты, подготовленные ICMCI и его кодекс поведения [4].

В международной практике сложились различные подходы к сегментации консалтинговых компаний. Так, UK Management Consultancies Association приняла и использует следующую сегментацию консалтинговых компаний:

- Управленческое консультирование (11).
- Управленческое и совещательное консультирование (3).
- Управленческое и информационное (IT) консультирование (3).
- Управленческое и инженерное консультирование (2).
- Управленческое консультирование и аутсорсинг (3).
- Комбинированный управленческий консалтинг (3).

Каждый из этих сегментов в свою очередь структурирован на несколько специальных видов деятельности [5].

Например, «Управленческое консультирование» состоит из 11 позиций, а «Управленческое и инженерное консультирование» включает гражданскую инженерию и управление проектами (Рис. 2).



Рисунок 2 - Сегментация консалтинговых компаний на международном рынке

Детально ознакомиться с элементами сегментации консалтинговых компаний на международном рынке можно в [Приложении А](#).

3. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

В научной литературе отражены различные подходы к классификации консалтинговых услуг. Они отражают узкие направления исследований в области консалтинга. Частичные классификации консалтинговых услуг отражены в трудах западных ученых, таких как У. Стентон (Stanton W.J. Fundamental of Marketing), Д. Томас (Thomas D.R.E. Strategy Is Different in Service Businesses), Т. Хилл (Hill T.P. On Goods and Services), Р. Чейз (Chase R.B. Where Does the Customer Fit in a Service Operation?), Т. Левитт (Levitt T. Production — Line Approach to Service). Классификации консультационных услуг, представленных в статьях этих учёных, не дают оснований взять какую-либо из них как типовую, так как в них отражаются отдельные стороны консультационной деятельности.

Существует два основных вида классификации консалтинговых услуг: попредметная и методологическая классификация.

Попредметная классификация, когда консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от содержания управляемого процесса. Например, в Великобритании принята следующая классификация различных типов консалтинга на рынке [6]:

- Management Consulting
- Consulting in Politics and the Public Sector
- Strategy Consulting
- Human Resources Consulting
- IT Consulting
- Corporate Finance & Financial Advisory
- Consultant Engineers
- Marketing Consulting
- Real Estate Consulting

Европейская федерация управленческого консалтинга ФЕАКО (European Federation of Management Consultancies Associations - FEACO) приняла и использует попредметную классификацию, состоящую из 105 видов

консалтинговых услуг, сгруппированных в восемь направлений консалтинга (рис. 3). Так, например, в группе «Общее управление» попредметной классификации FEASO предусмотрено двадцать направлений консультирования, среди которых управление проектами, оценка бизнеса, определение конкурентоспособности, изучение конъюнктуры рынка, исследование и развитие, стратегическое планирование, бенчмаркинг, поиск партнеров и пр. [7].

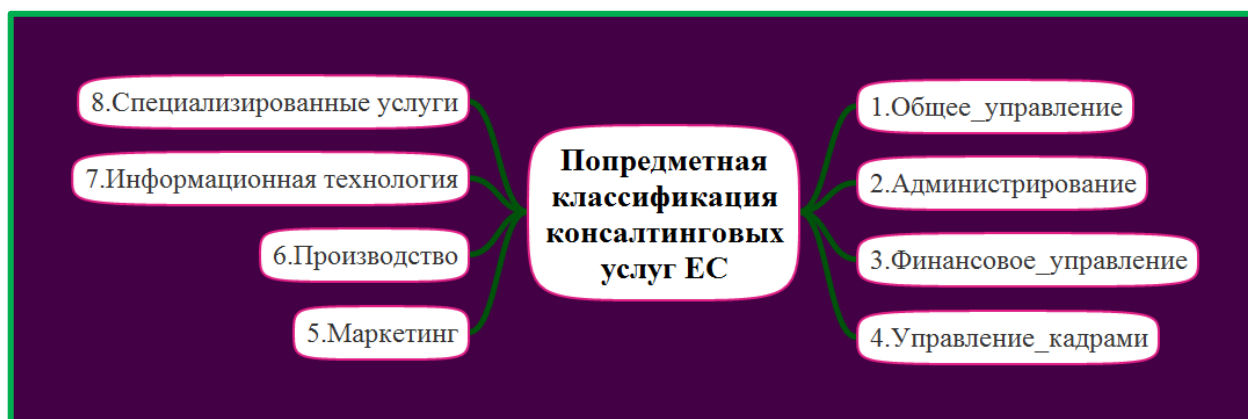


Рисунок 3 – Попредметная классификация консалтинговых услуг в ЕС

Методологическая классификация профессионально ориентирована на самих консультантов в зависимости от метода предоставления услуги: экспертное, процессное и обучающее консультирование (рис. 4). Приведённая ниже методологическая классификация консалтинговых услуг включает двадцать восемь услуг. В области обучающего консультирования предлагается 14 видов услуг, среди которых генерация идей, предоставление клиенту теоретической и практической информации для подготовки решений, подготовка программ для повышения квалификации специалистов организации по тематике проблемного поля организации. Проведение занятий осуществляется в виде тренингов с анализом производственных ситуаций (*case-study*), деловыми играми и пр.

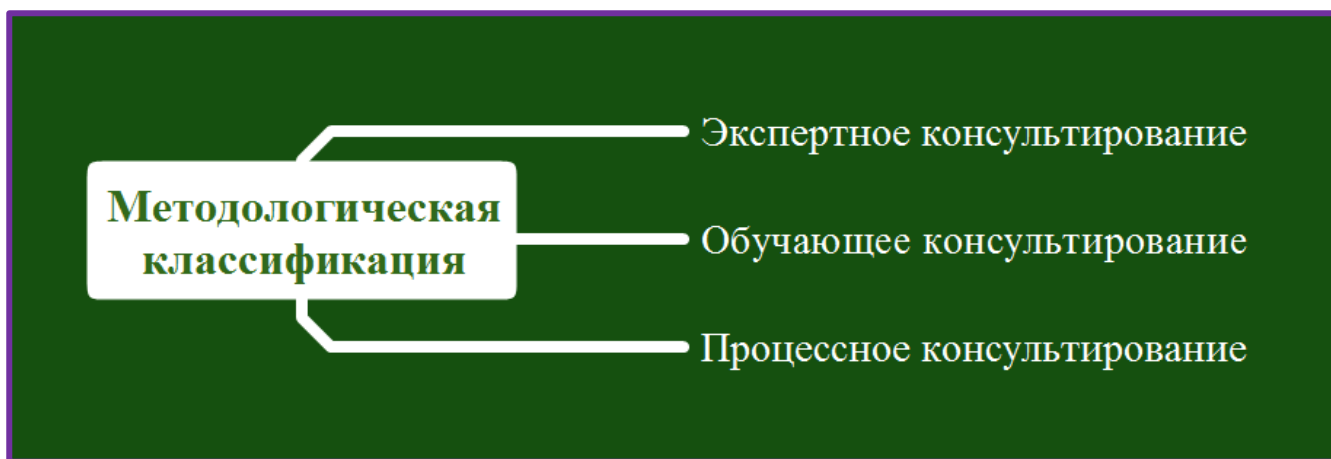


Рисунок 4 – Методологическая классификация консалтинговых услуг

Содержательная сторона консультационной деятельности подразделяется на три вида, среди которых нормативное, ценностное и проблемное консультирование. Виды деятельности отличаются по области и методам деятельности и роли консультанта. Так, например, самая дифференцированная роль консультанта при проблемном консультировании. Здесь консультант может проявить себя как инноватор, профессор, фасилитатор, диагност, модератор, эксперт и др.

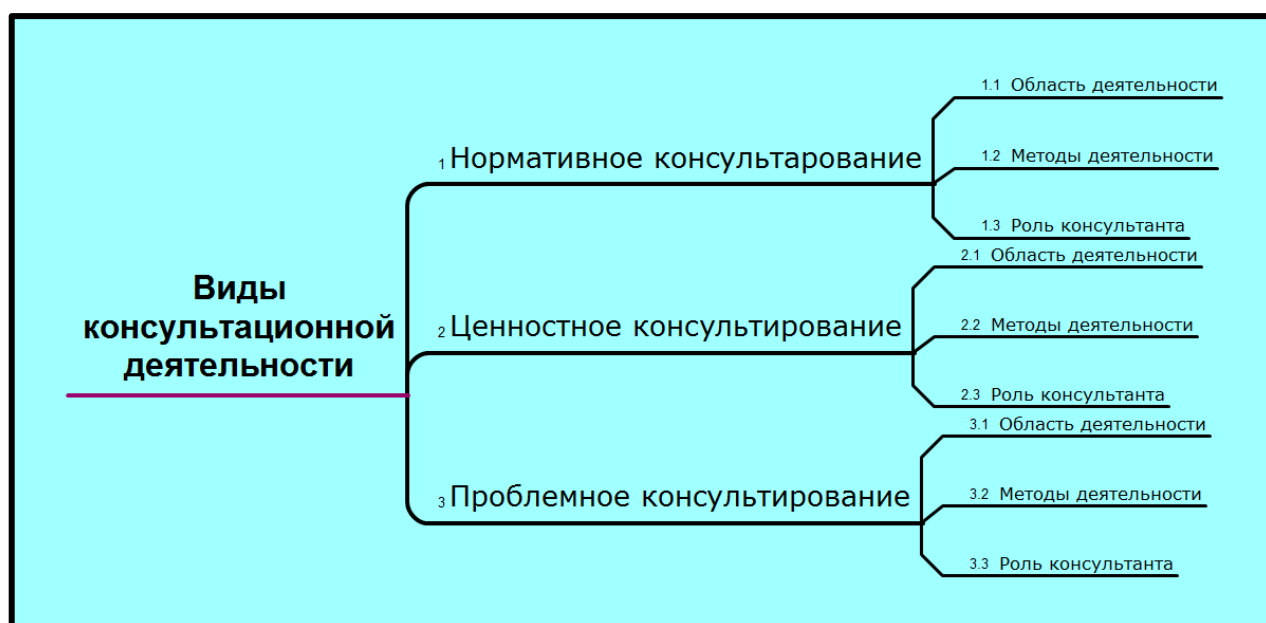


Рисунок 5 -

Попредметная и методологическая классификация консалтинговых услуг на европейском международном рынке и виды консалтинговой деятельности представлены в структурированном графическом файле **Приложения Б**. Детально ознакомиться с классификациями консалтинговых услуг по каждому виду можно в файле [Классификации консалтинговых услуг.cdmz](#). Чтобы загрузить этот файл на экран компьютера надо скачать *ConseptDraw Office v3* по ссылке <http://www.conceptdraw.com/products/office/> и открыть приложение *ConseptDraw MindMap*. После этого следует два раза нажать клавишу мышки на имени файла: [Классификации консалтинговых услуг.cdmz](#). Открывшийся текст надо прочитать и использовать для конкретизации собственных прикладных исследований в бизнесе.

4. ПРАКТИКА КОНСАЛТИНГА В РОССИИ

Можно констатировать, что в СНГ вначале 2012 г. консалтинг выделился в самостоятельную индустрию/отрасль интеллектуальных услуг, которая активно развивается. Национальные школы консалтинга в СНГ обогащаются новыми разработками на основе западных стандартов и методов [8].

По данным российского Агентство DISCOVERY Research Group Рост рынка консалтинга РФ очевиден. В 2006 г. объем рынка консультационных услуг не превышал 1,65-1,85 млрд. долл. К концу 2011 г. объем услуг составил 2,5 млрд. долл. В 2012 г. рынок консультационных услуг вырос на 20%. Без учета услуг по IT рост рынка консалтинга равнялся 13%. В 2013 г. он поднялся до 3 млрд. долл. Рост рынка был обеспечен благодаря резкому росту на 28% сектора консалтинга в сфере IT, на который приходится более половины объема рынка консультационных услуг РФ. Кроме IT, на российском рынке к 2013 г. оказались востребованными: финансовый консалтинг, управленческий консалтинг, налоговый консалтинг, юридический консалтинг, оценочная деятельность и некоторые другие его виды [9].

Как следует из анализа опубликованных источников, спрос на консалтинговые услуги в России увеличивается. Однако росту спроса на консалтинговые услуги препятствует ряд факторов таких, как:

- убежденность руководителей особенно «старой школы» и их команд в полноте знаний в своей области бизнеса;
- устоявшееся правило не платить за интеллектуальный труд;
- боязнь руководителей «утратить конфиденциальность» из-за коррупции;
- отсутствие в организации актуальной информации и данных о внутренней ситуации и внешних условиях;
- неспособность руководителей и их команд оценить возможности консультантов;
- низкий уровень подготовки большей части руководителей в различных областях:
 - управления трудовыми ресурсами;
 - управления проектами;
 - управления качеством;
 - маркетинга;
 - информационных технологий;
 - юриспруденции;

о и т.д.

Центрами российского консалтинга исторически являются Москва и Санкт-Петербург. Эта ситуация не изменится, по крайней мере, в обозримом будущем. Рассмотрим несколько лидирующих компаний в этой сфере деятельности по предоставлению услуг, требующих очень высокого уровня компетенции.

Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) считает себя ведущей по развитию консалтинговых услуг в стране. Она является всероссийской профессиональной некоммерческой организацией и объединяет более 200 консалтинговых фирм и более 3000 консультантов в различных городах и регионах России. Основной своей задачей АКЭУ обусловила развитие консалтинговых услуг в России. АКЭУ содействует консультантам в продвижении и маркетинге их услуг на российском рынке и представляет хозяйствующим субъектам качественные консультационные услуги, включая консалтинговое сопровождение инвестиционных проектов. В сферу деятельности АКЭУ входит обучение консультантов, руководителей организаций, менеджеров и маркетологов [10].

Другой компанией, претендующей на лидерство в части продвижения консультационного и экспертного сопровождения развития организаций и территорий в России, является Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов (НГПК).

Гильдия является юридическим лицом и создается для достижения социальных, образовательных, научных, управленческих и иных целей, предусмотренных Законом «О некоммерческих организациях», в том числе:

- объединение профессиональных консультантов различных специальностей;
- повышение эффективности консалтинговой деятельности и бизнеса в любых отраслях и областях хозяйства;
- продвижение государственной экономической политики в бизнес;
- снижение рисков экономической деятельности;
- обеспечение эффективной коммуникации между консультантами, бизнесом и государством;

- поддержка разработки и внедрения нововведений во всех сферах общества и экономики;
- развитие рынка консалтинговых услуг;
- обеспечение качества управленческих решений;
- образовательная деятельность [11].

Миссия сетевого информационно-аналитического Агентства *Credinform* – строить доверие между деловыми партнерами.

Основные услуги Агентства – подготовка справок по бизнесу, которые предоставляют краткие, стандартные и расширенные экономические обзоры о различных компаниях. Они различаются объёмом и степенью детализации информации в зависимости от цели запроса. Например, по маркетингу готовятся аналитические обзоры на основе информации об участниках того или иного рынка. Подготовленные агентством данные хранятся в информационной базе данных ГЛОБАС- I[®]. Данные могут быть извлечены по различным ключам. По этим данным агентство готовит аналитические обзоры рынков и осуществляет мониторинг новостей в бизнесе, экономических и политических событий в России и за рубежом.

Информационно-аналитическая система ГЛОБАС-I[®] – это уникальная база данных по компаниям (предприятиям, организациям и фирмам), предназначенная для комплексной информационной поддержки любого бизнеса и создания аналитических отчётов.

В базе данных уже содержится информация по 8,5 млн. российских предприятий, более 8 млн. балансов по двум миллионам компаний. Этот архив собран за 15 лет.

Справка по интересующей компании содержит 22 пункта, среди которых индексы платёжеспособности, финансовой устойчивости, благонадёжности, ликвидности, подразделения-дочерние организации, информация арбитражных судов, балансовые отчёты, анализ конкурентной среды и др.

В 2013 г. Агентство *Credinform* присоединилось к проекту *AURIGA Credit Network*, в котором участвует более 100 стран, и стало готовить обзоры по зарубежным партнёрам [12].

Как правило, типичный российский руководитель компании не умеет работать с консультантами: не знает границ их разумного использования, некорректно ставит задачи и неверно оценивает результаты их деятельности.

Основным направлением деятельности агентства *DISCOVERY Research Group* является проведение маркетинговых исследований полного цикла в Москве и регионах России, а также выполнение отдельных видов работ на разных этапах реализации исследовательского проекта.

Специалисты России вынуждены использовать опыт западных консультантов, и здесь проявились положительные и отрицательные стороны взаимодействия.

Положительные стороны консалтинга

- Перенос современных зарубежных знаний и опыта управленческого консалтинга.
- Новая деловая и общая культура.
- Инновационная постановка задач.
- Неординарные управленческие решения.
- Владение методами в различных сферах деятельности на уровне международных стандартов.
- Подготовка к выходу на зарубежных партнеров.

Отрицательные стороны консалтинга

- Высокие требования к интеллектуальной и организационной предварительной подготовке клиента и его команды.
- Языковой барьер.
- Условие соблюдения коммерческой и информационной безопасности.
- Затруднение коммуникаций в условиях различного уровня развития систем управления.
- Высокие требования к бытовым условиям.
- Высокая стоимость услуг.

Тем не менее, несмотря на некоторые барьеры и сложности, взаимодействие консалтинговых компаний на международном уровне расширяется [12].

5. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Консультирование – это процесс, в ходе которого консультант способствует клиенту в поиске удовлетворительного решения возникшей проблемы законным способом. Консультирование относится к управленческим процессам. Сегодня можно с уверенностью сказать, что международное научное сообщество приняло цикл Деминга за основу управленческих процессов. Этот природный цикл «весна-лето-осень-зима» повторяется бесконечно и теперь рассматривается как подход, который применяется при внедрении изменений и решений проблем в любой организации, компании или на предприятии. Цепь *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) - цикл создания нового качества (рис. 5).



Рисунок 5 - Этапы цикла Деминга

<http://www.up-pro.ru/encyclopedia/deming-cycle.html>

Постоянное совершенствование качества равно как непрерывное удовлетворение спроса является стандартной функцией любого руководителя независимо от сферы деятельности или применяемых технологий (рис. 6).

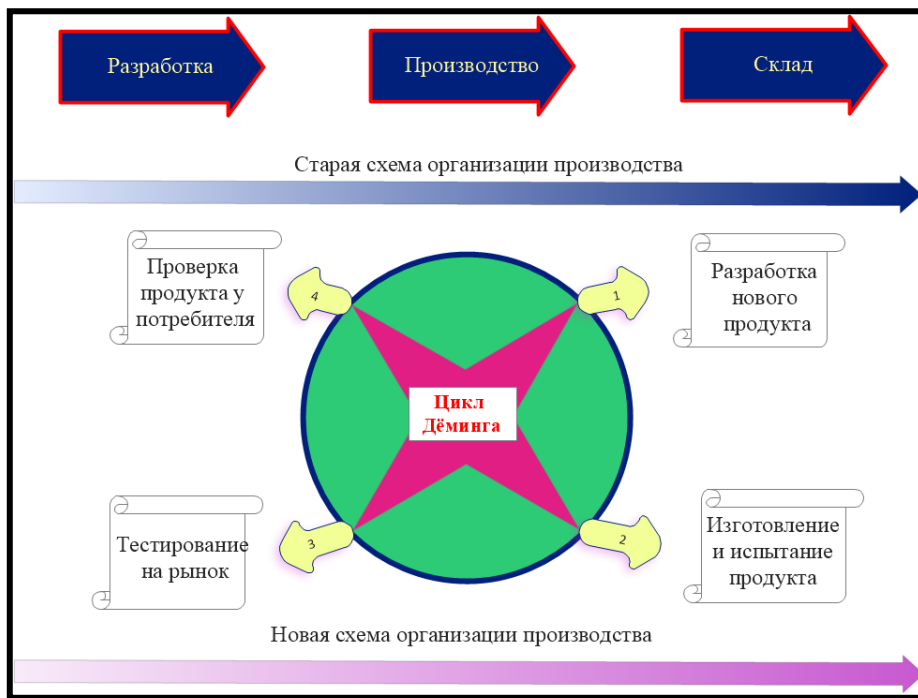


Рисунок 6 – Пример перехода на более высокий уровень качества удовлетворения спроса

Универсальную модель консалтингового процесса, подходящую к любой ситуации в бизнесе, создать невозможно. В основе консалтингового процесса лежит цикл Деминга, который представлен ниже, как рамочная модель, настраиваемая под конкретную ситуацию в бизнесе (рис. 7).

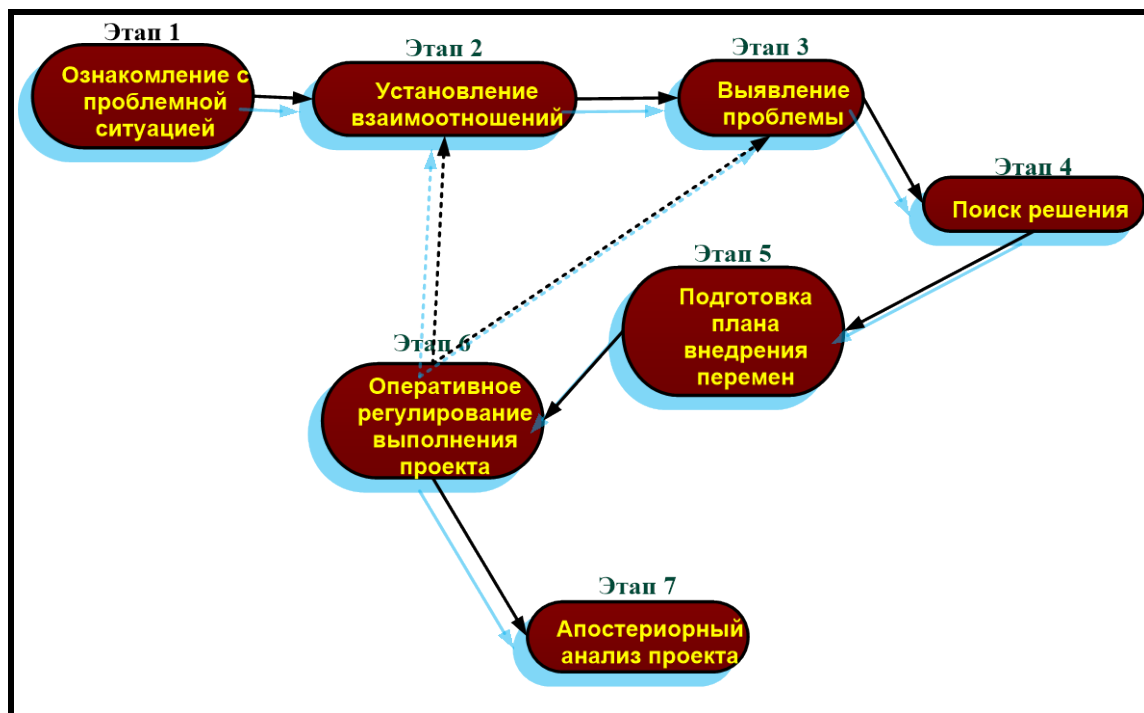


Рисунок 7 - Цикл консалтингового проекта

Когда идёт подстройка рамочной модели к конкретной ситуации, то её отдельные этапы и работы можно исключить или дополнить. Такая корректировка процесса может быть произведена по ходу реализации консалтингового проекта. Каждый этап может быть подразделён на отдельные задания из нескольких работ. Рассмотрим кратко содержание каждого этапа.

Этап 1 «Ознакомление с проблемной ситуацией»

На первом этапе начинается совместная работа клиента с консультантом.

Этот этап включает первый контакт - обсуждение того, что клиент хочет получить или изменить в своей организации, какую помощь может оказать консультант, выясняется его роль.

Оговаривается проблема, которая волнует клиента, и намечается предварительный план (скорее намерение) первых действий, ведутся переговоры о содержании контракта, сроках и объёмах работ.

На этом этапе может оказаться, что проект ТЗ не готов, так как в переговорах участвует несколько консалтинговых фирм.

Этап 2 «Установление взаимоотношений»

На втором этапе оценивается уровень компетентности консультанта.

- Уточняются желаемые результаты.
- Согласовываются характер взаимоотношений, формы и объём отчётности.
- Распределяются и оцениваются объёмы работ в первом приближении.
- Обсуждаются условия подписания и реализации контракта и проекта.

Этап 3 «Выявление проблемы»

Для выявления и обоснования проблемы консультант и клиент кооперируют свою деятельность для проведения анкетирования и сбора отчётных данных по компании и рынку в аспекте проблемы.

Анализ ситуации и обоснование проблемы дают материалы для принятия совместного решения о целесообразности продолжения консалтингового проекта, направленного на проведение фундаментальных перемен в технологии производства, организации, методах обработки управленческой информации и др.

Результаты диагностики синтезируются в выводы, которые определяют направление работ таким образом, чтобы проблема была решена и достигнуты желаемые результаты.

Начав собирать данные, консультант воздействует на работников организации и непроизвольно начинается процесс перемен.

Этап 4 «Поиск решения»

Четвёртый этап направлен на поиск вариантов решения проблемы, их оценки и доработки. Консультант может выбирать из большого количества вариантов технических решений, особенно, если клиент активно принимает участие в этой творческой работе. Эта работа требует большого воображения и творческого подхода для выявления вариантов, которые реальны.

Особенно чутко надо относиться к мнению трудового коллектива, когда проблема касается межличностных связей, поскольку возможно необоснованное сопротивление к переменам.

Этап 5 «Подготовка плана внедрения перемен»

Подготовка плана реализации проекта включает:

- Выявление и определение роли участников проекта.
- Оценку эффективности и состоятельности проекта.
- Обоснование состава этапов, заданий и работ.
- Составление базового плана работ с применением специального пакета прикладных программ, например, *ConceptDraw Office*.
- Формирование ресурсов для выполнения работ.
- Расчёт бюджета проекта.
- Подготовку противорисковых мероприятий.
- Рассмотрение, доработку и утверждение плана-графика клиентом.

Этап 6 «Оперативное регулирование и завершение проекта»

Консультант участвует в оперативном регулировании хода реализации проекта в пределах своих компетенций, согласованных и утверждённых клиентом.

Перемены начались, но они, скорее всего, будут идти не по плану. Поэтому план надо корректировать. Поскольку реализация перемен во многом теперь зависит не от плана, а от хода выполнения проекта, поэтому консультант крайне

заинтересован контролировать все отклонения и предлагаемые регулировочные мероприятия. Около 30 -50 % участия консультанта относится к реализации проекта.

Одних клиентов не устраивает отчёт консультанта и до начала реализации проекта, а других наоборот...

Этап 7 «Апостериорный анализ консалтингового проекта»

Это заключительный этап проекта, который включает несколько видов деятельности:

- подготовку и представление окончательного отчёта консультанта;
- оценку результатов внедрения перемен по окончании проекта и спустя несколько месяцев или лет;
- полный разрыв, продление существующего или заключение очередного контракта.

Типовая модель консалтингового процесса включает 53 задания, которые объединены в восемь этапов и трансформируются в каждом конкретном консалтинговом проекте (рис. 8).

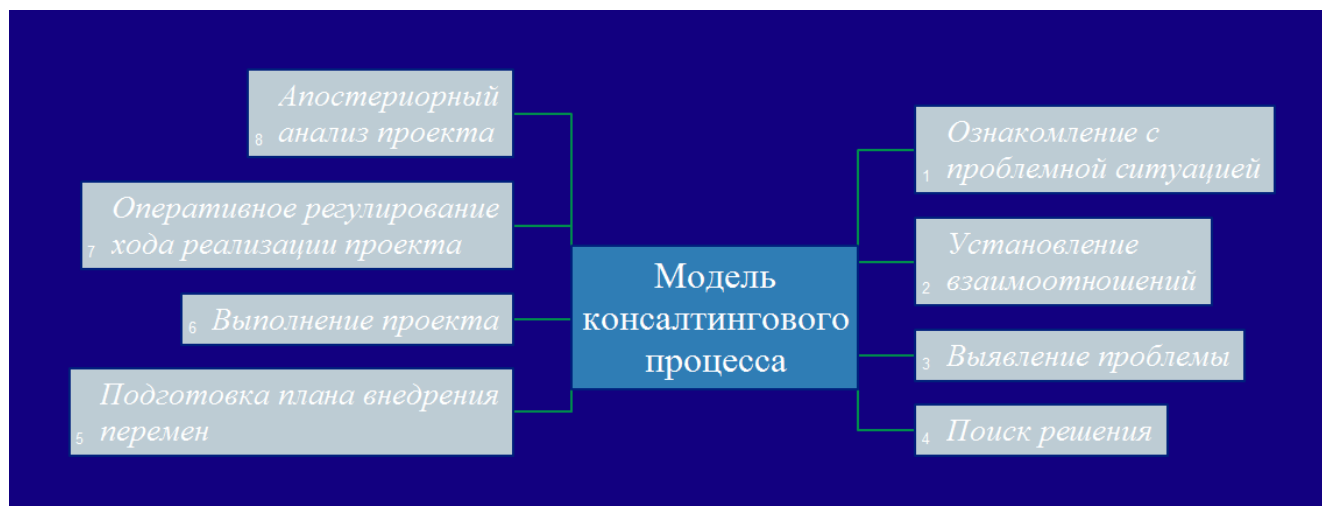


Рисунок 8 – Типовая модель консалтингового процесса

Типовая модель консалтинговых услуг на европейском международном рынке представлена в структурированном графическом файле **Приложения В.**

Детально ознакомиться со структурой консалтингового проекта можно в файле [Модель консалтингового процесса.cdmz](#). Состав этапов, заданий и работ, выделенных в проекте, является рамочным и его необходимо скорректировать под конкретную ситуацию. Чтобы загрузить этот файл на экран надо скачать *ConseptDraw Office v3* по ссылке <http://www.conceptdraw.com/products/office/> и открыть приложение *ConseptDraw MindMap*. После этого следует два раза нажать клавишу мышки на имени файла [Модель консалтингового процесса.cdmz](#).

Открывшийся текст надо прочитать и использовать для конкретизации работ консультанта. После корректировки состава работ в окне “*Home*” приложения *ConseptDraw MindMap* надо нажать кнопку «*Open in Project*». Когда откроется приложение *ConseptDraw Project* необходимо установить длительность и последовательность выполнения работ, а в окне «*Resources*» ввести наименование трудовых и материальных ресурсов, указав их стоимость, и в окне «*Gantt chart*» распределить их для выполнения работ. После согласования и корректировки план-графика выполнения работ с участниками проекта и утверждения у руководителя организации-заказчика, следует приступить к консалтинговым действиям.

6. РАБОТА КОНСУЛЬТАНТА

Специалисты в области управленческого консультирования могут работать в узких областях деятельности в малом, большом или среднем бизнесе, в открытии нового бизнеса (*start-ups*). Они могут выступать как внутренние или внешние консультанты, узких специалистов с опытом экспертизы или консультанты широкого профиля.

Консультантам приходится выполнять разные роли, такие как: наставник, советник, тренер, консультант, фасилитатор (помощник) и адвокат. Каждая из этих специализаций требует специфических знаний, опыта и поведения. Чем больше ролей консультант может исполнять, тем больше он ставит в затруднительное положение клиента.

Специализация управленческого консультанта должна включать компетенции в областях: стратегического управления, управления рисками, управления производственными процессами, управления финансами, информационных технологий, маркетинга, управления трудовыми ресурсами, управления качеством, управления проектами и др.

В обобщённом виде работа консультанта охватывает анализ проблемы, обследование ситуации, подготовку потенциального решения, разработку плана действий и его участие в реализации решений (рис. 9).

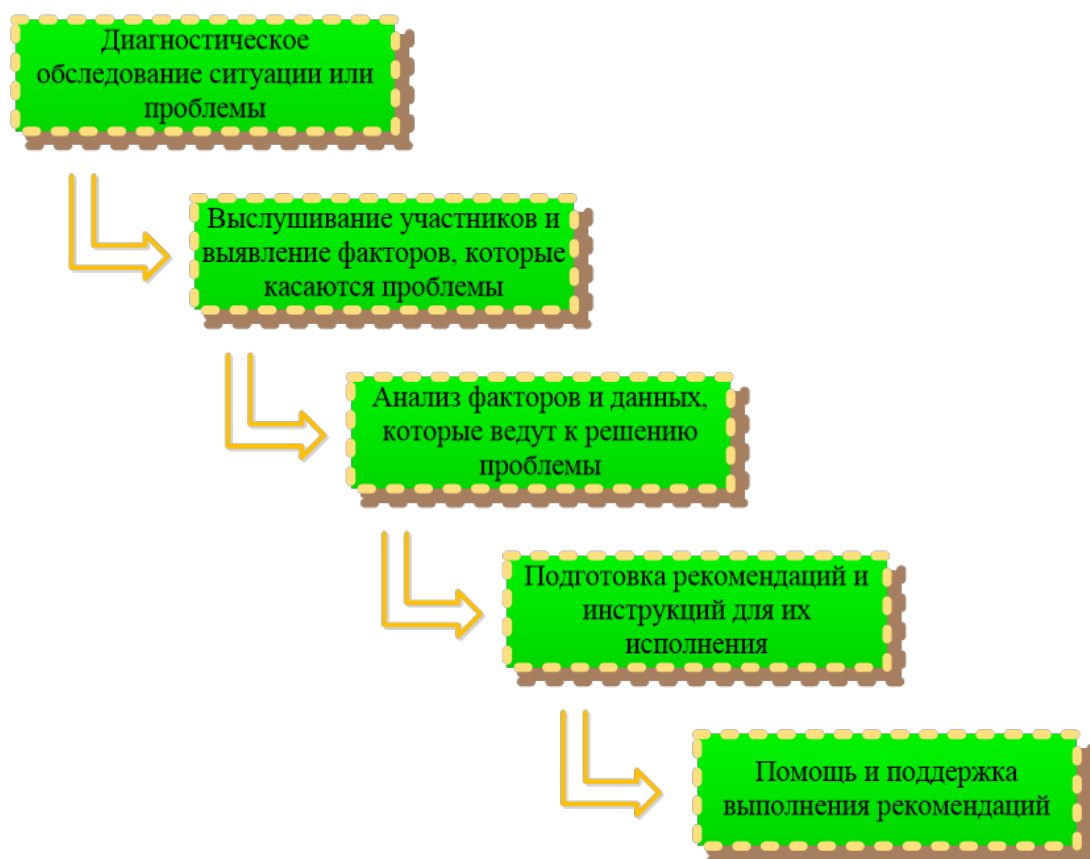


Рисунок 9 – Этапы работ консультанта

В своей деятельности любая большая и малая организации с учётом уровня квалификации лидирующих специалистов сталкиваются с потребностью решать проблемы, которые возникают при поиске новых путей развития, внедрения инвестиционных проектов и устранения проблем в операционной деятельности (рис. 10). Консультационный проект может длиться несколько часов или несколько лет. Консультант может быть использован только для подготовки рекомендаций или полной их реализации.

Консультанты оказывают услуги в четырёх основных направлениях (см. рис. 10). Специалисты нуждаются в консультациях, чтобы получить специальные навыки и, соответственно, дополнительную работу. В сфере технологических процессов консультанты дают возможность клиентам эффективно использовать действующие или тестируемые новые технологии.



Рисунок 10 - Причины найма консультантов

Стремление клиентских организаций к развитию обеспечивается независимыми инновациями. В сложных межотраслевых взаимоотношениях в современном бизнесе сложилась устойчивая потребность в отслеживании политики для подтверждения готовящихся решений или принятия непопулярных мер (рис. 11).



Рисунок 11 - Назначение консультанта

Управленческое консультирование также обеспечивает:

- доступ к базам знаний по специфическим проблемам промышленности (отрасли);
- доступ к внешней или независимой точке зрения;
- инновационное мышление на основе объективных данные и их объективного анализа;
- управление проектами;
- физические и интеллектуальные ресурсы, которые недоступны внутри организации.

Клиент может обязать консультантов провести техническую экспертизу или получить независимый или инновационный обзор, чтобы установить зоны совершенствования или улучшить развитие компании. Консультант стимулирует клиента изменить действующую практику или принять новый подход к управлению, технологиям и т.п.

Роль консультантов в проекте, как отмечено выше (см. разд. 2), определяется методом предоставления услуг. Этот метод дифференцируется как экспертный, процессный или обучающий. Каждый метод консалтинга имеет свои специфические особенности и определяет профессиональную ориентацию и загрузку консультанта (табл. 4).

Таблица 4 – Содержание консалтинга при различных подходах

Подходы к консалтингу	Содержание	Характеристики
Экспертный консалтинг	Клиент формулирует проблему, а внешние консультанты разрабатывают наилучший с их точки зрения метод решения этой задачи. Консультанты-эксперты используют собственные базы знаний, деловые связи и опыт для решения проблем клиента.	Клиент надеется получить быстрое и узконаправленное решение с минимальным прямым вмешательством и минимальными затратами времени.
	The “fact-based” consultancy , where the consultant is effectively hired to tell the client what to do.	Этот подход требует обязательное принятие предписанных методов и рекомендаций для получения быстрого решения.
		Возникает необходимость положиться на консультанта

Подходы к консалтингу	Содержание	Характеристики
Обучающий консалтинг	Клиент заказывает тренинги для повышения квалификации отдельных специалистов по узким профессиональным направлениям, связанным с новыми тенденциями в бизнесе или необходимостью совершенствования существующих процессов. Бизнес-коучинг.	Клиент стремится увеличить конкурентоспособность своей компании на рынке
		Возникает возможность ведущим руководителям получать индивидуальные консультации по специфическим вопросам
Процессный консалтинг	Назначение внешних консультантов состоит в том, чтобы управлять специально сформированной проектной командой по поиску проблемы, подготовке решений, а также при необходимости давать экспертные оценки по ходу разработок и поиска результата.	Клиент надеется получить консультации в выработке собственного решения
	“ Action-based ” consultancy is much more process oriented.	Этот подход требует обязательное владение методами управления проектами и опытом работы в команде

Как показали исследования многочисленных предприятий в США и ЕС, наиболее эффективным был признан обучающий консалтинг, как инновационная форма обучения для стратегического развития. Эта форма обучения направлена на передачу инновационных технологий для внедрения в области управления бизнесом и сопровождение внедрения перемен, то есть вмешательства в деятельность компании.

Такая форма повышения квалификации, прежде всего руководителей, предполагает проведение тренингов под руководством опытного тренера-консультанта, обладающего широким кругом компетенций по различным направлениям. На тренинге перенимаются и одновременно адаптируются новые технологии для повышения эффективности бизнеса.

Консультант передает уникальные технологии и конкретные инструменты с помощью тренингов, команда проекта на их основе вырабатывает конкретные документы и план действий. После этого консультант поддерживает сотрудников, которые выступают в качестве руководителей в проекте.

На протяжении жизненного цикла консалтингового проекта объём управленческого инструктажа может изменяться от сугубо консультативной работы до непосредственного руководства процессом реализации решения проблемы.

Таблица 5 - Объём управленческого консалтинга

Объём управленческого консалтинга							
Мин							Макс
Подумав, задаёт вопросы	Следит за процессом решения проблемы	Собирает данные и стимулирует обдумывание	Выявляет альтернативы и ресурсы для клиента и изучает возможности их реализации	Предлагает альтернативы и принимает участие в принятии решений	Тренирует и развивает клиента и команду	Обеспечивает информацию и подаёт идеи по политике и/или практике	Готовит руководство и направляет процесс решения проблемы
Клиент			Консультант				

На практике чаще всего встречается ситуация, приведенная в табл. 5 выше, когда по мере реализации проекта активность вмешательства консультанта увеличивается, содержание работы усложняется, а количество и ёмкость вопросов клиента возрастают.

Степень вмешательства консультанта в деятельность клиента зависит от способа и объёма управленческого консалтинга. В специальной литературе выделено два широких подхода взаимодействия клиента с консультантом: авторитарный и организационный, которые далее подразделены на шесть поведенческих моделей (рис. 12).



Рисунок 12 - Консалтинговое вмешательство

Авторитарное вмешательство консультанта выражается в лидировании или доминировании в интервенции и принятии на себя ответственности по согласию с клиентом. Выделяются три вида авторитарной интервенции: предписание, информирование и противопоставление точек зрения. В каждом случае консультант использует различные формы поведения (табл. 6).

Таблица 6 - Авторитарное вмешательство

Авторитарное вмешательство	Содержание	Типовая форма поведения
Предписание	Консультант предоставляет клиенту рекомендации и инструкции по их реализации	Координацию деятельности
		Советы
		Рекомендации
		Предложения
Информирование	Консультант передаёт клиенту специфические рекомендации	Весомое аргументирование
		Разъяснение
		Преставление
		Обеспечение обратной связи
Противопоставление точек зрения	Консультант выступает в роли модератора во время переговоров и совещаний	Задаёт стимулирующие вопросы
		Повышает уважение
		Снимает противоречия

Вмешательство консультантов в деятельность компании в роли фасилитатора (помощника) по организации групповой работы сотрудников в проекте

используется для развития клиентов и достижения большей самостоятельности и ответственности отдельных руководителей. Выделяются три подхода по вмешательству консультанта, как фасилиатора (помощника) (табл. 7).

Таблица 7 - Вмешательство консультанта в деятельность компании в роли фасилиатора (помощника)

Организация групповой работы сотрудников	Содержание поведения	Типовая форма
Активизирует стимулирующими действиями	Консультант помогает сотрудникам клиента выразить правильные мысли на высоком эмоциональном уровне	Снимает напряжение
		Шутит
		Задерживает подсказку
		Сопереживает
Повышает уважение	Консультант стимулирует личное развитие сотрудников клиента, помогая размышлять и генерировать новые подходы к решению проблемы	Вместе размышляет
		Задаёт вопросы
		Апробирует
		Подводит итоги
Снимает противоречия	Консультант развивает у сотрудников клиента уверенность и веру в свои силы	Оценивать важность
		Одобрять
		Воспринимать
		Выражать соучастие

Типовой консалтинговый процесс по предоставлению требуемых услуг состоит из трёх фаз, включающих определение руководством компании оснований для найма консультантов, подбор и наём консультантов и подведение итогов их работы (рис. 13).

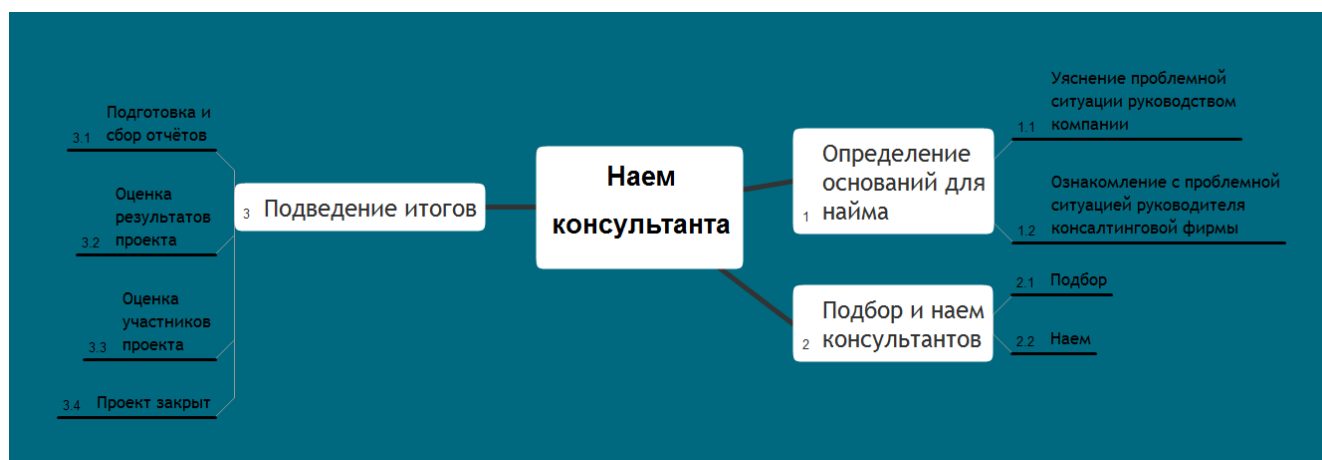


Рисунок 13 -Наем консультанта

Типовая модель найма консультантов представлена в **Приложении Г**.

Детально ознакомиться со структурой проекта по найму консультантов можно в файле [Наем консультанта.cdmz](#). Состав этапов, заданий и работ, выделенных в проекте, является рамочным и его необходимо скорректировать под конкретную ситуацию. Чтобы загрузить этот файл на экран надо скачать *ConseptDraw Office v3* по ссылке <http://www.conceptdraw.com/products/office/> и открыть приложение *ConseptDraw MindMap*. После этого следует два раза нажать клавишу мышки на имени файла: [Наем консультанта.cdmz](#).

Открывшийся текст надо прочитать и использовать для конкретизации проекта. После корректировки состава работ в окне “*Home*” приложения *ConseptDraw MindMap* надо нажать кнопку «*Open in Project*». Когда откроется приложение *ConseptDraw Project*, необходимо установить длительность и последовательность выполнения работ, а в окне «*Resources*» ввести наименование трудовых и материальных ресурсов, указав их стоимость. В окне «*Gantt chart*» распределить их для выполнения работ. После согласования и корректировки план-графика выполнения работ с участниками проекта и утверждения у руководителя организации-заказчика, следует приступить к закупке консультанта.

Для проведения торгов по закупке консультантов в организации приказом руководителя формируется группа специалистов, имеющих навыки работы в этой области.

При найме консультанта могут проявиться следующие обстоятельства:

- организация столкнулась с кризисом;
- возникли проблемы финансового, технического или правового характера;
- возникло противоречие между штабными подразделениями, производственниками и партнёрами в оценке проблем и поиске консенсуса;
- руководящий персонал не знает, в каком направлении приложить усилия для дальнейшего развития организации;
- специалисты организации не обладают достаточным опытом для проведения оценки рынка;
- предыдущие попытки, сделанные в организации, были не эффективны;

- решения принимаются на субъективной основе и внешнее вмешательство необходимо для внесения перспективных идей руководителям противоборствующих подразделений;
- наблюдается сопротивление среди работников подразделений по выполнению заданий и требуется привлечь консультанта для выработки альтернатив;
- сотрудники организации нуждаются в специализированных тренингах по специфичным направлениям деятельности;
- организация нуждается в изучении новых идей по созданию новых или совершенствованию существующих систем и процессов для повышения оперативной эффективности;
- организация имеет широкий диапазон перспектив и требуется фокусировка для концентрации ресурсов в одном направлении.

Однако существуют ситуации, когда не следует нанимать консультанта:

- главная цель по решению проблемы утверждена и выполнена;
- проект не имеет поддержки со стороны руководства;
- организация не имеет времени для того, чтобы заниматься такими вопросами.

Где искать консультанта?

- Свяжитесь с профессиональными ассоциациями, то есть с финансистами, адвокатами, технологами в следующих организациях:
 - Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).
 - Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).
 - Московская сеть специалистов по организационному развитию (Российский сегмент *ODN*).
 - Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов (НГПК).
 - "Питер-Консалт. Управленческий консалтинг".

- Установите контакты со специалистами в вашей сфере деятельности, которые подскажут консалтинговую компанию.
- Наладьте постоянные контакты с учебными заведениями.
- Поработайте в интернете.

Прежде, чем нанять консультанта, необходимо выполнить следующее:

- Определитесь с потребностью в консультировании, достигнув согласия среди штабных и оперативных работников своей компании. Вместе с ними определитесь, что необходимо получить от консультанта и как использовать результаты.
- Проведите диагностическое обследование внешней среды, чтобы получить более полное представление о сложившихся проблемах и намерениях противостоять им.
- Убедитесь, что:
 - ✓ каждый ответственный работник, руководитель штабного и производственного подразделений согласен с консалтинговым проектом;
 - ✓ все работники, и в первую очередь ответственные за принятие решений, которые согласились нанять консультанта, намерены проводить исследования, собирать и представлять данные, готовить материалы к обсуждению и участвовать в дополнительных совещаниях;
 - ✓ у вас есть финансовые ресурсы для покрытия всех возможных расходов.
- Обсудите со своими подчинёнными специализацию и опыт работы требуемого консультанта.
- Разработайте график выполнения работ, определите даты начала и окончания проекта и фронт работ для консультанта.
- После завершения необходимых приготовлений в пределах вашей организации обсудите следующие шаги по найму консультанта:
 - ✓ подготовьте офёрту на приглашение консультанта;
 - ✓ сформируйте комиссию по оценке и отбору консультанта, определите время переговоров с отобранными претендентами;

- ✓ широко распространите офёрту по коммуникационным каналам и сетям, то есть объявите в прессе, разместите на сайте организации, через СМИ и по социальным сетям;
- ✓ для консультантов, которые представляют наиболее вероятных претендентов на контракт, подберите вопросник по подготовке рекомендаций участникам конкурса;
- ✓ назначьте время комиссии для интервьюирования отобранных консультантов;
- ✓ подготовьте вопросы для изучения компетентности консультантов, их опыта понимания проблем проекта, способность слушать и понимать, способности проявлять гибкость, способности профессионально менять вашу точку зрения и аргументировать свою точку зрения ясно и не агрессивно;
- ✓ для отобранной группы консультантов проведите дополнительные торги по гонорарам и другим расходам;
- ✓ потребуйте от претендента проект контракта;
- ✓ трудовой договор с консультантом можно отнести к трудовым со специалистами, поэтому трудовой договор с консультантом подчиняется всем общим правилам подобных договоров;
- ✓ трудовой договор с консультантом, а также его приложение, должностная инструкция, указывают на компетенции, которыми обязан обладать человек, занимающий должность консультанта.

— Подготовьте или потребуйте от претендента контракт, который обязательно должен включать следующее:

- ✓ величину гонорара, включая дополнительные компенсируемые расходы и процесс проверки расходов;
- ✓ график выплат гонорара;
- ✓ заявление о конфиденциальности, обусловив патентную политику использования материалов и результатов (результаты обследования и оценок, стратегический план, обзор рынка, методические материалы

- по тренингам, которые раздаются каждому клиенту, или являются имуществом консультанта);
- ✓ пункт прекращения или прерывания контракта;
 - ✓ процесс корректировки контракта, включая пункты о продлении и расширении контракта по взаимному согласию сторон;
 - ✓ фамилию, имя и отчество уполномоченного работника от организации, ответственного за проведение работ и расходование ресурсов;
 - ✓ пункт о возмещении убытков в случае общей аварии;
 - ✓ пункт об улаживании конфликта интересов.

Советы по работе с консультантом.

- Ознакомьте консультанта с самыми последними версиями важных документов, которые касаются вашего совместного проекта.
- Внушите консультанту чувство высокой управленческой культуры в отношении командной работы и принятия управленческих решений.
- Будьте открыты к новым идеям, которые вы обязаны воспринять, включая конструктивный критицизм.
- Предоставьте возможность себе и членам своей команды общаться с консультантом столько, сколько потребуется.
- Практикуйте открытые и доброжелательные коммуникации
- Устанавливайте разумные, измеримые цели, а не широкие и туманные.
- Проводите периодическую оценку хода проекта и обеспечивайте обратную связь с консультантом.
- Держите проект всё время под контролем и поддерживайте ответственность за принятие решений.
- Изучите все отзывы на консультанта, несмотря на то, что последние отзывы очень хорошие.
- Если вы не получили достаточно полной информации из отзывов, которые вам представили, запросите дополнительные отзывы.

- Если в списке выполненных проектов нет отзыва с последнего места консультирования, то спросите консультанта, не возражает ли он, чтобы вы запросили его самостоятельно.
- Если стиль, персона и компетентность консультанта важны для вашей организации, работая над отзывами, обратите внимание, в чём выразилась его помощь от результатов его работы или его опыта.
- Если это удобно, задайте открытый контрольный вопрос, который требует простого ответа «да» или «нет» по обстоятельствам, хорошо вам известным.

7. КОМПЕТЕНЦИИ КОНСУЛЬТАНТА

В западных странах в системе высшего образования налажена подготовка профессиональных консультантов. Результатом образовательных программ в университетах являются компетенции.

Компетенции – комплекс сформированных в процессе образования и/или в результате накопленного практического опыта возможностей эффективного поведения в определенных жизненных ситуациях и в профессиональной деятельности [14].

Высокие темпы развития научно-технического процесса и глобализация, появление новых знаний обуславливают необходимость непрерывного повышения качества образовательных процессов и повышения квалификации (образования) специалистов на протяжении всего периода их трудовой деятельности.

Старение и демографический провал в рождаемости населения развитых стран обуславливают необходимость все большего использования специалистов пенсионного возраста, а для этого их переквалификации или повышения квалификации.

Главная тенденция нашего времени - **образование стало движущей силой экономического развития**, привлекательным сектором экономики с точки зрения инвестиций. **Образование** стало товаром с определёнными свойствами в виде компетенций.

В настоящее время система **образования и переподготовки** сопровождают человека на протяжении всей жизни (*life-long learning*), обеспечивая капитализацию трудовых ресурсов и направляя социальную динамику. Основные цели компетентностного подхода включают: приобщение здравомыслящего человека к систематическому самообучению и развитию навыков самостоятельной постановки и решения научно-исследовательских проблем и, как следствие, способствует раскрытию творческого потенциала личности и проявлению его места в обществе [15].

Сфера консультирования охватывает профессиональное сообщество со своими стандартами, этикой, образованием, квалификацией, кодексом поведения, специализированными институтами и профессиональными ассоциациями.

В настоящее время профессия международного управленческого консультанта организована на уровне специализированных профессиональных учреждений (институтов), которые функционируют в составе профессиональных ассоциаций в отдельных странах и регионах. Во многих странах национальная ассоциация консультантов является членом *The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)*, который является зонтичной организацией для международного сообщества и объединяет 43 национальные консалтинговые ассоциации. *The ICMCI* вместе со своими членами подготовила и ввела в практику:

- Единый стандарт для всемирной квалификации управленческих консультантов (*CMC designation*) на основе общей рамочной структуры компетенций.
- Правила аккредитации управленческих консультантов.
- Кодекс профессионального поведения.
- Общую базу знаний.
- Общемировой процесс оценки и утверждения соответствия стандартов национальных консалтинговых институтов. Все консалтинговые институты переаттестовываются каждые три года.

Сертифицированным управленческим консультантом должен быть специалист, который воспринимает управленческое консультирование как свою профессию, отвечает определённым требованиям в отношении:

- Опыта
 - Три года занятости в консалтинговой деятельности полный рабочий день с установленными обязанностями.
- Образования
 - Диплом бакалавра после четырёх лет обучения или значительный опыт управленческого консультирования.
- Рекомендаций
 - Пять удовлетворительных рекомендаций от руководителей клиентских организаций.
- Занятости в консалтинговых проектах
 - Письменные резюме по пяти клиентским проектам и презентации по ним для комиссии.
- Приложений

- Письменные отзывы по выполненным проектам и презентации для комиссии.

— Компетенций

- Письменный квалификационный экзамен или устное резюме. претендент должен продемонстрировать свои профессиональные компетенции, что он в курсе актуальных сфер своей специализации, способен применять свой опыт, понимает процесс управленческого консультирования и руководствуется Общей базой знаний консалтинга.

— Этика

- Письменный экзамен или устное интервью по Кодексу части (*Code of Ethics*) ИМС и этическим аспектам консалтинга [16].

Рамочные компетенции для управленческих консультантов определяют состав компетенций и стандарт для управленческих консультантов, формы и базис для квалификации по требованиям *of the IMC USA's Certified Management Consultant*TM (СМС[®]). Представленные здесь компетенции включают знания, навыки и поведение, которые требуются от успешного управленческого консультанта. Выделено три уровня прогресса *Certified Management Consultants*TM (СМС[®]) консультанта:

- Начальный уровень (*development consultant – early*).
- Продвинутый уровень (*independence management consultant – advanced*).
- Уровень мастерства – (*fully competent consultant – mastery*).

Сертифицированы могут быть специалисты, которые

- имеют, по крайней мере, трёхлетний опыт консультирования.
- имеют степень хотя бы бакалавра или два дополнительных года работы консультантом с документальным подтверждением профессионального развития.
- имеют опыт по всем элементам жизненного цикла консалтингового проекта.
- могут принять на себя ответственность за выполнение проекта или основного блока работ.
- имеют опыт управлять командой исполнителей.
- продемонстрировали свой вклад в рыночную стоимость клиентов.

Укрупнённые *требования IMC USA's Competency Framework and Certification* сформулированы по отношению к шести характеристикам консалтинговой деятельности для трёх уровней развития консультантов (табл. 8).

Таблица 8 – Международные требования к управленческим консультантам

Характеристики	Уровень		
	начальный	продвинутый	мастерства
Экспертиза	<p>Проявляет технические навыки/опыт в отношении проекта.</p> <p>Наработанные навыки определяются по Common Body of Knowledge and Competency Framework.</p>	<p>Обеспечивает, подготавливает, и руководит небольшими консалтинговыми проектами.</p> <p>Практические навыки соответствуют Common Body of Knowledge and Competency Framework.</p>	<p>Может обеспечить, подготовить и руководить большим, комплексным консалтинговым проектом со специальной командой.</p> <p>Отвечает наивысшим национальным стандартам по компетенции, включая IMC USA CBK and CF</p>
Объём, масштаб	<p>Узкая специализация по технической дисциплине / специальности</p>	<p>Проводит экспертизу в различных отраслях промышленности и междисциплинарных вопросах</p>	<p>Создает новые подходы для применения в различных отраслях промышленности и междисциплинарных вопросах</p>
Организационная направленность	<p>Тактическая поддержка руководителям среднего звена</p>	<p>Обобщённые рекомендации по бизнесу руководителям и администраторам</p>	<p>Глубокие стратегические рекомендации руководителям высшего звена и администраторам / Совету директоров</p>
Ценность клиента	<p>Решает технические / тактические проблемы</p>	<p>Рекомендует и выполняет решения в соответствии с потребностями клиента</p>	<p>Желаемый партнёр администраторов.</p> <p>Долгосрочное партнёрство и продолжительные взаимоотношения являются нормой</p>
Профессиональная направленность	<p>Может относиться к технической или профессиональной ассоциации и к IMC USA. Не подписался под Кодексом чести и этики</p>	<p>Член of IMC USA and согласился с IMC USA Code of Ethics. Прошёл CMC® сертификацию.</p>	<p>Член of IMC USA и согласился с IMC USA Code of Ethics. Прошёл CMC® сертификацию. Активно повышает профессиональное мастерство.</p>
Опыт	<p>До 3 – 5 лет как внешний или внутренний консультант</p>	<p>5 – 15 лет как внешний или внутренний консультант с опытом управления больших проектов с увеличивающимся объёмом сложности</p>	<p>Больше 15 лет как внешний или внутренний консультант</p>

Эта рамочная модель отражает требования *IMC* к компетенциям, сформулированным в 2005 г. Она модифицирована в июне 2010 г. Рамочная модель компетенций была подготовлена для работающих и новых консультантов по управленческому консультированию. Требования отражают рыночные возможности, знания и консалтинговые компетенции, сбалансированные с профессиональными навыками и поведением [17].

Для взаимодействия с национальными ассоциациями используется рамочная модель компетенций (рис. 14). Здесь выделено три группы компетенций: деловые, технические и ценностные и поведенческие, которые в свою очередь детализированы на отдельные компетенции. Полное представление о *IMC USA's Competency Framework* можно получить, изучив структурированный графический файл в **Приложение Д**.



Рисунок 14 – Рамочная модель компетенций консультанта

Детально ознакомиться с рамочной моделью консалтинговых компетенций по каждой группе можно в файле [Компетенции.cdmz](#). Чтобы загрузить этот файл на экран компьютера надо скачать *ConseptDraw Office v3* по ссылке <http://www.conceptdraw.com/products/office/> и открыть приложение *ConseptDraw MindMap*. После этого следует два раза нажать клавишу мышки на имени файла: [Компетенции.cdmz](#). Открывшийся текст надо прочитать и использовать для конкретизации собственных прикладных исследований в бизнесе.

Кандидаты, желающие пройти сертификацию по управленческому консультированию (*СМС*[®]), должны выполнить следующее:

- Дать письменное согласие на присоединение к Коду чести и этики.
- Пройти проверку своей профессиональной компетенции:
 - образовательный уровень и консалтинговый опыт;
 - оценки клиентов;
 - итоги выполнения клиентских заданий;
 - письменный экзамен по этике и консалтинговым компетенциям;
 - устный квалификационный экзамен, проводимый комиссией *СМС*[®].

Рассмотрим условный пример экзамена по консалтинговым компетенциям. В рассматриваемом примере для оценки компетенций управленческого консультанта принято 29 компетенций, которые разбиты на три группы: инструментальные, контекстные и межличностные компетенции.

Инструментальные компетенции консультанта должны давать ему возможность такого образа действий, навыков и знаний, чтобы успешно применять теорию, развивать междисциплинарную деятельность и специализацию в различных направлениях.

Контекстные компетенции консультанта должны давать ему возможность осознавать и взаимодействовать с окружающей средой, учитывая специфику бизнеса, культурную среду, политику и экономическую систему.

Межличностные компетенции - чтобы устанавливать и поддерживать эффективные рабочие взаимоотношения с участниками процессов.

Состав отдельных групп компетенций принят следующий.

Инструментальные компетенции консультанта (10):

- применение знаний в практической деятельности;
- принятие решений;
- организация и планирование работы;
- управление качеством;
- управление технологиями;
- управление информацией и знаниями;
- управление ресурсами;
- ориентация на достижения;
- здоровье и предусмотрительность.

Контекстные компетенции консультанта (6) составляют:

- стратегическое мышление;
- организационная информированность;

- организационная исполнительность;
- коммерческая / рыночная осведомлённость;
- финансовая подготовленность;
- открытый и гибкий подход к окружающим.

Межличностные компетенции предпринимателя (13) определяются как:

- профессиональное отношение;
- *Self Management/Time Management*;
- управление трудовыми ресурсами;
- лидерство;
- коммуникабельность;
- сотрудничество в работе;
- навыки работы в команде;
- приспособляемость;
- умение согласовывать и взаимодействовать;
- инициативность;
- креативность;
- стремление добывать информацию;
- уверенность в себе.

Для оценки уровня компетентности консультанта принята пятибалльная шкала (табл. 9).

Таблица 9 – Шкала для оценки компетентности консультанта

Уровень	Описание уровня	Баллы	Диапазон	
			мин.	макс.
Нет	Компетенция не проявлена или показано только базовое понимание. Требуется контроль / ассистирование	1	0,00%	15,00%
Низкий	Низкий уровень, развивается осознание и представление	2	16,00%	50,00%
Хороший	Хорошее понимание и проявление компетенции. Регулярно оперирует различными уместными методами, моделями, показателями, при необходимости фокусируется на специфических характеристиках	3	51,00%	60,00%
Достаточно информирован	Глубокое осмысленное понимание и проявление компетенции	4	61,00%	70,00%
Эталонный	Образцовое проявление компетенции	5	71,00%	90,00%

По каждой из 29 компетенций подготовлено по 7 характеристик. По каждой характеристике тренер-экзаменатор вместе с претендентом определяет

соответствующий бал согласно табл. 9. Образцы заполнения оценочных форматов для компетенций «Решение проблем» и «Лидерство» приведены на рис. 15, 16 вместе с письменными ответами претендента.

Компетенция консультанта - Решение проблем		35
Индикаторы (характеристики)		Бал (1 - 5)
<i>Личные характеристики - поведенческие, навыки, знания и отношение</i>		
Вклад в определение проблем и подготовка результативных решений	4	Я делаю это часто большую часть рабочего дня
Проявление надлежащего внимания к деталям	3	
Логическая оценка ситуации для выявления ограничений, основной проблемы, прототипов, взаимоотношений, скрытых и потенциальных выгод	5	Я чувствую уверенность и способность сделать это
Воодушевление межкомандных и междисциплинарных brainstorming	2	
Способность к комплексному анализу путём критического мышления	3	Я понимаю, что я должен, но часто у меня не получается
Выявление и развитие альтернативных решений	2	
Обдумывание решений и извлечение уроков после их реализации	2	Показывает хороший уровень компетентности по решению проблем. Может эффективно применять знания с тем, чтобы прийти к решению, но должен не только понимать другие возможности, но и обдумывать сделанный выбор
Всего:	21	
Уровень компетентности третий	60,00%	

Рисунок 15 – Характеристики компетенции «Решение проблем»

Оценка компетенции «Решение проблем» составила 60%, компетенции «Лидерство» - 54,29%, но в обоих случаях они относятся к третьему уровню.

Компетенция консультанта - Лидерство		35
Индикаторы (характеристики)		Бал (1 - 5)
<i>Личные характеристики - поведенческие, навыки, знания и отношение</i>		
Мотивирование и способствование другим следовать очевидному стратегическому направлению	3	Я это иногда понимаю в моей будничной жизни, но надо больше уделять внимания работе.
Активно проявлять лидерские качества для выявления и применения лидерского стиля	4	
Быть способным завладеть вниманием и доверием клиента и партнёров	2	Я понимаю какой стиль использовать и в действительности контролирую ситуацию в манере, которая устраивает моих коллег
Работать над реализацией перспектив и стратегии организации в жизнь	3	
Поддерживать высокий энергетический уровень для достижения целей и задач	3	
Поддерживать коллег советом и помощью. Беспокоиться о подчинённых	2	
Поддерживать высокую производительность членов команды	2	
Всего:	19	
Уровень компетентности третий	54,29%	

Рисунок 16 – Характеристики компетенции «Лидерство»

Всего было подготовлено и заполнено 29 форматов в соответствии с числом компетенций. Результаты такого письменного опроса претендента в табл. 10.

Таблица 10 – Сводная ведомость оценки всех компетенций консультанта

№	Компетенции бизнесмена	Уровень компетенции	Потребность в тренинге (Да/Нет)
1	Применение знаний в практической деятельности	2	
2	Решение проблем	3	да
3	Принятие решений	3	
4	Организация и планирование работы	3	
5	Управление качеством	3	
6	Управление технологиями	3	
7	Управление информацией и знаниями	3	
8	Управление ресурсами	3	
9	Ориентация на достижения	3	
10	Здоровье и предусмотрительность	3	
11	Стратегическое мышление	3	
12	Организационная информированность	3	
13	Организационная исполнительность	4	
14	Коммерческая / рыночная осведомленность	3	
15	Финансовая подготовленность	4	
16	Открытый и гибкий подход к окружающим	3	
17	Профессиональное отношение	3	
18	Self Management/Time Management	4	да
19	Управление трудовыми ресурсами	2	
20	Лидерство	2	да
21	Коммуникабельность	3	
22	Сотрудничество в работе	3	
23	Навыки работы в команде	3	
24	Приспосабливаемость	4	
25	Умение согласовывать и взаимодействовать	3	
26	Инициативность	3	
27	Креативность	3	
28	Стремление добывать информацию	2	
29	Уверенность в себе	3	
	<i>Уровень профессиональной компетентности</i>	3	

Кумулятивная оценка компетентности рассматриваемого претендента составила третий уровень (рис. 17).



Рисунок 17 – Кумулятивная оценка

Характеристики для оценки каждой компетенции пересматриваются и корректируются каждые три – пять лет одновременно с обновлением основного стандарта.

Приведённый пример оценки уровня компетентности консультанта отражает современную международную практику оценки любых компетенций в системе образования и специализированных тренингов в процессе трудовой деятельности. К настоящему времени уже сложилось деление компетенций на базовые (фундаментальные) и профессиональные. Базовые компетенции развиваются в процессе обучения в вузе по конкретной специальности. Они являются основанием для получения рабочего места в начале своей трудовой карьеры и формируют основу для развития профессиональных компетенций. Профессиональные компетенции нарабатываются в процессе продолжительной трудовой деятельности на основе опыта, междисциплинарного и межотраслевого взаимодействия. Целенаправленные и содержательные тренинги дают возможность управленческому консультанту адекватно реагировать на изменяющиеся требования, технологические усовершенствования, социальные перемены и непрерывное личное развитие.

Оплата труда консультантов

Существенное влияние на качество консультирования оказывает принятая форма оплаты труда.

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- повременная оплата;
- фиксированная недифференцированная оплата;
- процент от стоимости объекта консультирования или результата;
- комбинированная оплата.

Оплата услуг управленческих консультантов зависит от следующих факторов:

- уровня их профессионализма;
- государственной принадлежности (национальная или иностранная компания);
- «имени» на рынке;
- объёма работ (оплата, как правило, почасовая) и может колебаться от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов.

Рыночные цены устанавливаются в процессе конкурентной борьбы и переговоров, потому, что:

- никаких общегосударственных прецедентов на консалтинговые услуги не существует;
- в основе уторговывания цены всегда лежат некоторые разумные соображения, аргументы и обоснования.

Клиент-заказчик услуги должен владеть информацией о ценообразовании на рынке консалтинга для того, чтобы:

- с одной стороны, не переплачивать;
- с другой стороны, не оттолкнуть квалифицированных консультантов низкой оценкой их труда.

Последнее условие для СНГ имеет особенно значение, поскольку наши руководители скептически относятся к тому, чтобы платить деньги "за слова и бумаги".

Таблица 11 - Типичные зарплаты в управленческом консалтинге в США

Уровень сотрудника (образование и опыт)	Оклад
Ассистент (не бакалавр)	\$40,000-80,000
Аналитик первого года (бакалавр)	\$55,000-80,000 (+ бонус \$5,000-\$10,000)
Аналитик второго года (бакалавр)	\$60,000-120,000 (+ бонус \$10,000-20,000)
Управленческий консультант (МВА)	\$80,000 – 170,000
Старший консультант (МВА + 2-5 лет опыта работы)	\$280,000
Младший партнёр (МВА/ Phd + 5 лет опыта работы и более)	\$450,000
Старший партнёр (МВА / Phd + 5-20 лет опыта работы)	\$600,000 (+ бонус до \$3,000,000)

<http://pmlead.ru/?p=793>

Основную форму оплаты труда консультанта представляет повременная оплата – почасовая ставка. В её основе лежит расчёт использованного рабочего времени, которое необходимо для реализации консалтингового проекта, и стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. В состав почасовой ставки оплаты труда входят:

- Денежная компенсация за непосредственный труд консультанта.
- Статьи расходов, связанные с консультативной деятельностью:
 - поддержание базы знаний;
 - участие в международных конференциях и форумах;
 - заказ информации;
 - оплата за использование баз знаний;
 - материальные затраты, транспортные расходы, расходы на рекламу, на оплату труда дополнительного персонала и т. д. [11].

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. Материал из Интернета: Юшкин А. Управление операционной эффективностью в консалтинге. – Режим доступа: http://mipt.ru/upload/65d/f_fy49-arpgha6mq5q.pdf. – Загл. с экрана.
2. Материал из Интернета: List of top consulting firms. – Access mode: <http://www.stormscape.com/inspiration/website-lists/consulting-firms/>. – Title from screen.
3. Материал из Интернета: Association of Management Consulting Firms (AMCF). – Access mode: <http://www.amcf.org/Brochure.pdf>. – Title from screen.
4. Материал из Интернета: Members of ICMCI. – Access mode: http://www.icmci.org/members_of_icmci. – Title from screen.
5. Материал из Интернета: Segmenting the consulting industry. – Access mode: <http://www.sourceforconsulting.com/files/file/Segmenting%20the%20consulting%20industry.pdf>– Title from screen.
6. Материал из Интернета: Types of Consulting. – Access mode: <http://consulting.co.uk/business-consulting/types-of-consulting/>. – Title from screen.
7. Материал из Интернета: Международная классификация консалтинговых услуг. – Режим доступа: <http://alpina.kiev.ua/biblioteka/mezhdunarodnaya-klassifikaciya/>. Загл. с экрана.
8. Чукина Л.В. Научно-образовательно-консультационный кластер как новая инфраструктурная форма на рынке образования и консалтинга. Тезисы доклада. НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов». – Режим доступа: www.ngpc.ru/file_db/thesis20.03.2012.doc. Загл. с экрана.
9. Агентство DISCOVERY Research Group представило исследование рынка консалтинговых услуг в России. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/pressroom/174857.html>. Загл. с экрана.
10. Резюме. – Режим доступа: <http://www.akeu.ru/>. Загл. с экрана.

11. Из устава Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов. – Режим доступа: <http://www.ngpc.ru/>. Загл. с экрана.
12. Информационное агентство Credinform. – Режим доступа: <http://www.credinform.ru/ru-RU/>. Загл. с экрана.
13. Материал из Интернета: Helping the client. A creative Practice Guide. – Access mode: <http://www.human-inquiry.com/hthec.pdf>. – Title from screen.
14. Tuning Educational Structures in Europe. Final Report. Phase One. Edited by Julia González Robert Wagenaar. - University of Deusto Groningen. 2003. – 316 p.
15. The Bologna Process: Its impact on higher education development in Europe and beyond. – Access mode: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002206/220649e.pdf>. – Title from screen.
16. Certification. – Access mode: <http://www.imcusa.org/?page=CERTIFICATION>. – Title from screen.
17. IMC USA CMC Competency Framework.pdf. – Access mode: <http://ebookbrowse.net/imc-usa-cmc-competency-framework-pdf-d211107798>. – Title from screen.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Сегментация консалтинговых компаний

1. Управленческое консультирование
 - 1.1. Стратегия
 - 1.2. Трудовые ресурсы
 - 1.3. Смена системы управления
 - 1.4. Управление программами и проектами
 - 1.5. Управление финансами
 - 1.6. Управление операционными процессами
 - 1.7. Реинжиниринг бизнес процессов
 - 1.8. Консультации в области экономики и окружающей среды
 - 1.9. Маркетинг
 - 1.10. Корпоративные коммуникации
 - 1.11. Стратегия закупок на внутреннем и внешнем рынках
2. Управленческое и совещательное консультирование
 - 2.1. Налоговый аудит
 - 2.2. Обслуживание корпоративных финансов
 - 2.3. Управленческое консультирование
3. Управленческое и информационное (ИТ) консультирование
 - 3.1. ИТ консалтинг
 - 3.2. Создание систем управления (программирование)
 - 3.3. Управленческое консультирование по информационным потокам и их обработке
4. Управленческое и инженерное консультирование
 - 4.1. Управление проектами
 - 4.2. Гражданская инженерия
5. Управленческое консультирование и аутсорсинг
 - 5.1. Общее управление
 - 5.2. Аутсорсинг
 - 5.3. Услуги по управлению объектами
6. Комбинированный управленческий консалтинг
 - 6.1. Внедрение систем автоматизированного управления на предприятии
 - 6.2. Аутсорсинг
 - 6.3. Услуги по управлению объектами

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Структурированный графический файл:

[Классификации консалтинговых услуг.cdmz](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ В Структурированный графический файл:

[Модель консалтингового процесса.cdmz](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Структурированный графический файл:

[Наем консультанта.cdmz](#)

ПРИЛОЖЕНИЕ Д Структурированный графический файл:

[Компетенции.cdmz](#)

Дата отправки: 23.12.2014

Капитанов В.П.