

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»
Сызранский филиал

УТВЕРЖДЕНО
Ученым советом Университета
(протокол № 11 от 16.06.2016г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
по дисциплине

Наименование дисциплины: «Управление недвижимостью»

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

Образовательные программы – Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах

Методический отдел УМУ

« 16 » 06 2016 г.
_____ / _____ /

Научная библиотека СГЭУ

« 16 » 06 2016 г.
_____ / _____ /

Рассмотрено к утверждению
на заседании кафедры

_____ / _____ /
(протокол № 10 от 18.06.2016г.)
зав. кафедрой

Размещено в ЭИОС СГЭУ

Рег.№ 2017.1259

« 03 » сентября 20 17 г.

Начальник ОДОТиЭО _____ /Горбатов С.В./

Квалификация (степень) выпускника - бакалавр

Самара 2016

Содержание

	Стр.
1. Цели и задачи дисциплин.	3
2. Место дисциплины в структуре ОП.	3
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине.	4
4. Объем и виды учебной работы.	4
5. Содержание дисциплины	5
6. Методические указания по освоению дисциплины.	6
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.	42
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.	48
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.	48

1. Цели и задачи дисциплины

Рабочая программа по дисциплине «Управленческий консалтинг» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, компетентностным подходом, реализуемым в системе высшего образования.

Целью дисциплины «Управленческий консалтинг» является подготовка выпускников к:

- консалтинговой деятельности при оказании профессиональных услуг в решении управленческих и организационных проблем, обоснованном выборе аналитических и проектных инструментов;

-организационно - управленческой деятельности при реализации консалтинговых проектов, формировании команды для работы по проекту из специалистов высокого профессионального уровня, выборе стратегии деятельности консалтинговой организации;

-информационно - аналитической деятельности при анализе рынка консалтинговых услуг, исследовании потребности в профессиональном консультировании с позиций консалтинговой организации и (или) клиентов-заказчиков (органов государственного и муниципального управления, бизнес - структур, аналитических центров и др.);

-расчетно -экономической деятельности при оценке показателей результативности и эффективности деятельности консалтинговых бизнес - структур;

-проектной деятельности при разработке и внедрении консалтинговых предложений;

- научно -исследовательской деятельности при анализе факторов и проблем развития отраслевого консультирования с учетом структуры национальной экономики и мировых тенденций.

В соответствии с поставленными целями преподавание дисциплины реализует следующие задачи:

- освоение студентами современных теоретических конструкций и комплекса практико - ориентированных технологий для организации и эффективного управления консалтинговыми процессами;

-изучение основных видов консалтинга и тенденций их развития в современных условиях;

-формирование фундаментальных представлений о становлении управленческого консультирования в России и за рубежом;

- изучение технологий, инструментов и методов управленческого консультирования;

- приобретение навыков применения теоретических положений учебной дисциплины в ходе практических занятий, консультаций, деловых игр, тренингов, разбора конкретных управленческих ситуаций, выбора и обоснования вариантов управленческого поведения;

- освоение и применение прогрессивных моделей управленческого консультирования в различных ситуациях, в том числе таких, которые отличаются повышенным динамизмом и неопределенностью.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управленческий консалтинг» входит в вариативную часть блока Б.1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины основывается на знаниях, умениях и навыках, приобретенных обучающимся при изучении следующих дисциплин: «Основы делопроизводства», «Менеджмент», «Финансы».

Знания, умения и навыки, формируемые дисциплиной «Управленческий консалтинг», являются необходимыми для изучения последующих дисциплин (таблица 1).

Таблица 1

Междисциплинарные связи с последующими дисциплинами

п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№.№ тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин				
		1	2	3	4	5
1	Производственная практика		+			+

2	Преддипломная практика		+	+		
---	------------------------	--	---	---	--	--

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Изучение дисциплины «Управленческий консалтинг» в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

- профессиональные:

этап формирования - завершающий. Вид деятельности - аналитическая, научно-исследовательская.

ПК-5- способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- варианты управленческих решений;
- критерии социально-экономической эффективности;
- риски и возможные социально-экономические последствия управленческих решений;
- способы и методы обоснования управленческих решений;
- наполнение бухгалтерского учета;

уметь:

- варианты управленческих решений; разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений;
- отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период;
- составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности;
- составлять налоговые декларации;

владеть:

- компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений;
- навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений;
- навыками разработки и обоснования предложений по совершенствованию управленческих решений;
- навыками составления формы бухгалтерской и статистической отчетности;
- навыками составления налоговых деклараций.

4. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Таблица 2

Объем и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего		Сем. 5	
	часов	/зачетных единиц	часов	/зачетных единиц
Аудиторные занятия	36	1,00	36	1,00
В том числе:				
Лекции	18	0,50	18	0,50
Практические занятия (ПЗ)	18	0,50	18	0,50
Лабораторные работы (ЛР)				
Самостоятельная работа (всего)	62	1,72	62	1,72
В том числе:				
Курсовая работа/курсовой проект/ контрольная работа				
Другие виды самостоятельной работы	62	1,72	62	1,72
Вид промежуточной аттестации : зачет в 5 сем.	10	0,28	10	0,28

Общая трудоемкость	108	3,00	108	3,00

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Тематический план дисциплины «Управленческий консалтинг» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СР	Контроль	Всего
1.	Тема 1. Концептуальные основы управленческого консультирования	4	2		8		14
2.	Тема 2. Технологии управленческого консультирования	6	4		12		22
3.	Тема 3. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.	2	4		12		18
4.	Тема 4. Специфика отраслевого консультирования. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.	4	4		10		18
5.	Тема 5. Управление деятельностью консалтинговой организации.	2	4		10		16
Контроль	зачет					20	20
Итого		18	18		52	20	108

5.2. Содержание разделов и тем

№ п/п	Наименование дисциплины	Содержание раздела
1.	Тема 1. Концептуальные основы управленческого консультирования.	Возникновение управленческого консалтинга. Становление управленческого консультирования в России и за рубежом. Развитие рынка консалтинговых услуг. Развитие консалтинга в России. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России. Понятие консалтинга и его виды. Особенности отдельных видов консалтинга и тенденции их развития в современных условиях. Экспертное консультирование. Процессное консультирование. Проектное консультирование. Значение

		консалтинговых услуг в развитии мировой экономики.
2.	Тема 2. Технологии управленческого консультирования.	Консультирование как процесс. Выбор консультанта. Предпроектная стадия консультирования. Проектная стадия консультирования. Послепроектная стадия консультирования. Особенности консультирования в органах государственного и муниципального управления. Инфраструктура консалтинговой сферы. Региональные аспекты развития рынка консалтинговых услуг. Факторы конкурентоспособности и оценка эффективности и оценка эффективности консалтинговых услуг.
3.	Тема 3. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.	Направления деятельности консультанта. Развитие личности консультанта в процессе консалтинга. Этические нормы и принципы консультирования. Технологии профессионального роста консультанта.
4.	Тема 4. Специфика отраслевого консультирования. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.	Предпосылки возникновения отраслевого консультирования. Отраслевая структура национальной экономики, актуальные проблемы развития отраслей и потребность в консультировании. Отраслевой анализ в консультировании. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов в экономике. Специфичность маркетинга консультационных услуг и продуктов, виды маркетинга. Маркетинговое управление в консалтинговой организации. Маркетинговые технологии взаимодействия с клиентскими организациями. Комплекс маркетинга консалтинговых услуг и продуктов.
5.	Тема 5. Управление деятельностью консалтинговой организации.	Этапы открытия и управления консалтинговой организацией. Модели открытия и функционирования консалтингового бизнеса. Стратегии деятельности консалтинговой организации. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой организации. Информационные системы управленческого консалтинга и автоматизация административно-управленческой деятельности. Потенциал дальнейшего развития международного рынка консалтинговых услуг. Перспективы российского рынка консалтинга.

6. Методические указания по освоению дисциплины

6.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (конспект лекций)

Тема 1. Концептуальные основы управленческого консультирования.

Возникновение управленческого консалтинга

Возникновение управленческого консалтинга обычно связывают с промышленной революцией. В это время появляются первые фабрики и происходят связанные с этим институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий

опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень обобщения в производственной сфере делает возможными передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

Становление консультирования как сферы бизнеса было основано, с одной стороны, на выявлении и описании различных методов и принципов консультирования. С другой стороны - предприниматель должен был сам почувствовать неудовлетворенность своим положением и желание совершенствовать свои методы управления. Впервые благоприятные условия для этого возникли в связи с зарождением научного управления в конце XIX века.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой области первоначально дали название «организация производства».

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

В начале XX века область деятельности консалтинга расширилась. Появились первые профессиональные консультанты, такие как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл, Тоуэрс Перин, ГаррингтонЭмерсон.

Постоянный поиск предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытки со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логика развития организационной науки и практики привели к возникновению первых профессиональных фирм по управленческому консалтингу, которые начали возникать сравнительно недавно — в 20-е гг. XX столетия.

Первой компанией, начавшей предоставлять услуги консалтинга, была Arthur D. Little, образованная в 1886 г. профессором из MIT (MassachusettsInstituteofTechnology). Хотя Arthur D. Little и стала позднее консалтинговым агентством, изначально компания специализировалась лишь на техническом анализе. Вскоре активно стали образовываться компании с разнообразной специализацией: в 1898 г. возникла компания CoopersLybrand, ставшая позднее

PriceWaterhouseCoopers, специализировавшаяся главным образом на учете и аудите. Год спустя EmersonCompany учредили HarringtonEmerson, возможно, первую компанию, предоставлявшую услуги, сравнимые с теми, которые сейчас можно получить от ведущих игроков консалтингового рынка. Большая масса других ранних консалтинговых компаний в то время имели в основном инженерную ориентацию. Быстрое развитие консалтинга и резко возросшие потребности в высококлассных специалистах послужили толчком для преобразования и улучшения системы образования в целом. В 1900 г. в Нью-Йоркском университете была образована SchoolofCommerce, AccountsandFinance. Это была первая крупная бизнес-школа в Соединенных Штатах. Многие преподаватели проводили там лекции бесплатно.

В 1914 г. выпускником Келлогской школы управления в NorthwesternUniversityEdwin G. Booz была образована BoozAllenHamilton — первая консалтинговая компания, работавшая как с промышленностью, так и с государственным сектором.

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

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

В 20-е гг. управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы.

Год спустя, в 1926 г., James O. McKinsey, профессор бухгалтерского учета в

NorthwesternUniversity, организовал McKinsey&Company. К МакКинзи вскоре присоединился Эндрю Карни, ставший первым партнером господина МакКинзи и возглавивший офис в Чикаго. Тогда фирма называла себя «консультантами и инженерами», но в основном проверяла отчетность клиентов. После смерти МакКинзи в 1937 г. от внезапного воспаления легких фирма, офисы которой находились в Нью-Йорке и Чикаго,компания разделилась в 1939 г. на McKinsey&Company и A. T. Keatey. A. T. Keatey была создана на основе чикагского офиса и была в то время названа McKinseyandKeatey. Марвин Бауэр — глава ньюйорского офиса McKinsey, продолжил работу над практикой в Нью-Йорке и оставил за собой право на название McKinsey&Company во всех частях США, кроме северо-запада. В 1947 г. господин Бауэр выкупил эксклюзивные права на имя McKinsey&Company у Тома Карни, который переименовал свою компанию как A. T. Keatey&Associates.

Тяжелые времена 1930-х гг. в мире бизнеса создали спрос на консалтинговые услуги. Многие знаменитости в консалтинге начинали свою деятельность именно в тот момент, помогая компаниям выйти из Великой депрессии. В этот же период появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

Послевоенный период называют золотыми годами консультирования. Именно в то время спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно интенсивно. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. В течение одного десятилетия на место мировой войны пришла совершенно другая по характеру противостояния — холодная война.

Реальное же становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло только в 1950-е гг. С тех пор она развивается необычайно быстрыми темпами, обгоняя многие как более старые, так и возникшие совсем недавно отрасли экономики. Вместе с тем оценка масштабов и динамики развития мировой консалтинговой индустрии до сих пор является весьма непростым делом, поскольку эксперты никак не могут договориться о том, как определять ее границы. С начала 60-х г. управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы «большой восьмерки»: ArthurAndersen, ArthurYoung, CoopersandLybrand, DeloitteHaskingsandSells, ErnstandWhinney, Peat, Marwick, Mitchell, PriceWaterhouse, ToucheRoss.

Развитие рынка консалтинговых услуг

После второй мировой войны образовалось много новых консалтинговых фирм, занимавшихся вопросами управления, наиболее значимым стало появление BostonConsultingGroup (основана в 1963 г.). Компания привнесла строгий аналитический подход к исследованию управления и разработки стратегии.

Работа, проделанная в BostonConsultingGroup, MeKinsey, BoozAllenHamilton и в HarvardBusinessSchool в 1960-1970-х гг., позволила разработать приемы и подходы, которые обозначили новую область в стратегическом менеджменте, создав основу для работы многих консалтинговых фирм. Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-е гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант.

Экономический рост немного замедляется в 1970-х, но консалтинговые фирмы процветают благодаря глобализации. Многие компании, ранее уже открывшие офисы за границей, начинают активно укомплектовывать европейские, латиноамериканские и азиатские офисы. Кроме того, основываются и европейские консалтинговые компании. Роланд Бергер, проработав 4 года в BostonConsultingGroup, создает RolandBergerStrategyConsultants, ставшей к 1987 г. самой большой консалтинговой компанией в Германии. Одновременно с этим, после введения IBM/360, резко возрастает компьютеризация бизнеса. Требование к консультантам систем, особенно СРА и производителей аппаратных средств, достигает бума. В 1973 г. Уильям В. Бэйн покидает BCG, организовав Bain&Company. В то время как BCG специализировалась на стратегическом планировании и написании отчетов и теорий, Bain посылал десятки консультантов в компании на несколько месяцев. Фокус на интеграцию решений был новшеством для того времени, что и позволило Bain расти очень быстро.

В 1980-е гг. начинается возрождение экономического роста и процветания, по большей части на западном побережье в Силиконовой долине. Консультанты получают повышение

легитимности по мере того, как все больше и больше профессиональных менеджеров со степенью MBA начинают двигаться вверх по карьерной лестнице. Предоставление услуг постепенно становится сектором экономики. Объем консалтинговых работ удваивается и утраивается в это время по мере того, как ряд новых фирм заполняют ниши и возможности, оставленные или открытые компаниями-гигантами. В 1984 г. было организовано агентство по управленческому консалтингу - MercerOliverWyman, специализирующееся на сфере финансовых услуг. В это же время на рынке гремит новость о том, что DeutscheBank покупает RolandBerger с целью синергии бизнесов и помощи консультанту в международной экспансии. И успех есть — бизнес RolandBerger растет «как на дрожжах».

В 1990-х консалтинг становится самой популярной областью занятости в главных программах MBA. С 1995 г. консалтинговые фирмы очень агрессивны в найме MBA. Средний исходный оклад в лучших школах составляет \$ 76 000 для консультантов — значительно выше, чем в любом другом месте. Тридцать пять процентов студентов в лучших школах идут именно туда!

В 1994 г. активизировались процессы слияний и поглощений. Консалтинговое подразделение Electronic DataSystems Corp. начало активно продвигать идею о слиянии с A. T. Kearney. A. T. Kearney как нельзя лучше соответствовала целям EDS по агрессивному расширению. Идея сделки была в том, что EDS усилит свою систему информации по менеджменту, а A. T. Kearney получит ноу-хау по операционному консалтингу. Кроме того, компании надеялись на взаимный обмен клиентами. В 1995 г. сделка состоялась.

До 1998 г. рост в консалтинге кажется непрерывным. Конкуренция за талант огромна. Для MBA стартовые позиции в \$ 90 000 в год — теперь обычное явление. С премией некоторые получают больше \$ 120 000. Как раз в эти времена произошло известное событие: фирмы «большой шестерки» стали «большой пятеркой», после слияния PriceWaterhouseandCoopers.

Но последующий кризис показал, что консалтинг как деловая услуга остается крайне цикличной и привязанной к общей экономической ситуации. Объемы консалтинговых услуг резко падают в турбулентные годы 1998-2003 и с тех пор переживают медленный рост. В 2004 г. доходы выросли на 3% по сравнению с 2003 г., а объем рынка составил немногим менее \$ 125 млрд. При этом многие идеи прошлых лет терпят крах. Интересен тот факт, что банкротство «Энрон» (Enron) вылилось в крах компании «Артур Андерсен» (ArthurAndersen) и в принятие закона Сарбейнза — Оксли в 2002 г. В свою очередь, это привело к тому, что оставшиеся компании «большой четверки» приняли решение преобразовать свои консалтинговые подразделения в самостоятельные фирмы. Таким образом, им удалось сохранить свою клиентуру и не подставлять под удар независимость аудитора. Консалтинговые подразделения «Артур Андерсен» (ArthurAndersen) (которые либо не были отделены от компании «Аксенчер» (Accenture1), либо еще не были преобразованы на тот момент) были проданы по частям в основном консалтинговым подразделениям «большой четверки», а подразделение «ПрайсвотерхаусКуперс» (PricewaterhouseCoopers) приобрела «Ай-би-эм» (IBM). По примеру компании Accenture подразделение «КПМГ» (KPMG) отделилось от своего материнского аудиторского агентства, став открытым акционерным обществом под названием «БеарингПоинт» (BearingPoint). Руководство консалтингового подразделения компании «Делойт» (Deloitte) изначально намеревалось действовать по тому же сценарию.

Японские и тайваньские региональные офисы были объединены в фирму «ЭйБим Консалтинг» (ABeamConsulting). Но затем планы поменялись: руководство «Делойт» (Deloitte) приняло решение отказаться от модели глобального консалтингового агентства и преобразовать свои подразделения на уровне отдельных государств, а соответствующие аудиторские и консалтинговые агентства должны были действовать сугубо в рамках закона Сарбейнза — Оксли.

В 2005 г. корпорация ElectronicDataSystems (EDS) уже ведет переговоры о продаже своего убыточного консалтингового подразделения A. T. Kearney с группой компаний MonitorGroup. EDS так и не смогла переварить A. T. Kearney, а A. T. Kearney за годы совместного существования успела потерять многих своих лучших консультантов, так как во время кризиса под давлением сотрудников EDS огромная разница в зарплатах сотрудников EDS и A. T. Kearney стала сокращаться, и многие переметнулись к конкурентам.

В 2006 г. более 170 партнеров А Т. Kearney смогли найти средства и полностью выкупить погибавшую компанию из рук EDS. Об идее совмещения управленческого и ИТ - консалтинга забыли, как о страшном сне.

В 2008 г. произошло еще одно громкое событие для мира консалтинга — разделение компании Boot Allen Hamilton на Booz Allen Hamilton и Booz&Company. Первоначально Booz Allen Hamilton специализировались на оказании услуг правительству США, после же разделения Booz Allen Hamilton остались в этой нише, а Booz&Company полностью сфокусировалась на оказании услуг коммерческим и некоммерческим предприятиям.

Затем консалтинговое подразделение «Эрнст энд Янг» (Ernst&Young) было продано компании «Кэп Джемани» (CapGemini). В условиях недавнего экономического кризиса консалтинговые агентства встали на место своих клиентов: всем нужно было как-то реагировать на сложившуюся ситуацию. И способов оказалось несколько. Во-первых, многие прибегли к сокращению персонала, чтобы попытаться привести расходы в соответствие со снизившейся активностью. Кроме того, агентства приостановили набор молодых специалистов — данные об отсроченных предложениях и переносе сроков начала работы поступали из многих университетов по всему континенту.

В последнее время аудиторские и бухгалтерские подразделения «Эрнст энд Янг» (Ernst&Young), «КПМГ» (KPMG) и «ПрайсвотерхаусКуперс» (PricewaterhouseCoopers) вновь были преобразованы. Отныне они стали называться «консультативными службами» и специализироваться на управлении рисками и оказанием сопутствующих услуг при участии специалистов по бухгалтерской отчетности. В 2009 г. «ПрайсвотерхаусКуперс» (PricewaterhouseCoopers) купила американское и японское подразделения агентства «БеарингПоинт» (BearingPoint). Это окончательно отменило вышеупомянутые пункты, согласно которым аудиторские и консалтинговые услуги должны быть разделены.

Приблизительные оценки числа фирм в мире (без учета России), специализирующихся в области управленческого консалтинга, дают цифру порядка 17201. При этом на долю США приходится около 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг. В последнее десятилетие рынок консалтинговых услуг является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15—20% в год, что в 2—3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоемкой продукции и потребительских услуг. В 1993 г. в США было около 50 тыс. консультантов по управлению, получивших за свои услуги 17 млрд долл. (около 34 000 долл. каждый). В 10 ведущих американских консалтинговых фирмах было занято 45 тыс. консультантов (в среднем 4 500 консультантов в фирме), и они заработали за год

8,2 млрд долл. В 1996 г. оборот этих десяти фирм возрос до 20 млрд долл., а платежеспособный спрос американского рынка консалтинговых услуг превысил 40 млрд долл. В 1990 г. в Западной Европе работало 43 тыс. консультантов по управлению, экономике и финансам, объем предоставленных ими услуг составлял 5 млрд долл., а в 1995 г. только в Германии насчитывалось 44,2 тыс. консультантов. Объем предоставляемых ими услуг только в этой стране достиг 9,7 млрд долл. Выработка на одного консультанта (поданным ФЕАКО) в 1996 г. составила: в Германии - 219,4 тыс. долл.; в Швейцарии - 206,8 тыс. долл.; в Дании - 180,1 тыс. долл.; в Венгрии - 43,3 тыс. долл.

Даже в периоды спада общей деловой активности консалтинг не просто умудряется выжить, но и развивается. Дополнительным свидетельством тому является растущая в это время потребность консалтинговых фирм как в специалистах, так и в обслуживающем персонале.

В консалтинге, как и в любой другой сфере бизнеса, есть крупные, средние и мелкие фирмы. По численности специалистов и по объему годового оборота услуг 40 из 1720 фирм можно считать крупными, порядка 180 фирм - средними, а 1500 - мелкими. При этом 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66%, 180 средних - 25%, а 1500 мелких — 9% мирового рынка консалтинговых услуг.

Крупная фирма имеет в составе персонала от 300 до 300 тыс. профессионалов и годовой доход от 68 млн до 3 млрд долл. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 20 млн долл. Мелкие фирмы — это фирмы,

в которых заняты в среднем 4 профессиональных консультанта, и годовой доход составляет не более 0,5 млн долл. Подавляющее большинство всех консультационных фирм

являются очень небольшими, зачастую состоящими всего из одного человека, компаниями. Однако, несмотря на то, что большинство консалтинговых фирм мелкие, основная масса консультантов трудится в крупных компаниях. В США, например, около 3/4 всех консультантов работают в компаниях с численностью персонала более 100 чел. На долю таких компаний приходится 3/4 общего дохода, получаемого в этой отрасли в США.

Широкое распространение консалтинга привело к тому, что в США в 1970-е гг. на каждых 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. Рост числа консультантов привел к тому, что в 1980-е гг. появился даже термин «консультантоокруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в США - 4,5 тыс. чел., в странах Западной Европы — 12,5 тыс. чел.; в развивающихся странах - 250-300 человек.

Характерной особенностью развития управленческого консалтинга, начиная со второй пол. 1960-х гг., стало активное внедрение в отрасль крупнейших аудиторских фирм. Число наиболее крупных и представительных из них по мере гигантских слияний последовательно сужалась до «большой восьмерки» в начале 1980-х гг., «шестерки» в начале 1990-х и «пятерки» и даже «четверки» - в наши дни. До недавнего времени к «большой пятерке» относили PricewaterhouseCoopers (PwC (Прайсвотерхаус Куперс), Ernst&Young (Эрнст энд Янг), KPMG (КПМГ), Deloitte&Touche (Делойт энд Туш), ArthurAndersen (Артур Андерсен).

Эти фирмы, начиная развивать консультирование как естественное продолжение бухгалтерских услуг, довольно быстро расширили спектр своих интересов и захватили лидерство в операционном консалтинге, т.е. в области решения проблем оперативного управления, включая налаживание управленческого учета и управленческой отчетности, различных аспектов внутреннего финансового менеджмента и организации основных бизнес-функций. Более того, очень быстро оценив повышенную доходность консультационных услуг по сравнению с традиционным аудитом, они стали активно конкурировать на поле стратегического консалтинга. Суммарные доходы «большой пятерки» за 1998 г. оценивались в 60 млрд долл., а их персонал составлял примерно 500 тыс. чел.! Однако если в секторе аудита они занимают абсолютно доминирующее положение (из каждого заработанного в отрасли доллара около 80 центов приходится именно на эти пять компаний), то в сфере консалтинга такие фирмы, как A. T. Kearney (А.Т. Карни), Bain&Company (Бэйн энд Компани), BoozAllen&Hamilton (Буз-Аллен энд Гамильтон), McKinsey&Company (МакКинзи энд Компани), MercerManagementConsulting(Мерсер менеджмент консалтинг) и др., оказывают им достойную конкуренцию.

Настоящий переворот в структуре и доходности консалтингового бизнеса, начавшийся примерно с конца 1980-х гг., был во многом связан с широким распространением так называемых интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия. В отличие от традиционных учетно-бухгалтерских программных пакетов эти системы дали техническую возможность эффективно управлять всеми ресурсами крупных компаний — производственными, финансовыми и людскими — на интегрированной основе и обеспечивать полный цикл управленческих воздействий в рамках текущей хозяйственной деятельности. Учитывая то, что эти системы базируются на новых управленческих стандартах и принципах, процесс их внедрения предполагает серьезную реорганизацию практически всех основных бизнес-процессов компании. Необходима также определенная адаптация самого программного обеспечения к индивидуальным особенностям предприятий — объектов внедрения. Сложность этих задач требует участия профессиональных консультантов по управлению и информационным технологиям.

Результатом этого явилось формирование целого направления информационно-управленческого консалтинга. Это направление оказало стимулирующее воздействие на развитие мировой консалтинговой индустрии в целом. Наиболее подготовленной для разработки вновь открытого консалтинга оказалась все та же «большая пятерка» (тогда еще «шестерка»), которая обладала квалифицированными специалистами и опытом в области операционного управленческого консультирования и информационных технологий (на базе внедрения учетно-бухгалтерских систем). Именно в это время доходы лидеров «большой пятерки» от управленческого консалтинга начали быстро сближаться по объему с доходами от традиционно

доминирующего аудита. В последние годы этот сектор стал основным источником роста для компаний «большой четверки». Так, например, доходы фирмы Ernst & Young (Эрнст энд Янг) от этого рода деятельности в 1998 г. выросли до 4 млрд долл. - на 33%, а у крупнейшей компании PricewaterhouseCoopers (ПрайсвотерхаусКуперс) рост выручки от услуг по управленческому консультированию составил 41,5% (до 4 млрд долл.).

Помимо специализации в направлениях консалтинга существует целый ряд фирм, которые ориентируются на клиентов из определенных отраслей. Примером может служить крупная международная консалтинговая компания SH&E (SimatHelliesen&Eichner) — (СиматХеллисен энд Эйчнер), имеющая ряд проектов в странах СНГ. Она специализируется исключительно на авиапредприятиях. Консалтинг в области авиабизнеса является основным видом деятельности и ряда небольших региональных фирм, таких как английская AtlasProjectManagement (Атлас проджект менеджмент) и российско-ирландская AviaInternationalLtd (Авиа Интернэшнл лимитед), большинство клиентов которых — авиапредприятия бывших союзных республик.

Высокая доходность информационно-управленческого консалтинга не могла остаться незамеченной. И вскоре среди основных участников этого рынка появилась новая группа компаний, выросших на базе крупнейших производителей компьютерной техники и системных интеграторов. Занимаясь первоначально лишь поставками компьютеров, серверов, сетевого оборудования, многие компании стали все яснее понимать, что куда более высокую прибыль обеспечивают полномасштабные проекты системной интеграции, в рамках которых информационно-управленческий консалтинг является ключевым компонентом. Это привело к тому, что такие известные корпорации, как IBM (Ай-Би-Эм), EDS и ряд других, начали постепенно делать все больший акцент не на традиционном решении проблем из области информационных технологий, а на использовании информационных технологий для решения бизнес-проблем своих клиентов.

Согласно классификации Европейской федерации управленческого консалтинга (ФЕАКО) современный управленческий консалтинг включает восемь основных направлений: менеджмент, администрирование, финансы, кадры, маркетинг, производство, информационные технологии, специальные услуги. Каждый из этих разделов, в свою очередь, структурирован на несколько специальных видов деятельности (например, кадровый консалтинг состоит из 20 позиций), вследствие чего перечень специализаций, утвержденный ФЕАКО, насчитывает свыше 100 наименований.

Консультативные фирмы выполняют разнообразные функции: проводят диагностику систем и процессов управления в различных структурах и на разных уровнях; реализуют достижения менеджмента и смежных наук путем проведения конкретных мероприятий; разрабатывают методики, типовые и оригинальные подходы, решения и нормативные материалы; обобщают, систематизируют, популяризируют и регламентируют практику совершенствования управления.

Лидирующее положение на мировом рынке консалтинговых услуг сохраняется за США: из 30 крупнейших компаний такого рода 21 имеет американское происхождение, 4 - английское, 2 - французское, по одной — немецкое, голландское и канадское. Пять из них («Делойт энд Туш», «Эрнст энд Янг», «КПМГ», «Артур Д'Литтл» и «ПрайсвотерхаусКуперс»), характеризующиеся наибольшим оборотом (более 5 млрд долл. в год каждая), называют «большой пятеркой».

Тема 2. Технологии управленческого консультирования.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решение проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этим ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса.

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования был разработан в 1940-1950-х гг. в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое

поведение.

Поэтому консультирование по процессу предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации, так как процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

Решаемые в процессе консультирования вопросы являются:

- многофункциональными, так как консультант имеет дело с несколькими аспектами деловой активности и концентрируется на проблемах, охватывающих более чем одну функцию;
- междисциплинарными, что предполагает способность и готовность консультанта рассматривать управленческую проблему с разных точек зрения.

Исходя из этого под процессом консультирования понимается логическая цепочка процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

В рамках консультационного процесса принято выделять несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

По мнению классика управленческого консультирования М. Кубра, консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии, каждая из которых состоит из ряда этапов.

Сегодня можно встретить значительное число работ российских ученых и практиков, в которых описывается процесс консультирования. Но практически все они описывают те стадии, которые выделены М. Кубром. Различия касаются лишь их названий (сейчас все чаще встречаются следующие - предпроектная, проектная и послепроектная стадии), а также содержания некоторых этапов.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для организации-клиента, и для консалтинговой фирмы, так как обеспечивает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивированную организацию работы, ощутимые результаты, снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

Основным фактором успеха консультационного проекта является мастерство консультанта. Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах. Работа в малых группах является решающим в процессном консультировании (подробно виды консультирования будут рассмотрены в части 4). С помощью консультанта творческий потенциал группы компании-клиента, резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.

Атмосфера работы должна быть непринужденной и должна способствовать интенсивному творчеству. Задачей консультанта при работе в группах является вовлечение в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений. Кроме того, консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться» или превратиться в дискуссию о «мировых проблемах».

Консультант должен воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи, предложения, основные проблемы без шлифовки формулировок. Это является задачей консультанта — он готовит итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде. Когда отчет готов, он снова рассматривается группой, и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение отчета является формальным завершением процессного консультационного проекта. Консультант может привлекаться к исполнению принятых решений, а может и не привлекаться.

Для успешного применения метода процессного консультирования должны быть установлены эффективные доверительные отношения между клиентом и консультантом; руководство компании-клиента должно быть «предано идее» проекта и уметь передать эту преданность своим коллегам и сотрудникам; сотрудники компании-клиента должны посвятить проекту достаточно времени, отказавшись от распространенного принципа «вы специалист —

вам виднее».

Обучающее консультирование добавляет к вышеперечисленным методы активного обучения управленческого персонала компании-клиента в ходе осуществления проекта. Классическим методом обучающего консультирования является так называемый лабораторный метод (метод Т-группы), где под «лабораторией консультирования» подразумевается обучающая среда, создающая возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы.

При таком подходе необходимо, чтобы консультант следил за соблюдением следующих правил:

1) важна ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;

2) необходимо наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий;

3) следует помнить, что лабораторный метод — это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

Опыт работы в таких Т-группах может привести консультантов к расширению их ролей в жизни, что и происходит на практике, когда многие из процессноориентированных консультантов приходят в консультирование как бывшие участники Т-группы.

Многие консультанты по организационному развитию рекомендуют своим клиентам принять участие в некоторых формах лабораторного обучения. Основные цели при этом — обучить тому, как лучше взаимодействовать с другими, как разрешать поведенческие проблемы, а главное — обучить, как стать хорошим клиентом консультантов, и т.д.

Для достижения эффекта обучения необходимо «пропускать» данные через себя с целью их использования, т.к. в противном случае теряется чувство соответствия между опытом, приобретенным по лабораторной программе, и реальным миром.

Особенность лабораторного метода заключается в том, что обучаемый в лаборатории должен быть способен настроиться как на внутренние, им самим создаваемые идеи, которые являются его собственными ощущениями, так и на информацию, собираемую о внешнем мире посредством чувств, т.е. на свою работу с интуицией, которая необходима при переносе полученных при обучении знаний на другие ситуации, непосредственно не совпадающие с таковыми при обучении.

Существует множество эффективных лабораторных упражнений: межгрупповые, игры на формирование доверия, упражнения на общение и т.д. За всеми этими упражнениями можно смоделировать специфические ситуации, максимально улучшающие обучение и являющиеся наиболее общими в нелабораторных условиях.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

- организационная лаборатория;
- лаборатория по разбору рискованной ситуации;
- лаборатория по жизнедеятельности организации.

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает следующие этапы:

1. Предварительная диагностика. Группа экспертных и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий путем интервьюирования руководителей и изучения документации.

2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3 - 5 дней) для управленческого персонала клиентской организации с применением всех методов экспертного, процессного и обучающего консультирования.

3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара систематизируются, вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентской организации.

Лабораторный метод как форма обучающего консультирования является наиболее эффективным в современных российских условиях, так как:

- 1) Он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «эконо-

мической учебы» в советское время.

2) Лабораторный метод обеспечивает более сильную мотивацию обучения, так как ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять конкретные вопросы. Он не просто слушает, а «проходит» через реальную ситуацию и старается всесторонне осмыслить ее.

3) Лабораторный метод моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение. Успешное применение лабораторного метода способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль.

4) Лабораторный метод более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей хорошо проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям участников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода, в то время как дидактический подход к планированию семинаров, предоставляющий информацию, не обладает процессно-ориентированным качеством самой корректировки.

Дидактический подход уводит от процесса обучения и возвращается к традиционной форме экспертного консультирования. Конечно, возможна комбинация трех названных форм консультирования (экспертного, процессного и обучающего) в рамках одного и того же проекта.

В России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертнообучающее консультирование, тогда как в промышленно развитых странах с рыночной экономикой преимущественно осуществляется экспертно-процессное и процесснообучающее консультирование. В первую очередь, это объясняется неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, стремлением руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом без активного диалога с представителями клиентской организации.

Кроме того, в России в силу низкой квалификации менеджеров внедрение часто путают с получением конкретного результата от консультационного процесса, причем последний сводится обычно к денежному выражению — такая точка зрения вряд ли приемлема.

Тема 3. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

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

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

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

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

Процесс консультирования включает двух партнеров - консультанта и клиента. Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, которые оговариваются при заключении договора на оказание консультационных услуг. Консультант (субъект консультирования) в течение определенного периода времени трудится, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу

вознаграждение, обозначенное в договоре на оказание консультационных услуг.

Рассмотрим более подробно правила проведения консультации. Консультант прежде всего должен *быть профессионально компетентным*: владеть методами профессиональной психодиагностики, групповой и индивидуальной работы с клиентами; уметь анализировать рынок труда и профессий, прогнозировать изменения на нем.

Консультант должен быть объективен и доброжелателен, общителен, контактен, гибко менять стратегию диалога, деликатно и тактично относиться ко всем интимным сторонам жизни консультируемого, быть терпимым к возможным невротическим срывам и их оценкам. В то же время он должен уметь построить и выдержать свою линию поведения, особенно когда консультируемый неправильно понимает свои затруднения и, вовлекая консультанта в поток своих переживаний, может завести его в тупик неразрешимых проблем.

Консультант должен обладать авторитетом в глазах консультируемого. В таком случае усиливается доверие к нему и, соответственно, степень доверительности в общении. Степень доверия к консультанту во многом зависит от отношения консультируемого к психологии как науке, а также к тому арсеналу средств, которым располагает консультант. Как пациент больше доверяет результатам анализов в поликлинике, чем разговору с врачом, так консультируемый испытывает доверие к техническим, аппаратурным методам обследования, особенно компьютерным.

Особое значение для установления оптимального контакта имеет пол консультанта. Мужчины предпочитают эмоционально нейтральный, рабочий тип общения, свойственный обычно консультантам-мужчинам. В таких случаях важны внимательность, серьезность, чувство долга. Женщины более значимыми качествами считают сочувствие, эмоциональный контакт и чаще всего предпочитают консультанта-женщину.

Очень важным качеством консультанта является его уверенность в себе хотя бы в момент проведения консультации. Он не должен сомневаться в результатах психодиагностического обследования, так как любые его сомнения будут мгновенно замечены консультируемым.

Наконец, очень важны имиджевые характеристики консультанта: его внешний вид, мимика, жестикуляция, речь, отношения с другими сотрудниками консультации, манера поведения, этикет.

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

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
2. Выразаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.
3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.
4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и затронуть тонкие чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Различают внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора; внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Как внешним, так и внутренним консультантам приходится сталкиваться со многими проблемами в процессе сотрудничества с клиентами. Так, иногда трудно добиться независимости и объективности. Это происходит, если нечетко определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах организации, если консультанты используются для всего, что приходит в голову руководящему сотруднику, и знают, что должны угодить высшему руководству или непосредственно клиенту, а не дать беспристрастное суждение.

Служба внутреннего консультирования, которая имеет низкий статус и лишена доступа к внешнему руководству, не сможет решать межфункциональные проблемы на более высоком уровне, а ее рекомендации не будут пользоваться авторитетом и доверием.

Тема 4. Специфика отраслевого консультирования. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.

Маркетинг консультационных услуг и продуктов играет в экономике тройную роль:

1) особая значимость консалтинга в экономическом развитии. Современные технологии задают верхний предел экономического развития общества. Однако их распространение зависит от системы и уровня управления отраслевыми организациями. Следовательно, маркетинг связан с распространением и внедрением передовых идей менеджмента и экономики в управленческую практику;

2) развитие консалтинга как отрасли экономики в целом и каждой консалтинговой фирмы в отдельности. Чем шире ассортимент консультационных услуг и продуктов, чем выше их качество, эффективность и доступность, тем выше экономический уровень развития отраслевых организаций. Следовательно, развитие консалтинга напрямую зависит от применяемых инструментов маркетинга;

3) консалтинговые фирмы действуют на средства, полученные путем взимания платы за свои услуги. Ограниченность возможностей бюджетов в условиях переходной экономики определяет необходимость активизации консалтинговых фирм как субъектов рынка и развития маркетинга консалтинговых услуг.

Понимая возможность и необходимость использования инструментов маркетинга в консалтинге, прежде всего у руководителей и специалистов консалтинговых фирм, должно возникнуть понимание, что «маркетинг - элемент устройства сознания участников цивилизованных рыночных отношений, соотносимый со стилем их жизни. Для производителей услуг, в том числе консалтинговых, степень приверженности маркетингу как философии рынка воплощается в ступенях перехода от так называемой производственной или производственно-бытовой ориентации организации к рыночной, маркетинговой ориентации». Предметом маркетинга консультационных услуг и продуктов, по нашему мнению, является философия, эффективная стратегия и тактика клиентских отношений в условиях насыщенного рынка, когда потребитель (представитель клиентской организации), находясь в состоянии свободного выбора, получает максимально возможный долгосрочный экономический эффект от консультирования. В позиции современного маркетинга можно декларировать, что консультационные фирмы предлагают не услуги, а решения проблем клиентов. Для решения каких проблем клиент обращается к консультационным продуктам? Существовавшая до XXI в. практика консультирования ответа на данный вопрос не давала, хотя проблем в условиях перехода к рынку у отраслевых организаций было множество. Как правило, раньше и по сей день это типовые методические рекомендации, позволяющие руководителю без специальной управленческой подготовки временно решить распространенные проблемы управления.

В настоящее время рынок консультационных услуг и продуктов развивается, в том числе и благодаря удовлетворенным клиентам, которые по статистике могут принести зрелой консультационной фирме до 80% оборота. Однако маркетологи на данном рынке играют скорее техническую, нежели содержательную роль. Основную роль в привлечении и формировании потребительской лояльности играют консультанты. Отличием консультационных услуг и продуктов от традиционных объектов продаж является то, что их «продвигает и продает» консультант, для которого маркетинговая подготовка становится обязательной.

Отраслевое консультирование — это процесс внешнего сопровождения хозяйствующих субъектов, решающих задачи повышения эффективности и производительности, достижения делового успеха и конкурентоспособности клиентской организации через определение привлекательности отрасли и оптимальный выбор вида экономической деятельности (отраслевой принадлежности).

Направлениями отраслевого консультирования являются:

- оценка размера отрасли;
- оценка перспектив роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- оценка структуры и масштабов конкуренции в отрасли;
- оценка структуры отраслевых издержек;
- оценка системы сбыта продукции в отрасли;
- оценка тенденций развития отрасли;

- выявление ключевых факторов успеха для конкретной клиентской организации;
- проектирование стратегии деятельности в отрасли и т.д.

Под отраслевой структурой понимают состав, количественные соотношения и формы взаимосвязи отраслей и видов производств. Показателями отраслевой структуры экономики являются:

- 1) число самостоятельных отраслей;
- 2) соотношение отраслей групп «А» (производящих средства производства) и «В» (производящих предметы народного потребления) в общем объеме промышленной продукции;
- 3) соотношение между отраслями добывающей и обрабатывающей промышленности;
- 4) удельный вес отраслей промышленности, обеспечивающей технико-технологическое развитие народного хозяйства;
- 5) доля отраслей, производящих товары народного потребления, сырье, машины и оборудование для их выпуска.

Производство той или иной продукции становится самостоятельной отраслью промышленности или самостоятельным видом деятельности (бизнеса) при условии наличия нескольких однородных организаций и предприятий, занятых изготовлением отдельных видов продукта.

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова выделяют виды отраслей: хозяйственную и административную, которые, по нашему мнению, могут являться объектами отраслевого консультирования.

Хозяйственная отрасль - это совокупность организаций и предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары и услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Административная отрасль - совокупность организаций и предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления (министерства или ведомства).

Таким образом, отрасль представляет собой совокупность субъектов хозяйственной деятельности независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности, разрабатывающих и производящих продукцию определенных видов, которые имеют однородное потребительское или функциональное значение. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров или услуг, поэтому понятие «отрасль» шире, чем понятие «рынок».

Традиционно выделяют следующие показатели отрасли:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

В состав многих отраслей экономики включаются виды производств, которые хотя и имеют указанные признаки, но еще не достигли уровня, позволяющего выделить их в самостоятельные отрасли (например, в отрасль «строительство» входит производство услуг антикоррозионной защиты). Научно обоснованная классификация отраслей имеет значение для оптимального и эффективного планирования производства и обеспечения пропорциональности в его развитии на основе межотраслевого баланса. В основу классификации отраслей положены следующие принципы: 1) экономическое назначение производимой продукции; 2) характер функционирования продукции в процессе производства; 3) однородность применяемого сырья, общность технологических процессов и технологической базы производства; 4) характер воздействия на предмет труда и др.

80% проблем организации имеют внешнее происхождение и связаны с состоянием отрасли, в которой действует клиентская организация, поэтому обязательным требованием к деятельности консультанта должно быть владение информацией об отраслевом окружении клиента. В основе получения информации лежит методика отраслевого анализа.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является

хозяйственная отрасль - совокупность организаций, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков, а также «проблемных зон» отрасли. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения клиентской организации на рынке либо содержательно разрабатывать другое консультационное решение.

Выделяют пять этапов анализа отрасли.

1-й этап. Выделение экономических характеристик отраслевого окружения клиентской организации. Для оценки экономических характеристик отрасли используются показатели: размеры рынка; масштабы конкуренции; темпы роста размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, рост, зрелость, насыщение, застой, спад, кризис; или этап начальной разработки, этап стремительного расширения, этап зрелого роста, этап стабильности и упадка); структура конкуренции (количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень интеграции); темп технологических изменений и продуктовых инноваций; степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.; наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска); отраслевая капиталоемкость; среднеотраслевая прибыль.

2-й этап. Оценка степени конкуренции. На этом этапе может быть использована модель анализа конкуренции, предложенная М. Портером.

Степень конкуренции зависит от привлекательности отрасли, т.е. значимости в экономическом секторе и прибыльности. Поэтому при оценке конкуренции в отрасли в первую очередь рассматриваются факторы: соперничество среди конкурирующих организаций; конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены; угроза появления новых конкурентов; экономические возможности и торговые способности поставщиков; экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности клиентской организации для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности клиентской организации. В долгосрочной перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения делового успеха. Поэтому главная задача менеджеров-консультантов состоит в выборе стратегии, которая бы обеспечила защиту клиента от действия конкурентных сил и / или дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии клиентской организации.

3-й этап. *Выявление движущих сил конкуренции.* Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении организации. Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов:

- 1) идентификация движущих сил - основные движущие силы отрасли называют доминантными, и их число не должно превышать четырех;
- 2) исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Общие движущие силы: •изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде; изменения в составе покупателей и способах использования продукта; продуктовые и технологические инновации; маркетинговые инновации; вхождение и выход из отрасли крупных организаций; распространение ноу-хау; усиление глобализации отрасли; изменения в удельных затратах и эффективности; снижение и возрастание неопределенностей и риска.

4-й этап. *Определение ключевых факторов успеха.* Итогом отраслевого анализа являются

определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции организации в отрасли. В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности организации: НИОКР и маркетинг, производство, финансы и т.п.

5-й этап. Заключение о привлекательности отрасли и разработка консультационного решения или рекомендаций по овладению клиентом факторами успеха в конкуренции. С использованием экономико-математических моделей идет подготовка к формулированию стратегических альтернатив развития клиентской организации. Российская практика показывает, что главной причиной банкротства организаций оказывается незнание отрасли и тенденций ее развития. Практически любая организация может попасть в полосу спада в отрасли. В эти кризисные периоды наибольшую опасность для организации представляет разрушение ее потенциала (производственного, технологического, научно-технического, кадрового) как главного фактора жизнедеятельности организации, ее возможностей. При этом условия хозяйствования таковы, что не обеспечивается способность потенциала к воспроизводству. Ресурсы для этого организация может приобретать только исходя из результатов своей деятельности (точнее — амортизационных отчислений и прибыли), а также за счет заемных средств. Эти источники инвестиций в кризисной ситуации отрасли оказываются перекрыты. Поэтому важнейшим при выработке стратегии является вопрос: можно ли предсказать спад в отрасли, его причины и протяженность. Если выясняется, что перспективы клиента малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Если такого сегмента нет, следует выяснить, можно ли выйти изданной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения клиента на другие рынки. Если другие организации покидают отрасль, то возможная стратегия - остаться одной из немногих на рынке, переживающей временный спад.

Выбор оптимальной стратегии в условиях кризиса зависит от анализа пяти составляющих:

- перспектив рынка;
- взаимосвязи с другими направлениями бизнеса;
- интенсивности конкуренции;
- стратегической позиции организации;
- барьеров выхода из отрасли.

Чаще всего при антикризисном управлении менеджменту клиентской организации может быть рекомендован переход к стратегии сокращения, когда возможно: продолжить существование клиентской организации и она может превратиться в дочернюю крупной организации или уйти на франчайзинг, тем самым снижая расходы на маркетинг и другие функциональные сферы, получая надежные контракты в обмен на утрату независимости; осуществить распродажу части активов; ликвидировать организацию.

Менеджеры-консультанты, как правило, дают следующие рекомендации клиентским организациям, переживающим спад отрасли: оценить состояние отрасли и тенденции к его изменению; рассматривать это как потенциальную возможность для изменения корпоративной стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т.д.); избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай» (сокращать инвестиции), не имея для этого определенного потенциала.

Таким образом, отраслевая специфика должна быть учтена как при определении проблем клиентской организации, так и при разработке консультационного решения.

Тема 5. Управление деятельностью консалтинговой организации.

Организации и предприятия любых форм собственности, размеров и видов экономической деятельности время от времени испытывают потребность в профессиональных советах, консультациях и рекомендациях по изменению бизнеса. Дилемма «производить или продавать» очень часто разрешается в пользу использования услуг внешних консультантов. Ориентироваться в бизнесе и на рынке, принимать управленческие решения, выбирая из множества вариантов самые эффективные, сложно даже опытному менеджменту. Постепенно в управленческой и бизнес-среде появилось понимание того, что не обязательно все управленческие функции выполнять самостоятельно, можно часть из них передать профессиональным консультантам,

имеющим опыт решения аналогичных проблем в других организациях, которые могут сосредоточиться на решении конкретной задачи.

В отличие от аудиторских и оценочных услуг, опирающихся на законодательную базу и четкие принципы саморегулирования, рынок консультационных услуг в России достаточно хаотичен. Зачастую организации, занимающиеся консалтингом, даже не предполагают об этом. А некоторые организации, называющие себя консалтинговыми, не имеют представления о консалтинге как таковом. Это характерно и для глобальной экономики, где наблюдается переплетение консалтинговых и других видов профессиональных услуг, которые не всегда сразу можно классифицировать как консалтинговые. Консалтинг «нового типа» для удобства клиентов должен представлять консультационные услуги в виде структурированных видов экономической деятельности.

Основными актами, регулирующими деятельность консалтинговых фирм в части основной деятельности, являются:

- Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. 2013 г.);
- Федеральный закон от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ (ред. от 23.07.2013 г.) «Об аудиторской деятельности»;
- Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 (ред. от 02.07.2013 г.) «О защите прав потребителей»;
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ (ред. от 28.12.2013 г.) (с изм. и доп. от 03.01.2014 г.), ст. 13.13. Нарушение правил защиты информации.

Сравнительный правовой анализ международного и российского законодательства в области классификации консультационных услуг показал, что многие направления деятельности российских консалтинговых организаций выходят за рамки норм международного экономического права. Их спектр в сравнении с «классическими» зарубежными видами консалтинга гораздо шире и специфичнее, так как развитие консультационных услуг в России идет «по своему пути» - неравномерно и определяется экономической ситуацией, инструментарием решения проблем клиентов.

Консалтинговая фирма - экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования, имущественно, социально и организованно обособленный участник экономической деятельности, имеющий свое наименование и предлагающий консультационное сопровождение в различных областях управления бизнесом. стартовому капиталу, способности гибко реагировать на требования рынка и удовлетворять возникающий спрос на консультационные услуги и продукты. По модели открытия консалтинговой фирмы в данной группе преобладают создание новой консалтинговой фирмы и приобретение готового консалтингового бизнеса.

С точки зрения специализации и формализации консультационной деятельности, на рынке сформировались два типа консалтинговых фирм: 1) крупные универсальные консалтинговые фирмы, оказывающие практически весь перечень услуг и продуктов в области бизнес - ; 2) консалтинговые фирмы, специализирующиеся либо на отдельном направлении консультирования, либо на конкретных отраслях экономики.

Тремя разновидностями отечественных консалтинговых фирм по их зависимости от клиентских организаций являются: 1) «дочерние» фирмы в структуре ФПГ; 2) самостоятельные крупные консалтинговые фирмы; 3) небольшие консалтинговые фирмы с ограниченным перечнем услуг. Отдельно отметим консалтинговые подразделения крупных российских компаний.

В ОКВЭД (2007) деятельность консультационных фирм представлена в группе 74.14 — «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» и 74.87.7 — «Деятельность консультантов (кроме консультантов по инженерному проектированию), не включенная в другие группировки». Однако данные группировки ОКВЭД в области консультирования не соответствуют и частично противоречат сложившейся в реалиях российского рынка научной типологии и экономической практике консалтинга. В этой связи, по мнению консультантов, классификационные группировки требуют существенной доработки для приведения их в соответствие с видами консультационной деятельности, фактически

осуществляемой консалтинговыми организациями на территории России по заказам многочисленных клиентов из всех отраслей экономики.

Консультационные услуги в настоящее время представляют собой многополярный спектр определений, обозначений форм и видов консалтинга. Это относится и к терминологическому ряду, и к попыткам отдельных специалистов и ученых самостоятельно разработать классификацию видов консалтинга.

Консалтинговые фирмы можно разделить на две группы:

1) первая группа — малые и средние консалтинговые фирмы, прямо или косвенно связанные с крупным консалтинговым бизнесом. Являясь юридически самостоятельными, они работают на основе договорных отношений с крупными фирмами (по модели открытия бизнеса — франчайзинг консалтинга, реорганизация крупного консалтингового бизнеса, аутсорсинг консалтинга, которые мы рассмотрим ниже). Для этой группы характерны: специализация на узком спектре консультационных услуг и продуктов; более низкие издержки, позволяющие крупному бизнесу экономить ресурсы; гибкость в основной деятельности, способствующая высокой скорости реакции на рыночные изменения);

2) консалтинговые фирмы (независимо от размера), непосредственно конкурирующие на рынке с другими консалтинговыми фирмами. Для них характерны: стремление заполнить имеющиеся ниши на рынке; переключение клиентов на другие фирмы, если ценовая политика консультантов не позволяет сформулировать лояльность покупателей; возможность функционирования в данной группе малых консалтинговых фирм благодаря небольшому стартовому капиталу, способности гибко реагировать на требования рынка и удовлетворять возникающий спрос на консультационные услуги и продукты. По модели открытия консалтинговой фирмы в данной группе преобладают создание новой консалтинговой фирмы и приобретение готового консалтингового бизнеса.

Консалтинг — сравнительно новое явление для российского рынка, поэтому в научной среде интерес к нему достаточно большой. Об этом красноречиво говорят значительное количество и высокое качество исследований.

На государственном уровне деятельность консалтинговой фирмы классифицируется по:

- видам консультирования — согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), по Приказу Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.11.2007 № 329-ст;

- организационно-правовой форме — согласно Общероссийскому классификатору организационно-правовых форм (ОКОПФ), введенному Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16.10.2012 № 505-ст. Основная ОПФ, рекомендуемая для консалтингового бизнеса, — партнерство, которое не требует значительных инвестиций, его главные активы — человеческий капитал и технологии. Однако российские консалтинговые фирмы к ней обращаются редко;

- форме собственности - согласно Общероссийскому классификатору форм собственности (ОКФС) по Постановлению Госстандарта России от 30.03.1999 № 97 (ред. от 16.10.2012);

- должностям консультантов — согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) по Постановлению Госстандарта РФ от 26.12.1994 г. № 367 (ред. от 19.06.2012);

- роду занятий в консалтинговом бизнесе — согласно Общероссийскому классификатору занятий (ОКЗ) по Постановлению Госстандарта РФ от 30.12.1993 № 298;

- правоприменению в консультационной деятельности действующего законодательства — согласно Классификатору правовых актов, с учетом корректировки рубрик Общеправового классификатора отраслей законодательства, утвержденного Указом Президента РФ от 15.03.2000 № 511 (ред. от 28.06.2005).

На отраслевом уровне в консультационной среде принято использование следующего комплекса классификационных систем для деятельности консалтинговой фирмы по:

- предмету работы (проектное, процессное консультирование);
- типу консультирования (экспертное, процессное, обучающее);
- целям консультирования (локальное, многоцелевое, комплексное);
- результату для подрядчика (консультанта);

- задачам (оперативное, стратегическое, организационное);
- профессиональной специализации консультантов (узкие, многопрофильные);
- способу консультирования (консультирование через рефлексию, через обучение персонала, путем взаимообучения, экспертное консультирование);
- длительности проведения консультационных работ (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное);
- периодичности консультационного обслуживания (разовое, периодическое, абонентское);
- охвату (масштабу) проблем клиента (комплексное консультирование, целевое консультирование, ассоциативное консультирование);
- по отношению к выполнению заказа (внешнее, внутреннее) и др.

Консультационная деятельность в системе «консультант (подрядчик) — клиент (заказчик)», т.е. «консультант клиентских отношений» (ЮНИПРАВЭКС) классифицируется по:

- типу «консультант клиентских отношений» (рекомендации по конкретным изменениям, решение проблем, новые методы, разработка новых ценностных ориентаций);
- результату для заказчика (нормативное, ценностное, проблемное);
- масштабу заказчика (малые, средние, крупные);
- форме собственности заказчика (государственная, муниципальная, собственность политических общественных объединений, собственность иностранных юридических лиц и т.д. — согласно ОКФС);
- организационно-правовой форме заказчика (государственные корпорации, финансово-промышленные группы, открытые акционерные общества, унитарные предприятия, крестьянские (фермерские) хозяйства, фонды и пр. — согласно ОК ОПФ);
- отраслевому признаку клиентов;
- сектору экономики (промышленный — производство товарной продукции, сектор услуг - непроизводственная сфера).

На практике большинство консультантов используют классификационные системы, разработанные согласно инфраструктурным потребностям развития консалтингового бизнеса, среди них:

- классификатор «Национальной гильдии профессиональных консультантов»: Государственный и муниципальный консалтинг, Консалтинг бизнеса (включая малый и средний инновационный бизнес), Обучение, тренинг, коучинг, Методология управления (исследования, разработки, проектирование), Инжиниринг, производственный консалтинг, Социальный консалтинг, консалтинг некоммерческих организаций.

Классификатор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС» позволяет классифицировать консультационные услуги согласно требованиям российского законодательства и международного права; классификатор экспертно-консультационной компании «СПЛАН» позволяет производить формализованное описание задач управленческого консультирования для различных исследований.

Согласно информации, собираемой и анализируемой экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» в режиме рейтингового мониторинга (по итогам каждого полугодия, а затем всего года), наиболее востребованными видами услуг, предоставляемыми консалтинговыми организациями на российском рынке, являются:

Консалтинг

Управленческое консультирование, в том числе связанное с реструктуризацией организаций, менеджмент-консалтинг (стратегический, тактический, отраслевой, межкорпоративный и др.), консультирование по вопросам производительности и эффективности, разработка концепции, программ, методов и инструментария, определение эффективности и оценка системы управления, разработка стратегии и тактики развития и/или диверсификации бизнеса; консалтинг в области управления фронт - офисами и бэк - офисами, планирование рабочего пространства, эргономика; консультационное сопровождение сделок различного уровня сложности, консалтинг в сфере организации новых производств; развитие корпоративных структур, постановка системы управления холдингами, построение и совершенствование систем управления компаниями (в том числе дочерними зависимыми обществами, филиалами и представительствами), оптимизация управления в отдельных подсистемах производства,

осуществление крупномасштабных проектов, направленных на всестороннее развитие предприятий и предпринимательства; консультирование в области организационного развития, организационная диагностика (с выявлением проблем и составлением плана их решения); управление инновациями; комплексная оценка финансового состояния организации (Due diligence — комплексное исследование, основанное на всестороннем анализе и экспертной оценке финансового, экономического, юридического состояния организации, в том числе поглощаемой).

Консалтинг в области конкурентоспособности: конкурентная оргдиагностика, определение конкурентоспособности, изучение и анализ конъюнктуры отрасли и рынков, позиционирование предприятия с целью приобретения и максимизации устойчивого конкурентного преимущества, разработка долгосрочной стратегии развития предприятия и поэтапных планов ее реализации.

Антикризисный консалтинг: антикризисное управление, консалтинг по управлению рисками, риск-менеджмент, разработка деклараций безопасности и анализ рисков; финансовое оздоровление компаний; финансовый консалтинг; финансовый менеджмент»; анализ финансово-хозяйственной деятельности; разработка стратегического финансового плана, разработка / внедрение управленческого учета, разработка систем учета прибыльности подразделений, консалтинг в области тарифообразования, разработка комплексных программ по реформированию предприятий с целью входа в режим экономической самостоятельности и безубыточности, консалтинг в области финансового управления, постановка системы бюджетирования, бюджетное управление, оценка капитальных затрат, внутренних и внешних корпоративных ресурсов предприятия, выявление финансовых резервов, снижение себестоимости, увеличение доходов/прибыли; консультационное сопровождение процедур ликвидации и банкротства предприятий, реорганизации предприятий, слияния и поглощения (M&A); налоговое консультирование, оценка налоговой нагрузки при ведении хозяйственной деятельности налогоплательщика, налоговое планирование, определение налоговых рисков при осуществлении сделок и операций, управление издержками, налоговый консалтинг иностранных представительств; консультации по выпуску и обращению ценных бумаг, регистрации выпусков акций.

Технологический консалтинг; операционный консалтинг; инжиниринговый консалтинг: инжиниринг (промышленный и др.), реинжиниринг бизнес-процессов (BPR); консалтинг в области управления проектами, производством, процессное консультирование, планирование и контроль за производством, повышением производительности, построение, автоматизация и совершенствование бизнес-процессов компаний, реорганизация инженерных служб, ресурсный консалтинг (консультирование по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению, регулирование внутреннего распределения материалов);

консалтинг в области конструирования и совершенствования продукции; разработка важнейших показателей деятельности предприятия, формирование и консультационное сопровождение системы нормативно-технической документации; оперативные консультационные услуги, разработка учетной политики и внутренних нормативных документов заказчиков.

Энергоаудит, энергоменеджмент, консалтинг по управлению энергетикой, экспертиза и расчет нормативов потерь электроэнергии при ее передаче; работы по промышленной безопасности; консультационные услуги в области геологии, разработки и добычи нефти.

Логистический консалтинг: оптимизация бизнес-процессов, операционная диагностика, управление логистическими процессами в цепочке снабжение — производство — сбыт (склады, перевалка грузов), физическая дистрибуция.

Контроллинг; бизнес-планирование (разработка бизнес-планов и техникоэкономических обоснований — ТЭО); консалтинг в области стратегического бизнеспланирования; организация аукционов и конкурсов; консультирование в области управления знаниями, управление в экономике знаний, создание интеллектуальной ценности, основанной на знании, создание структур, аккумулирующих, использующих и распространяющих знания в виде товарной продукции; обучающее консультирование; подготовка системных и бизнес-аналитиков (для предприятий различных форм собственности).

Информационный консалтинг; информационный менеджмент.

Индикативный консалтинг; консультирование по вопросам общего управления качеством (TQM — TotalQualityManagement — комплексное управление качеством), консалтинговые услуги по разработке и внедрению системы менеджмента качества, консалтинг в области контроля качества, оценка и оптимизация системы управления качеством (ISO); экспертное консультирование; административный консалтинг; инновационный консалтинг; прогнозный консалтинг; страховой консалтинг; экологический консалтинг, оценка экологического состояния территорий; дистанционный консалтинг.

Комплексное абонентское консультационное обслуживание клиентов (консалтинг, кадровый консалтинг, бизнес-маркетинг, тренинги, коучинг, консультации в сфере управления интеллектуальной собственностью и нематериальными активами); аутсорсинг консалтинговых бизнес-услуг.

Инвестиционный консалтинг

Консалтинговая оценка инвестиционных проектов, их эффективности, проведение комплексной экспертизы проектов; инвестиционный маркетинг; инвестиционный менеджмент.

Разработка и анализ инвестиционных проектов (подготовка предварительного заключения по проекту, разработка инвестиционного меморандума, составление инвестиционного бизнес-плана); выработка рекомендаций для принятия решения по осуществлению инвестиционного проекта с целью приобретения предприятия с профильными активами.

Сопровождение инвестиционных проектов (разработка методики и технологии оформления деловой документации на земельный участок, описания процесса согласования проекта с муниципальными службами и администрацией субъекта Российской Федерации).

Девелопмент (разработка оптимальной концепции использования земельного участка, определение оптимального формата объекта строительства, анализ рынка жилой и коммерческой недвижимости в рамках концепции застройки земельного участка).

Консультации по субсидированию (экспертное консультирование предприятий по вопросам республиканских, краевых, областных программ субсидирования части затрат на уплату процентов по кредитам российских кредитных организаций, проведение экспертиз соискателей субсидий).

Проведение работ по содействию в получении субсидий, субвенций, льгот и других форм государственной поддержки с обязательной экспертизой экономической и бюджетной эффективности предприятий-соискателей.

Финансовый консалтинг (финансово-экономический анализ работы клиента, разработка финансовой стратегии, построение финансовой модели, отвечающей требованиям инвестиционного проекта, создание моделей финансового планирования и прогнозирования, разработка оптимальных схем финансирования инвестиционных проектов, комплексное экономическое и финансовое консультирование).

Внедрение системы финансового планирования и прогнозирования движения денежных средств, подготовка к выпуску облигационного займа.

Комплексное обеспечение реализации инвестиционных проектов.

Проведение инвестиционных исследований, составление прогнозных сценариев поведения финансово-экономических систем.

ИТ-консалтинг

ИТ - консалтинг: разработка, внедрение и сопровождение системного проекта информационной системы, структуры информационного пространства, моделей деловых процедур и документооборота; анализ и выбор программно-технических средств реализации проектов; комплексная автоматизация управления предприятием в сочетании с управленческим консалтингом; консультационная деятельность в области разнопрофильной поддержки автоматизированных систем (профилактических и внеплановых работах, инвентаризации систем); ИТ- консалтинг в области организационных преобразований (в том числе реструктуризации) при внедрении процессов управления; даунсайзинг; автоматизация бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий; автоматизация налогового учета на предприятиях; ИТ-консалтинг по формированию системы бюджетного управления и созданию системы финансового планирования и бюджетирования, постановка и автоматизация систем управленческого учета и бюджетирования на предприятиях различных отраслей народного

хозяйства.

Экспертное ИТ-консультирование в области выбора и/или разработки, производства, внедрения, сопровождения корпоративных информационных систем (КИС); консультирование в области разработки программного обеспечения (ПО) для различных, областей деятельности и сфер услуг предприятий и организаций из всех отраслей народного хозяйства и секторов экономики: разработка ПО, готового к использованию - разработка системного ПО, инструментальных средств, прикладных программ, разработка индивидуального ПО и предоставление услуг в области информатики — модификация и настройка готового ПО применительно к потребностям заказчика при создании информационных систем и сетей; системный анализ и консультирование по выбору готового ПО; предоставление услуг по внедрению и сопровождению ПО; разработка ПО для работы с базами данных, предоставление дополнительных консультационных услуг, связанных с ПО; консультирование внедренческих технологий программных продуктов (ERP-систем для крупных и средних предприятий); ИТ-консалтинг в области внедрения бизнес-приложений, разработка и консультационное сопровождение бизнес-приложений в сферах комплексного управления, маркетинга и продаж, знаний и проектов, имущества и управления; интегрированные консультационные ИТ - услуги по совершенствованию корпоративной системы управления в развивающихся холдингах, реинжиниринг ключевых бизнес-процессов, их автоматизация.

ИТ - консалтинг в сфере информационных ресурсов; ИТ- консалтинг и внедрение интегрированной системы управления информационно-технологическими ресурсами, консультационная деятельность по созданию и использованию баз данных (БД), баз знаний (БЗ) и информационных ресурсов (проектирование баз данных - разработка концепций, структуры, состава баз данных, формирование и ведение баз данных, в том числе сбор данных из одного или более источников, а также ввод, верификация и актуализация данных, администрирование баз данных, в том числе обеспечение возможности доступа к базам данных в режиме непосредственного и/или телекоммуникационного доступа, поиск данных, их отбор и сортировка по запросам, предоставление отобранных данных пользователям, в том числе в режиме непосредственного доступа, создание информационных ресурсов различных уровней (федеральных, ведомственных, корпоративных).

ИТ - консалтинг в сфере аппаратных средств, вычислительной техники: консультирование по типам и конфигурации аппаратных средств, их установке, эксплуатации, модернизации, использованию соответствующего программного обеспечения, анализ информационных потребностей пользователей и подготовка оптимальных решений по созданию информационных систем и сетей; консультационная поддержка тарификационных систем; внедрение и консультационное сопровождение биллинговых систем, разработка ключевых показателей деятельности, постановка системы материального стимулирования, управление издержками, разработка, оптимизация и внедрение организационной структуры и системы управления, разработка стратегии развития компании; сопутствующая системной интеграции консалтинговая деятельность, послеинтеграционное абонентское консультационное обслуживание.

ИТ - консалтинг и ситуационное моделирование для решения задач в области мониторинга данных, анализа тенденций развития ситуации, прогнозирования и моделирования поведения клиентов на стратегическом и оперативном уровнях; консультационное управление клиентской поддержкой — CRM- систем и коллцентров.

Технологический консалтинг; комплексные услуги, основанные на интеграции управленческого и ИТ - консалтинга: бизнес-диагностика во время ИТ - аудита; построение и совершенствование бизнес-процессов на предприятиях; разработка ИТ - стратегии в рамках общих бизнес-тенденций и оптимизация бизнес-процессов заказчика (управление маркетингом, продажами и взаимоотношениями с клиентами, запасами, складами, управление финансами и затратами, производственное планирование) входе консультационной программы с применением интеграционного потенциала; ИТ - консалтинг в области оптимизации цепочки поставок и логистических процессов.

Консультационная деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий: разработка и поддержка информационных систем и сетей органов государственного управления всех уровней, диагностических и экспертных систем, систем для

научных исследований, систем проектирования и управления, разработка технологических процессов обработки данных, информационное обеспечение, консультации в этих областях, деятельность, связанная с созданием информационных технологий, системной интеграцией, мультимедиа-приложениями, электронной торговлей и маркетингом, офшорным (заказным) программированием.

Консультирование в области обработки данных: все стадии обработки данных, включая подготовку и ввод данных, с применением технического и программного обеспечения потребителя или собственного; консультации по автоматическому переводу; ИТ - консалтинг в области управления информационной безопасностью; предоставление услуг по обеспечению информационной безопасности вычислительных систем и сетей; консалтинг в области информационной безопасности.

Интернет-консалтинг; создание информационных ресурсов для сети Интернет; ИТ-консультирование в сфере интернет-бизнеса и электронной коммерции; консультирование разработок в области интернет-автоматизации деятельности предприятий и WEB-решений, Web-дизайна; дистанционный ИТ - консалтинг, в том числе с использованием интернет-технологий.

«Интеллектуальный ИТ - аутсорсинг» и консультационные решения в сфере электронного бизнеса (эксплуатация компьютерного оборудования); консультационная поддержка электронного бизнеса; анализ текущего состояния бизнес-процессов и возможность их перевода в электронную форму, разработка стратегии электронного бизнеса, стратегии выхода компании в Интернет, проведение анализа тенденций развития систем электронного бизнеса на отраслевых рынках; разработка, внедрение и консультационное сопровождение соответствующих корпоративных информационных систем; комплексное ИТ - обучение и переподготовка с выдачей соответствующих сертификатов.

IV. Муниципальный консалтинг

Консультирование по разработке нормативной базы деятельности органов местного самоуправления; правовое обеспечение органов местного самоуправления; консультирование по вопросам соответствия законов органов местного самоуправления субъекта РФ конституции (уставу) субъекта РФ, а также толкование конституции (устава) субъекта РФ.

Консультирование в области управления финансами, бюджетного процесса; консультационное сопровождение реформирования отрасли жилищно-коммунального хозяйства; содействие в финансово-экономическом развитии региона.

Консультирование в области формирования муниципальной инвестиционной политики.

Экспертное консультирование в области создания и реализации целевых программ социально-экономического развития муниципальных образований.

Муниципальный консалтинг, направленный на повышение эффективности управления и распоряжения муниципальной собственностью и земельными ресурсами в муниципальном образовании; выработка рекомендаций для органов местного самоуправления по вопросам землепользования.

Комплексные услуги, включая аудит муниципальных предприятий и бюджетных учреждений с целью подтверждения достоверности отчетности и выдачи аудиторского заключения, с представлением отчета учредителю и собственнику.

Муниципальный консалтинг в области использования природных ресурсов региона, анализ эффективности производственной деятельности в рамках требований действующего природоохранного законодательства с целью минимизации затрат, связанных с управлением экологической безопасностью производства.

Консультирование процесса создания и эксплуатации муниципальных информационных систем.

Анализ организации деятельности на муниципальных предприятиях.

Консультирование в сфере управления и стратегического планирования в муниципальных образованиях.

Социальный консалтинг

Социальный консалтинг в области формирования социальной политики, государственно-частного партнерства.

Экспертное консультирование в области создания и реализации целевых программ социальной направленности, социально-культурной сферы.

Социальный консалтинг, направленный на повышение эффективности управления органов социальной сферы, выработка рекомендаций, составление прогнозных сценариев развития социальных страт.

Консультирование по разработке нормативной базы и юридическое сопровождение органов социальной сферы.

Консультирование в сфере управления и стратегического планирования в социальных учреждениях; анализ организации деятельности в социальных учреждениях.

Консультирование процесса создания и эксплуатации информационных систем в социальной сфере.

Консультационное сопровождение всех видов социальных услуг, в том числе комплекса социальных услуг (социально-правовых, социально-экономических, медико-социальных, социально-бытовых, социально-культурных).

Комплексные услуги социального консалтинга, включая социальный аудит органов социальной сферы с представлением аналитического отчета; услуги профконсультантов.

Проведение консультаций и предоставление услуг социального характера беженцам при стихийных бедствиях и/или возникновении других непредвиденных обстоятельств, вынуждающих граждан покинуть свои жилища.

Услуги, направленные на оказание социальной помощи детям, престарелым и особым категориям лиц с ограниченными возможностями.

Молодежный консалтинг

Молодежный консалтинг, направленный на повышение эффективности управления органов по делам молодежи, выработку рекомендаций, составление прогнозных сценариев развития современных трендов в молодежной среде.

Консультирование процесса создания и эксплуатации информационных систем, основанных на информации, «О молодежи» и «Для молодежи»; информационно - консультационное обеспечение молодежи.

Консультирование в области создания и реализации федеральных, муниципальных и других целевых программ для молодежи (пакет сопровождающей документации: концепция, сметно-финансовые расчеты, законопроект, экспертные заключения; содержание программы — паспорт, основания для разработки, основные направления, срок реализации, программные мероприятия, целевые показатели, ожидаемые конечные результаты, объемы и источники финансирования, система контроля за исполнением программы, характеристика проблемы, цели и задачи, информационное и технологическое обеспечение, механизм реализации, оценка ожидаемой эффективности).

Информационно-аналитическое обеспечение органов по делам молодежи.

Консультирование по разработке нормативной базы и юридическое сопровождение органов по делам молодежи.

Экспертное консультирование и выработка рекомендаций по стратегическим вопросам государственной молодежной политики на основе прикладных исследований.

Молодежный консалтинг в области содействия обеспечению экономической самостоятельности молодых граждан и реализации их права на труд, участие в программах молодежного предпринимательства, государственной поддержки молодых семей.

Комплексное консультирование молодежных организаций, молодежных общественных объединений.

Молодежный политический консалтинг.

Консультирование в области международных молодежных программ и проектов.

Кадровый менеджмент

Комплексная кадровая комплектация; оперативный поиск персонала, отбор кандидатов (соискателей) и распределение по рабочим местам; кадровый консалтинг; кадровый аудит-анализ кадрового потенциала; контроллинг персонала; долгосрочное планирование численности персонала; отраслевой рекрутмент.

Оперативный и квалифицированный поиск/подбор персонала высшего (ExecutiveSearch /

Headhunting) и среднего звена.

Разработка и внедрение программ мотивации, мотивационных систем (МВО, системы грандов, нематериальной мотивации), определение/оценка компетенций (управленческих и др.), личностных и профессиональных характеристик руководителей и линейного персонала, составление обзоров зарплат для различных должностей (Salarysurveys).

Аутсорсинг (Outsourcing) кадровых услуг; услуги, в том числе «сезонные», по найму временной рабочей силы: обеспечение на подрядной основе предприятий наемной рабочей силой, преимущественно для выполнения временной работы; услуги по лизингу (аренде) временных работников; аутстаффинг (Outstaffing) — вывод персонала за штат.

Повышение результативности работы персонала (HumanPerfomanceImprovement), разработка и внедрение систем управления эффективностью персонала и их элементов; составление должностных инструкций; разработка системы и внедрение основ корпоративной культуры.

Система стратегического менеджмента; отраслевое обучение новым профессиям с последующим трудоустройством; адаптация персонала.

Личностная и профессиональная оценка персонала (ассесмент/Assessment), психологическая диагностика состояния личностных и профессиональных качеств, профессиональное и психологическое тестирование персонала, составление профессиограмм; отбор и тестирование претендентов на получение работы; проверка рекомендаций; аттестация персонала.

Трудоустройство сокращаемого персонала заказчика (аут-плейсмент / Outplacement), психологическая и другие виды помощи в дальнейшем трудоустройстве уволенных работников.

Поиск / подбор специалистов со знанием иностранных языков; поиск / подбор опытного персонала для работы в элитных семьях.

Консультации по трудовому законодательству, «карьерное» консультирование.

Тренинги

Программы по развитию навыков продаж и обслуживания клиентов, разработка стандартов продаж и обслуживания, включая подготовку и проведение тренингов для персонала, продавцов, продавцов-консультантов и менеджеров по продажам.

Программы по развитию лидерства и компетенций руководителей, бизнес-тренинги для руководителей (развитие лидерского потенциала, личной эффективности, креативного мышления, формирование навыков оперативного управления, создание системы управления внутрикорпоративными коммуникациями, а также управления конфликтами, кризисными и рисковыми ситуациями, повышение эффективности работы персонала в экстремальных и форс-мажорных обстоятельствах, разработка ролевых моделей лидерства).

Командообразование, внедрение и реализация программ тим-билдинга (Exclusiveteambuilding).

Программы повышения личной и профессиональной эффективности, обучающее консультирование, разработка и проведение открытых тренингов (краткосрочных — 1-2 дня; пролонгированных — 3—5 дней), корпоративных и/или индивидуальных тренингов, в том числе бизнес-обучение (обучающие семинары, проблемно-проектные семинары, семинары-тренинги), система модульного обучения, деловые и организационно-деятельностные игры (в том числе управленческие деловые игры, сюжетно-ролевые игры для персонала, имитационные деловые игры, инсценированный тренинг, учебно-игровой эксперимент, интерактивные деловые игры, анимационный офисный гольф, упрощенные деловые игры, деловые игры и ролевые упражнения-шутки), самодиагностические процедуры, обучение менеджеров использованию человеческого фактора в бизнесе методом soft-skills («мягкие навыки»),

Экспертное консультирование в области HR, предтренинговая бизнес-диагностика, система внедрения эффектов тренинга, посттренинговое сопровождение.

Управление компанией, разработка и реализация учебных программ и тренинговых сценариев с учетом типовых и факторных проблем (развитие компетенций, оценка по компетенциям, профессиограммы, командообразование, программы развития для руководства и топ-менеджеров, повышение эффективности продаж и закупок), программы обучения и тренинги для мидл-менеджеров (управление продажами, эффективный менеджмент, управление

конфликтами, наставничество).

Бизнес - симуляция, фасилитация, проведение тренингов по тайм- менеджменту (ТМ), внедрение тайм- менеджмента на базе MicrosoftOutlook и/или другого программного обеспечения, разработка корпоративных ТМ- стандартов, ТМ-диагностика, ТМ-аттестация персонала.

Программное обеспечение для автоматизации управления человеческим капиталом, мультимедийные программы, видеокурсы, организация дистанционного обучения на базе специализированного ПО, ИТ-решения для кадрового менеджмента, оптимизации ИТ-процессов, применение зарубежных методик, тренингов мирового класса, интегрированных с лучшим опытом, накопленным в субъектах федерации и адаптированных к российским реальным условиям, трансфер и адаптация тренингов и циклов обучения, посвященных аспектам функционирования организаций и предприятий всех форм собственности.

Организация по оригинальным сценариям шоу-программ, промоакций и мероприятий «позитивного отдыха» для персонала всех уровней иерархии в компании, включая проведение корпоративных мероприятий (юбилеев, праздников, тематических торжеств, светских раутов, приемов, балов; выездных — познавательных, приключенческих, спортивных) в России и за рубежом, конференц - услуги.

Программы по развитию кадрового резерва, разработка и проведение краткосрочных программ и блиц -курсов для HR-менеджеров, обучение «внутренних» тренеров и бизнес-консультантов, практические тренинговые бизнес-кейсы, программы бенчмаркинга, исследования рынка тренинговых услуг, анализ инвестиционной привлекательности тренинговых компаний и центров обучения учебных заведений.

Коучинг

Полный комплекс услуг коучинга (лайфкоучинг, стратегический коучинг, организационный коучинг, личный / индивидуальный коучинг, селф - коучинг, самокоучинг, групповой коучинг, ситуационный коучинг, коактивный коучинг, проектный коучинг, трансформационный коучинг, системный коучинг, креативный коучинг, инновационный коучинг, бизнес-коучинг, корпоративный коучинг, кросс -культурный коучинг, коучинг принятия решений, дианалитический коучинг, экзистенциальный коучинг, тайм -коучинг, коучинг в обучении, интернет -коучинг, телефонный коучинг (заочные телефонные сессии).

Лайф - коучинг (Life-коучинг); экспертное консультирование руководителей; повышение личной эффективности руководителей; персональный коучинг руководителей.

Инновационный коучинг; диалитический коучинг; создание инновационных технологий с целью дальнейшего развития организации.

Карьерный коучинг; личный / индивидуальный коучинг; тайм-коучинг; формирование индивидуального стиля управления («личностный коуч-менеджмент»).

Корпоративный коучинг; выявление «проблемных зон» (посредством организации «мозгового штурма» и других технологий коучинга).

Коактивный коучинг; определение «точек роста» (корпоративных, личностных).

Стратегический коучинг; позитивные изменения цикла деятельности организации и предприятия/фирмы посредством активизации внутренних ресурсов и влияния на внешние условия, «корректировка целей».

Ситуационный коучинг; коучинг отношений; устранение проблем, связанных с «конфликтом интересов» (в организации, в системе межкорпоративных коммуникаций, в референтной группе).

Креативный коучинг; экзистенциальный коучинг; настройка «цветового баланса» при выводе клиента из кризисной ситуации; использование самоиронии и «включение чувства юмора» для построения модели успешного бизнеса; спортивный / «олимпийский» коучинг; коучинг отдыха.

Бизнес - коучинг; психологическая поддержка бизнеса.

Маркетинг / Исследования

Проведение маркетинговых исследований (по отдельным корпоративным заказам, по отраслям, секторам экономики); оценка распределения долей рынка между конкурентами;

исследование и анализ товаров и / или услуг конкурентов; комплексный маркетинг;

информационный маркетинг; прогнозный маркетинг; проведение специальных исследований

Исследование конъюнктуры рынка (изучение потенциальных возможностей рынка, емкости рынка, приемлемости продукции); исследование целевой аудитории потребителей; исследование потребительских мотиваций, покупательских привычек и потребительского поведения, связанных со сбытом продукции в целях продвижения товара и разработки новых видов продукции, включая статистический анализ результатов.

Анализ эффективности рекламы, разработка рекламной стратегии с целью содействия сбыту; послепродажное сопровождение.

Консультирование по вопросам разработки концепций новых товаров или услуг.

Анализ сегментов рынка и позиционирование товаров и услуг; территориальный маркетинг; агромаркетинг; международный маркетинг.

Анализ, консультирование и разработка рекомендаций по ценообразованию.

Экспертное консультирование и разработка рекомендаций по сбыту продукции, консультационное сопровождение маркетинговых планов реализации товаров и услуг; маркетинговый консалтинг (консультирование по вопросам маркетинговых стратегий, сегментирования и позиционирования); инновационный маркетинг.

Дайрект - маркетинг (direct-marketing), трейд - маркетинг - поощрение дистрибуторов и конечных продавцов, digitalmarketing- продвижение с использованием цифровых технологий.

Изучение общественного мнения по политическим, экономическим и социальным вопросам и статистический анализ результатов.

Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес - услуг («консалтинг в стиле гольф»).

Перечисленные консультационные услуги могут быть положены в основу формирования «портфеля» консалтинговой фирмы.

Усовершенствование классификационных систем деятельности консалтинговых фирм в России связано с:

- классификацией и кодированием видов консультационной деятельности, заявляемых хозяйствующими субъектами при регистрации;
- определением основного и других фактически осуществляемых видов консультационной деятельности хозяйствующих субъектов;
- разработкой нормативных правовых актов, касающихся государственного регулирования отдельных видов консультационной деятельности;
- осуществлением государственного статистического наблюдения по видам деятельности за развитием экономических процессов;
- кодированием информации о видах экономической деятельности в информационных системах и ресурсах, едином государственном регистре предприятий и организаций, других информационных регистрах;
- обеспечением потребностей органов государственной власти и управления в информации о видах консультационной и другой экономической деятельности при решении аналитических задач;
- подготовкой статистической информации для сопоставлений на международном уровне.

В целом можно говорить о том, что в условиях вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО) у российского консалтингового бизнеса имеются все предпосылки для цивилизованного вхождения в мировое экономическое пространство.

Однако невостребованность и неразвитость стратегического консалтинга и крупных проектов национального значения могут рассматриваться в качестве «ниши» для зарубежных консалтинговых фирм, входящих на российский рынок.

Открытие эффективного консалтингового бизнеса и управление им предполагает реализацию ряда последовательных этапов:

1. проектирование консалтинговой фирмы:

- разработка концепции деятельности консалтинговой фирмы и оценка готовности потенциального предпринимателя к ведению бизнеса (оценка наличия личностно-деловых качеств, уровня образования, опыта деятельности);
- оценка оптимальной идеи получения прибыли, основывающейся на выборе

консультационных услуг и продуктов, включаемых в «портфель», в зависимости от квалификации

потенциального предпринимателя и отраслевых тенденций;

- выбор единоличного или коллективного ведения консалтингового бизнеса, определение состава учредителей, определение организационно-правовой формы и формы собственности;
- разработка стратегии развития консалтинговой фирмы (постановка целей и задачи консалтингового бизнеса, выбор модели открытия фирмы, ресурсная оценка стратегии);
- определение системы и организационной структуры управления (по одному из признаков — функциональному, территориальному, отраслевому, продуктовому);
- изучение рынка выбранной консультационной услуги или продукта, исследование спроса, изучение конкурентов и их «портфелей»;
- выбор месторасположения консалтинговой фирмы, решение о покупке (строительстве, аренде помещений), подбор необходимого оборудования и других основных средств.

2 этап — регистрация консалтинговой фирмы:

- определение состава учредителей и разработка учредительных документов;
- заключение учредителями договора о создании консалтинговой фирмы и ее деятельности;
- утверждение устава консалтинговой фирмы и оформление протокола № 1 о назначении руководителя и главного бухгалтера, выборе председателя ревизионной комиссии;
- открытие временного счета в банке, на который в течение 30 дней после регистрации должно поступить не менее 50% уставного капитала;
- оплата государственной пошлины за регистрацию;
- регистрация консалтинговой фирмы по месту учреждения в местном органе власти (пакет документов - заявление учредителей о регистрации, устав фирмы, решение о создании консалтинговой фирмы, учредительный договор о создании и деятельности фирмы, свидетельство об оплате государственной пошлины);
- передача сведений о фирме для включения в государственный реестр и присвоение ей кодов Общероссийских классификаторов;
- внесение учредителями консалтинговой фирмы полностью своих вкладов в банк (не позднее чем через год после регистрации) и открытие постоянного расчетного счета;
- регистрация консалтинговой фирмы в районной налоговой инспекции;
- получение разрешения на изготовление круглой печати и углового штампа;
- изготовление круглой печати и штампа;
- лицензирование бизнеса (при необходимости).

С этого момента консалтинговая фирма функционирует как самостоятельное юридическое лицо.

В настоящее время следует руководствоваться следующими законодательными нормами при государственной регистрации консалтингового бизнеса: Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 21.12.2013 г.) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

3. этап — построение и оптимизация системы управления консалтинговой фирмой:

- выбор методов управления консалтинговой фирмой;
- построение организационной структуры управления;
- набор, подбор и отбор персонала;
- проведение маркетинговых исследований (тестирование консалтингового рынка, формирование консультационных предложений, изучение каналов их движения, разработка программы продвижения и т.д.);
- составление бюджета консалтинговой фирмы и прогноз движения финансовых потоков;
- выявление источников финансовой поддержки бизнеса;
- управление хозяйственной, закупочной деятельностью, товарно-материальными запасами;
- управление кооперацией с другими консалтинговыми фирмами и организациями;
- управление качеством и ценой консультационных услуг и продуктов;
- финансовый мониторинг на различных этапах развития фирмы, управление рисками и

страхование деятельности и т.д.

4 этап — организация (совершенствование) деятельности консалтинговой фирмы:

- формирование коммерческих консультационных предложений и ценообразование;
- демонстрация потенциальным клиентам консультационного предложения;
- оформление предварительного соглашения с потенциальным клиентом;
- заключение договора на оказание консультационных услуг или разработку консультационного продукта;

подготовка консультационного решения, коучинг руководителей;

- оформление технического задания к договору;
- организация выполнения работ по договору - анализ проблем клиентской организации,

подготовка консультационного решения, коучинг руководителей;

- контроль за ходом выполнения работ по договору консультирования;
- оценка качества, результативности и эффективности консультирования;
- заключение контракта на абонентское обслуживание (консалтинговое сопровождение).

5 этап - оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы,

подготовка корректирующих управленческих решений.

Выделяется пять моделей открытия консалтингового бизнеса.

- 1) создание новой консалтинговой фирмы («с нуля»);
- 2) приобретение консалтинговой фирмы («готовый бизнес»);
- 3) франчайзинг консалтинга;
- 4) реорганизация крупной консалтинговой фирмы (в форме разделения или выделения);
- 5) аутсорсинг бизнес-процессов по консалтинговому сопровождению.

В управленческой практике можно встретить и шестую, наиболее распространенную модель - «имитация» крупной фирмы, когда небольшой фирмой заимствуются начертание названия (оно является созвучным) и элементы корпоративного имиджа.

Первая модель - создание новой консалтинговой фирмы - подробно была освещена выше.

Вторая модель - приобретение консалтинговой фирмы - снимает необходимость регистрации консалтинговой фирмы и предполагает на 2-м этапе следующее содержание деятельности:

- поиск действующей консалтинговой фирмы, выставленной на продажу, или продавца, предлагающего консалтинговый бизнес («под ключ»), в интересующей предпринимателя сфере;

- выяснение причин продажи выбранной консалтинговой фирмы;

- оценка состава и стоимости продаваемой консалтинговой фирмы (составление и рассмотрение сторонами акта инвентаризации, бухгалтерского баланса, заключения независимого аудитора о составе и стоимости фирмы, перечня всех долгов и обязательств с указанием кредиторов, размера и срока их требований);

- составление и подписание договора продажи консалтинговой фирмы. Договор продажи подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента регистрации;

- письменное уведомление кредиторов продаваемой консалтинговой фирмы (в течение 3 месяцев со дня уведомления кредитор, не сообщивший письменно о своем согласии на перевод долга, вправе потребовать досрочного исполнения обязательств продавцом или признания договора продажи недействительным);

- передача консалтинговой фирмы продавцом покупателю (составление продавцом и представление передаточного акта, в котором указываются данные о составе продаваемой фирмы и об уведомлении кредиторов о продаже, сведения о выявленных недостатках передаваемого имущества; покупатель вправе потребовать уменьшения покупочной цены, если эти сведения не были указаны в договоре). Предприятие считается переданным покупателю со дня подписания передаточного акта обеими сторонами;

- переход права собственности на консалтинговую фирму.

Государственная регистрация права собственности на фирму осуществляется непосредственно после передачи продавцом покупателю.

Третья модель — франчайзинг консалтинга — становится особо актуальной при открытии

бизнеса в условиях кризисного и посткризисного периодов в экономике. Данная форма организации бизнеса имеет длительную историю (XVIII в., Великобритания), однако в российской бизнес-практике впервые была использована в 1988 г., применительно к консалтингу используется с 2002 г. Франчайзинг консалтинга — это система взаимовыгодных партнерских отношений крупных и средних (или малых) консалтинговых фирм, объединяющая элементы представительства, продажи услуг и продуктов, подряда у крупной консалтинговой фирмы, но в целом остающаяся самостоятельной формой договорных отношений хозяйствующих субъектов, имеющих статус юридического лица.

Франчайзинг реализуется на основе договора (франшизы), заключаемого между крупной консалтинговой фирмой — франчайзером и мелким — франчайзи (оператором). Франчайзер (родительская фирма) обязуется обеспечить франчайзи (небольшую консалтинговую фирму или предпринимателя), действующего в рамках оговоренной территории, своими консалтинговыми услугами и продуктами, отработанными технологиями консультирования, маркетинговыми инструментами. За счет этого франчайзи обязуется представить франчайзеру консалтинговые услуги и продукты с учетом местных условий, а также инвестировать в родительскую фирму часть своего капитала. По сути, франчайзи выполняет функции дополнительного офиса, на содержание которого крупная консалтинговая фирма не несет затрат, при этом обязуется иметь деловые контакты исключительно с франчайзером, а также вести консалтинговый бизнес в соответствии с его философией и требованиями.

Применительно к консалтингу используется деловой франчайзинг (бизнес-формат), когда франчайзи покупает у франчайзера лицензию на вид деятельности, получая право на открытие собственной фирмы с использованием названия крупной консалтинговой фирмы, сохранением профиля ее деятельности, соблюдением требований и стандартов качества, действуя в соответствии с ее рыночной стратегией, правилами планирования и организации управления.

Франчайзинг консалтинга предполагает на 2-м этапе:

- выбор потенциальных франчайзеров и оценку их готовности взаимодействовать в данной форме отношений;

- выбор формы отношений с потенциальным франчайзером: классической (заключение договора напрямую, с равными правами всех франчайзи); региональной (франчайзи становится промежуточным звеном между франчайзером и другими франчайзи и является его официальным представителем в регионе — персонал обеспечивает первоначальное обучение); субфранчайзинг (франчайзи взаимодействует с субфранчайзером, который является промежуточным звеном в освоении родительской фирмой нового рынка);

- представление проекта открытия консалтинговой фирмы франчайзеру;

- заключение и исполнение договора.

Четвертая модель — реорганизация крупной консалтинговой фирмы (либо в форме разделения бизнеса с ликвидацией базового юридического лица, либо выделения, когда базовое юридическое лицо не прекращает деятельности) — предполагает на 2-м этапе следующее содержание деятельности:

- поиск действующей консалтинговой фирмы, которая проходит процесс реорганизации и выставляет на продажу часть бизнеса, в интересующей предпринимателя сфере;
- выяснение причин реорганизации и проблем данного бизнеса;
- оценка состава и стоимости продаваемой части реорганизуемой консалтинговой фирмы;
- составление и подписание договора приобретения части консалтингового бизнеса;
- письменное уведомление кредиторов о продаваемой части консалтингового бизнеса;
- передача части консалтингового бизнеса продавцом покупателю;
- переход права собственности на часть консалтингового бизнеса.

В настоящее время действуют следующие законодательные нормы реорганизации юридических лиц: Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013). Ст. 57. Реорганизация юридического лица.

Пятая модель - аутсорсинг бизнес-процессов по консалтинговому сопровождению —

передача крупной консалтинговой фирмой или другой непрофильной организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или функций на обслуживание другой фирме, специализирующейся в соответствующей области консалтинга.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг (*outer-source-using*) передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания. Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга бизнеса являются повышение эффективности компании в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как: консалтинговое сопровождение и ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, подбор и обучение персонала, переводческие услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, маркетинговые услуги, обеспечение безопасности.

6.2. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

Подготовка рефератов к практическим занятиям.

Рефераты представляются с указанием библиографических источников в соответствии с требованиями их оформления.

Рекомендованный объем реферата составляет 10-12 страниц.

Параметры страниц:

поле слева - 3 см;

поле справа - 2см;

поле сверху - 2,5см;

поле внизу - 2,5 см.

Набор текста: тип шрифта «Times New Roman»; размер шрифта 14; абзацный отступ - 0,5см; межстрочный интервал - «полуторный».

Рисунки (графики, диаграммы) - в редакторах Word, Excel - только черно-белые.

Использовать стиль «Normal» или шаблон «Обычный».

Содержание реферата докладывается на практическом занятии (при необходимости с презентацией излагаемого материала).

Рекомендуемое время выступления 10-12 минут. Докладчики назначаются преподавателем с учетом пожеланий студентов. Реферат и его представление оценивается по следующим критериям:

- а) соответствие содержания реферата заявленной теме;
- б) полнота раскрытия темы;
- в) системный подход к изложению материала;
- г) умение заинтересовать слушателей в представленной информации;
- д) качество ответов на вопросы, задаваемые аудиторией по тематике реферата.

Тематика рефератов представлена в разделе «Методические рекомендации по практическим занятиям».

Задания для самостоятельной работы.

Тема 1. Концептуальные основы управленческого консультирования.

Задание 1.1. Охарактеризуйте консалтинговые компании: Accenture, A.T. Kearney(ATK), Bain &Company, Booz &Company, BCG, Monitor Group, Oliver Wyman, Roland Berger, Компании «большой четверки» (Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, KPMG, Ernst&Young). Когда данные компании пришли на российский рынок? В реализации каких проектов в России они принимали активное участие? По каким вопросам Министерство экономического развития сотрудничало с

Задание 2.1. Составьте таблицу «Преимущества и недостатки процессного консультирования».

Преимущества процессного консультирования	Недостатки процессного консультирования

Ward Howell International?

Задание 1.2. Почему первый опыт управленческого консультирования в СССР связывают с Эстонией?

Задание 1.3. Какие преимущества имеют отечественные консалтинговые компании в сравнении с зарубежными? Какие проблемы существуют в развитии российского управленческого консультирования и какую поддержку оказывают (или способны оказывать) органы государственной власти?

Тема 2. Технологии управленческого консультирования.

Задание 2.1. Проблема. Существующий гражданский аэропорт имеет два терминала: внутренний и международный. Международный - очень небольших размеров, слабо

удовлетворяет нормам, требует срочной реконструкции. Желательно и возможно изменить внутренний терминал для обслуживания зарубежных пассажиров. На это уйдет несколько лет, но требуются незамедлительные улучшения.

Цель. В кратчайшие сроки организовать международный авиатерминал, способный прослужить 3-4 года, пока для иностранных пассажиров не будут созданы новые условия в существующем внутреннем терминале.

Стратегия. Немедленные инвестиции: временные инвестиции в целях улучшения условий, начиная с текущего момента до 2019 года, пока перестроенный внутренний терминал не будет аналогично адаптирован к зарубежным пассажирам.

Средства. Предлагается возвести временное здание вблизи существующего международного аэропорта, которое сможет служить в качестве международного зала прибытия. Нынешний терминал использовался бы затем только для убывающих пассажиров. Это улучшит условия и создаст мощности для обслуживания дополнительных рейсов. Стоимость оценивается в \$ 30 000 000.

Положительный эффект. Лучшие условия для пассажиров и персонала. Возможность обслуживания большего числа рейсов за счет разделения потоков убывающих и прибывающих пассажиров. Недорогое стоящее решение на период до 2019 года, когда начнет функционировать усовершенствованный постоянный терминал.

Опишите последовательность действий процессного консультанта для решения выделенной проблемы организации-клиента.

Задание 2.2. Напишите эссе на одну из следующих тем:

- 1) Консультирование по процессу: за и против.
- 2) Перспективы развития процессного консультирования в России.
- 3) Технологии консультирования: стандарты будущего и современные реалии.

Тема 3. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.

Задание 3.1. Подготовьте краткое сообщение на темы:

- 1) Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
- 2) Психологические аспекты установления контакта консультанта с клиентом.
- 3) Роль гуманистической психологии в формировании консультирования по процессу.
- 4) Трудности в работе консультантов по управлению.

Задание 3.2. Определите перечень документов, с помощью которых оформляются консультационные услуги, и охарактеризуйте данные документы.

Задание 3.3. Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.

Задание 3.4. Какими этическими нормами и принципами должен руководствоваться консультант по управлению?

Тема 4. Специфика отраслевого консультирования. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.

Задание 4.1. Обозначьте, какие сферы консультирования в РФ были самыми востребованными (по периодам)? Заполните таблицу. Какие доминантные тенденции наблюдались в отношении спроса на консалтинговые услуги?

Проследите, с какого периода органы государственного и муниципального управления стали занимать более активную позицию по привлечению внешних консультантов для решения социальноэкономических проблем страны (региона, муниципалитета)? Приведите 3 примера.

Период	Предложения консультационных услуг	Наиболее активные субъекты консультирования
1992 -1995	Реструктуризация, управление финансами (пример)	Зарубежные консалтинговые компании (пример)
1996		
1997-1999		
2000-2005		
2006-2010		
2010-наст. время		

Задание 4.2. Проанализируйте, какими дополнительными видами деятельности могут заниматься организации - субъекты управленческого консультирования и какие организации, могут дополнительно заниматься консалтинговой деятельностью?

Можно ли считать деятельность Многофункциональных центров по оказанию государственных и муниципальных услуг консалтинговой? Если да, то какие маркетинговые инструменты можно использовать для активного продвижения данных услуг?

Задание 4.4. Выберите консультационную услугу или продукт для выставочно-ярмарочного мероприятия (фото или описание) и подготовьтесь к участию в нем. Условия: аренда - 50 кв. м, персонал стенда - 3 чел..

- Составьте перечень выставок-ярмарок, соответствующих специфике консультационной услуги или продукта на территории РФ:

Название	Место проведения и сроки	Характеристика по классификации	Условия участия

- Придумайте рекламный слоган для выставочного экспоната или стенда.

- Подберите выставочное оборудование для стенда и составьте общий бюджет.

Статьи бюджета	Наименование, количество, цена	Затраты по статье, руб.

Задание 4.5. Опишите процесс принятия решения о покупке консультационных услуг и продуктов с позиции органа государственного управления (заказчика).

Задание 4.6. Составьте схему маркетингового исследования потребности потенциального клиента в консультационных услугах или продуктах (на примере конкретной организации).

Задание 4.7. Составьте опросный лист по оценке удовлетворенности клиента консультационной услугой.

Тема 5. Управление деятельностью консалтинговой организации

Задание 5.1. Составьте рейтинг крупнейших консалтинговых групп и компаний Приволжского федерального округа по итогам предыдущего года по следующей схеме (табл.) При выполнении задания необходимо указать источники получения информации. Каждую компанию охарактеризуйте с использованием государственных классификационных систем, обозначьте ее организационно- правовую форму. Какие услуги управленческого консалтинга были востребованы в правительственных организациях региона?

Место	Наименование компании	Совокупная выручка за 20 г., тыс. руб.	Среднее число специалистов	Выручка на одного специалиста, тыс.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Задание 5.2. Приведите примеры открытия консалтинговых компаний по каждой из моделей (на примере одного региона РФ). Изучите возможности поддержки консалтинговой компании со стороны региональной инфраструктуры развития бизнеса (форам поддержки, условия получения поддержки, обязательства консалтинговой компании и др.)

Задание 5.3. Выделите преимущества и ограничения каждой из пяти моделей открытия консалтингового бизнеса. Какие модели открытия консалтинговых компаний (управленческий консалтинг), на ваш взгляд являются преобладающими? Какие будут наиболее востребованы в будущем.

Задание 5.4. Разработайте и обоснуйте систему критериев и показателей оценки результативности и эффективности деятельности консалтинговой компании.

Задание 5.5. Перечислите преимущества и недостатки использования методов ценообразования и форм оплаты труда консультантов.

6.3. Методические рекомендации по практическим и/или лабораторным занятиям

Тема 1. Концептуальные основы управленческого консультирования.

План:

1. Понятие «управленческое консультирование», его цели, задачи, содержание.
2. История развития управленческого консультирования.

Контрольные вопросы:

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

Темы рефератов:

1. Основные причины возникновения рынка консалтинговых услуг.
2. Основные понятия консалтинга в различных теориях на Западе и в РФ.

Тема 2. Технологии управленческого консультирования.

План:

1. Виды типовых работ в консалтинговых фирмах.
2. Методы и методология консультирования.

Контрольные вопросы:

1. Какие виды типовых работ выполняются в консалтинговых фирмах?
2. В чем заключаются особенности работы консультанта?
3. Как вы считаете, какими свойствами личности должен обладать консультант и почему?
4. Оцените свою пригодность на роль консультанта?
5. Какими профессиональными характеристиками он должен обладать и почему?
6. В чем заключаются особенности внешнего и внутреннего консалтинга?
7. Обоснуйте необходимость этического кодекса консультанта?
8. Какие его положения, по вашему мнению, являются наиболее значимыми?
9. Назовите два типа отношений между консультантом и клиентом. В чем их особенности?

10. Какие проблемы, по вашему мнению, характерны для отношений между консультантом и клиентом?
11. Назовите виды управленческого консультирования и дайте краткую характеристику каждому из них.
12. В чем особенность глубокого консультирования?
13. Что вы понимаете под методологией и методами управленческого консультирования? Приведите примеры методов?
14. Что такое коучинг? Как он применяется в управленческом консультировании?
15. В чем особенности бенчмаркинга и конкурентной разведки? Общее и отличие между ними?
16. Какие виды бенчмаркинга вам известны?

Темы рефератов:

1. Этапы формирования консалтингового рынка.
2. Региональный консалтинг – перспектива развития в РФ.

Тема 3. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.

План:

1. Специфика консалтинговых услуг в России.
2. Корпоративная культура и личность консультанта.

Контрольные вопросы:

1. Какие методы используются в кадровом консалтинге?
2. В каких ситуациях, по вашему мнению, очень важен информационный консалтинг? В каких формах он может осуществляться?
3. Какие задачи решает консультант? В чем их специфика применительно к российским условиям?
4. Какие вы знаете формы антикризисного консалтинга?
5. Ваше мнение, насколько важна корпоративная культура для успешной хозяйственной деятельности организации?
6. В чем заключаются особенности корпоративной культуры на российских предприятиях?
7. Опишите сущность и назначение междисциплинарного подхода консультанта, получившего название “организационное развитие”?

Темы рефератов:

1. Зарубежная практика профессиональных консультантов, их задачи.
2. Профессиональные ассоциации и кодекс поведения консультантов.
3. Поведенческие роли консультанта и их совершенствование.

Тема 4. Специфика отраслевого консультирования. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.

План:

1. Понятие «отраслевое консультирование».
2. Этапы процесса консультирования.

Контрольные вопросы:

1. Представьте себя директором (выберите сами вид хозяйственной деятельности), потом государственным служащим на руководящей должности. По каким критериям вы будете выбирать консультанта?
2. Выскажите мнение, необходим ли центр консалтинга в вашем регионе, городе.
3. Предположим, что вы предприниматель и хотите создать центр консалтинга. Каковы ваши действия?
4. В чем сущность форсайт-технологии? Имеет ли смысл применять ее в условиях России?
5. Чем, по вашему мнению, отличается маркетинг консалтинговой фирмы от, допустим, маркетинга производственного предприятия?
6. Как вы считаете, в чем привлекательность профессии консультанта? Какие мотивы

движут людьми, которые стремятся овладеть этой профессией?

7.Коротко опишите основные этапы процесса консультирования. В чем важность каждого из них?

Темы рефератов:

- 1.Объединение бизнеса и консалтинга.
- 2.Реклама в мировом консалтинге.

Тема 5. Управление деятельностью консалтинговой организации.

План.

- 1.Порядок создания консалтинговой фирмы.
2. Сущность процессно-ориентированного подхода к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом консалтинговой организации.

Контрольные вопросы:

- 1.Какая организационно-правовая форма является приоритетной для консалтинговой организации?
- 2.Требуется ли лицензирование консультационной деятельности?
- 3.Перечислите этапы разработки стратегии консалтинговой фирмы.
- 4.Какие активы являются ключевыми для развития консалтингового бизнеса
- 5.Что означает термин due diligence и какова область его применения в консультировании?
- 6.Что означает ERP и где он используется в консультировании?
- 7.Какие системы управления необходимо создать для эффективного управления информацией, знаниями и интеллектуальным капиталом?
- 8.В чем назначение в организации оперативной и стратегической информации?
- 9.Расскажите, какая информация необходима для текущей деятельности консультанта, опишите ее источники, способы хранения и обработки?
- 10.Какую информацию может получать организация с интернет - ресурсов?
- 11.Что такое имплицитные и эксплицитные знания? Как трансформировать первые во вторые? Для чего это нужно?
- 12.Опишите содержание новой категории персонала - «работник знаний»? В чем причина ее возникновения?
- 13.Как вы считаете, в какой степени используются на современных предприятиях системы искусственного интеллекта? Как может поучаствовать консультант в создании такой системы
- 14.Что входит в содержание интеллектуального капитала человека?
- 15.Как вы считаете, является ли коучинг методом формирования интеллектуального капитала человека? Как это проявляется?
- 16.Что включает в себя внутренний и внешний интеллектуальный капитал организации?
- 17.В чем сущность процессно-ориентированного подхода к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом консалтинговой организации?
- 18.Какие виды процессов необходимо организовать для создания знаний и управления интеллектуальным капиталом организации?

Темы рефератов:

1. Инновации консалтинговых фирм.
2. Антикризисный консалтинг на предприятии.

6.4. Методические рекомендации по написанию курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ

Для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика программы "Экономика и управление в государственной и муниципальной сферах" написание курсовых работ по дисциплине «Управленческий консалтинг» учебным планом не предусмотрено

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень контролирующих мероприятий для проведения промежуточного контроля по дисциплине «Управленческий консалтинг» представлен в таблице 4.

Таблица 4

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управленческий консалтинг»

Промежуточная аттестация (в конце семестра)						
Курсовая работа	Курсовой проект	Контрольная работа (для заочной формы обучения)	Промежуточное тестирование	Зачет	Зачет с оценкой	Экзамен
1	2	3	4	5	6	7
			+	+		

Контролирующие мероприятия:

1. Промежуточное тестирование

Цель - оценка уровня усвоения понятийно-категориального аппарата, теоретических положений по темам и разделам дисциплины, сформированности отдельных умений, навыков.

Процедура - тестирование проводится с использованием «Системы управления обучением СГЭУ». Студентам предлагается для ответа 15 вопросов по разделам курса, предполагающие выбор варианта ответа. **Код контролируемой компетенции ПК-5**

Содержание

Варианты тестовых заданий

1. Консалтинг

А) совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента.

Б) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента

В) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на усмотрении договором условий, для разрешения проблем клиента.

Г) решение совокупности проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности

2. Процесс консультирования

А) ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента

Б) деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам функционирования и развития организаций

В) любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы

Г) последовательная серия действий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем клиента и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

3. На какой стадии консультационного проекта осуществляется диагностика?

А предконтрактная

Б контрактная

В послеконтрактная

Г на предконтрактной и контрактной

4. В соответствии с попредметной классификацией консалтинговые услуги делятся

А в зависимости от отраслевой принадлежности компании-клиента

Б в зависимости от содержания тех элементов менеджмента, на которые они направлены

В в зависимости от используемого консультантами набора инструментов и методов диагностики

Г в зависимости от предметной области специализации консультанта

5. Для управленческого консультирования НЕ характерно

А недопущение участия персонала организации-клиента в процессе диагностики и принятия решения

Б профессиональная помощь руководящим работникам

В независимость службы консультирования — никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть

Г совещательная служба, ибо задача управленческого консультирования — дать правильный совет нужному лицу в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его

6. Клиент должен предоставить консультанту

А всю имеющуюся у него информацию относительно проблемы, чтобы консультирование было более основательным и комплексным

Б минимально необходимую информацию о сути проблемы

В только собственное видение сути проблемы, чтобы консультант сам мог решить, какая информация ему нужна

Г ничего не должен, т.к. профессиональный консультант должен уметь диагностировать проблему самостоятельно

7. Деловые услуги

А совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента

Б услуги по консультированию клиента в области управления бизнесом

В вид деятельности, осуществляющий макро- и микроэкономическое регулирование и поддержание оптимальных пропорций экономики

Г совместная деятельность клиента и профессиональных бизнес-консультантов по вопросам развития бизнес-единиц

8. Совместная работа консультанта с персоналом и руководством компании-клиента над разработкой и внедрением решений допустима в рамках

А проектного (процессного) консалтинга

Б обучающего консалтинга в форме тренинга

В любого вида консалтинга

Г не допустима ни при каких условиях, т.к. будет создавать помехи для консультанта

9. Для предконтрактной стадии консультирования НЕ свойственно

А определение наличия проблемы и её сути

Б диагностика предприятия на предмет выявления скрытых проблем

В составление технического задания

Г заключение контракта

10. Экспертный консалтинг

А форма пассивного консалтинга, когда на сформулированную клиентом задачу, консультант самостоятельно, опираясь на собственные опыт и знания, а также прибегая в случае необходимости к внешним источникам, дает готовое (зачастую типовое) решение

Б форма активного взаимодействия консультанта-эксперта и руководства организации-клиента

В консультирование, основанное преимущественно на экспертно-аналитическом методе исследования

Г все ответы верны

11. Документ, в котором определены наиболее важные положения будущего консультационного проекта и желаемый результат

А приглашение организации (потенциального клиента) к участию в проекте (в конкурсе)

Б техническое задание

В консультационное предложение консалтинговой фирмы клиенту

Г договор на оказание консультационных услуг

12. Консультант может принимать участия в реализации своих предложений посредством

А обеспечения персонала, ответственного за реализацию проекта советами

Б корректировки уже принятых решений

В обучения персонала клиента

Г все ответы верны

13. В случаях, когда программа работ ясна еще до подписания договора и имеет целью обеспечить плавный и безболезненный процесс внедрения с учетом существующего положения, заключается

А абонементный договор

Б договор на разовую консультацию

В договор на составление проекта

Г договор по внедрению

14. Нормы этики взаимодействия клиента и консультанта НЕ требуют от консультанта в обязательном порядке

А установления и обсуждение размера гонорара до начала работы

Б не обслуживать одновременно конкурирующие организации

В не разглашать сам факт наличия консультационного проекта с клиентом и его сути

Г соблюдения режима конфиденциальности

15. В условиях сопротивления персонала организации-клиента изменениям консультанту часто приходится играть роль

А посредника

Б стратега

В инструктора

Г пропагандиста

16. В рамках процессной модели консультирования клиент полноправно участвует

А на всех этапах

Б на всех этапах, кроме этапа разработки рекомендаций

В на этапе внедрения рекомендаций

Г на этапе определения проблемы

17. В рамках проектной модели консультирования клиент участвует

А на всех этапах

Б на этапе определения проблемы

В на этапе разработки рекомендаций

Г на этапе внедрения рекомендаций

18. В рамках экспертной модели консультирования клиент

А участвует в процессе наравне с экспертом

Б самостоятельно определяет проблему

В собирает исходные данные

Г определяет перспективы сотрудничества

19. Модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации — это

А консультирование экспертное

Б консультирование проектное

В консультирование процессное

Г консультирование обучающее

20. В рамках проектной модели консультирования консультант

А участвует во всех этапах консультирования

Б участвует во всех этапах, кроме этапа определения проблемы

В участвует во всех этапах, кроме этапа организации внедрения рекомендаций

Г участвует только на этапе разработки рекомендаций

21. На величину гонорара консалтинговой фирмы НЕ влияет

А национальная принадлежность фирмы

Б специфика клиентной организации и её территориальное расположение

В срочность и комплексность услуги

Г нет верного ответа (влияют все факторы)

22. При оценке профессиональной компетентности консультанта клиент учитывает

А авторство книг, статей, исследований консультанта

Б компетентность в отрасли клиента

В творческий подход

Г членство в ассоциациях

23. Двухступенчатая система свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и свидетельстве ассоциированного члена) предусмотрена в

А АКЭУ

Б АКУОР

В FEACO

Г АКПК

24. Ассоциация консультантов — это

А добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг

Б независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующих договоров

В объединение профессиональных консультантов, чьей целью является оценка компетентности консультантов и консалтинговых фирм и выдача соответствующих лицензий на право осуществления консалтинговой деятельности

Г одна из форм организации бизнеса в современной экономике, практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития

25. Ограниченный во времени целенаправленный комплекс мероприятий, предпринимаемый консультантом на установленных договором условиях, для разрешения проблем клиента

А консультационный проект

Б консультационная услуга

В консультационные процесс

Г управленческий консалтинг

Код контролируемой компетенции: **ПК-5**

Таблица 6

Шкала и критерии оценки.

Количество правильных ответов	Оценка	Уровень сформированности Компетенции
15-14	Отлично	Повышенный
13-10	Хорошо	Повышенный
9-7	Удовлетворительно	Пороговый
< 6	Неудовлетворительно	Компетенции не сформированы

2. Зачет

Цель- проверка качества усвоения студентами учебного материала по дисциплине, наработки определенных умений, навыков.

Процедура - аудиторная форма.

Содержание.

Вопросы для подготовки к зачету: Код контролируемой компетенции ПК-5

1.Концептуальные основы управленческого консультирования. Возникновение управленческого консалтинга.

2.Становление управленческого консультирования в России и за рубежом.

3.Понятие консалтинга и его виды. Особенности отдельных видов консалтинга и тенденции их развития в современных условиях.

4.Экспертное консультирование.

5. Значение консалтинговых услуг в развитии мировой экономики.
6. Технологии управленческого консультирования.
7. Консультирование как процесс. Стадии консультирования.
8. Особенности консультирования органов государственного и муниципального управления.
9. Сущность лабораторного метода обучающего консультирования.
10. Личность консультанта как субъекта управления в консультировании.
11. Этические нормы и принципы консультирования.
12. Методы консультирования по принципу выделения их групп по этапам консультационного процесса.
13. Типология управленческого консультирования.
14. Маркетинг консалтинговых услуг и продуктов.
15. Объект и субъект в консультировании.
16. Управленческое консультирование с позиций функционального подхода.
17. Управленческое консультирование с позиций профессионального подхода.
18. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.
19. Методики консультирования по критерию инвестиций.
20. Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой организации.
21. Информационные системы управленческого консалтинга и автоматизация административно-управленческой деятельности.
22. Потенциал дальнейшего развития международного рынка консалтинговых услуг.
23. Перспективы российского рынка консалтинга.
24. Факторы конкурентоспособности и оценка эффективности и оценка эффективности консалтинговых услуг.
25. Процессное консультирование.
26. Проектное консультирование.
27. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг в России.
28. Проектное консультирование.
29. Выбор консультанта.
30. Понятия «деловая услуга» и «управленческое консультирование».

Таблица 7

Шкала и критерии оценки.	
Зачтено	Не зачтено
1. полно раскрыто содержание вопроса; 2. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология; 3. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; 4. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; 5. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов. 6. ответ удовлетворяет в основном требованиям, изложенным в пунктах 1- 5, но при этом может иметь следующие недостатки: • в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа; • допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора; • допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора. • неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. • имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;	1. Не раскрыто содержание вопроса.

• при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная • сформированность компетенций, умений и навыков	
---	--

Промежуточный контроль по дисциплине позволяет оценить степень выраженности (сформированности) компетенций:

Таблица 5

Уровни сформированности компетенций

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформирован ности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ПК-5- способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.	1. Пороговый	Знать: -варианты управленческих решений; -критерии социально-экономической эффективности; Уметь: -критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений; Владеть: -компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений;
ПК-5- способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.	2. Повышенный	Знать: -варианты управленческих решений; -критерии социально-экономической эффективности; -риски и возможные социально-экономические последствия управленческих решений; -способы и методы обоснования управленческих решений; -наполнение бухгалтерского учета; Уметь: -критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений; -разработать и обосновать предложения по совершенствованию управленческих решений; -отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период; -составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности; -составлять налоговые декларации; Владеть: -компетенциями в области оценки вариантов управленческих решений; -навыками оценки предлагаемых вариантов управленческих решений; -навыками разработки и обоснования предложений по совершенствованию управленческих решений;

		-навыками составления формы бухгалтерской и статистической отчетности; -навыками составления налоговых декларации.
--	--	---

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Шарков Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг. — Москва: Дашков и К 2013 г.— 408 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-394-01969
<http://ibooks.ru/reading.php?productid=342427>

Дополнительная литература

Блюмин А.М. Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров/ Блюмин А.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2015.— 363 с.— Режим доступа: <http://www.bibliocomplectator.ru/book/?id=52264>.

Литература для самостоятельного изучения

1. Блинов, А. О. Управленческое консультирование [Текст] : учеб. для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация "Магистр") / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М. : Дашков и К, 2013. - 212 с. : ил. - (Учебные издания для магистров).
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие.: Юнити-Дана, 2012 г. -255 с.
3. Григорьева В.З. Управленческое консультирование: Учебно-методическое пособие / Т.В. Иваныкина. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2011. – 76 с. - Электронное издание - Режим доступа: http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/3612.pdf
4. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций: Учебное пособие: Логос, 2012 г. -167 с.
5. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие: Юнити-Дана, 2012 г.- 270 с.
6. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта [Текст] / В. В. Ильин. - М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2011. - 376 с.: табл. - (Проекты, программы, портфели)
7. Кожевина О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 156 с.
8. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. -231с. - Электронное издание – Режим доступа: http://www.bglitvak.ru/?page_id=969/&tpwf_mode=main
9. Соколова, М. М. Управленческое консультирование [Текст]: учеб. пособие для вузов по направлению "Менеджмент" / М. М. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 215 с.: табл. - (Высшее образование).
10. Сударьянто Я.П., Гуреев А.В. Международный рынок консалтинговых услуг в России: Учебное пособие: Дашков и К, 2013 г. -435 с. - Электронное издание – Режим доступа: <http://yandex.ru/clck/jsredir?from=yandex.ru%3Byandsearch%3Bweb%3B%3B&text=&etext=1116> .
11. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с.

8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.bglitvak.ru/?page_id=969/&tpwf_mode=main
2. http://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/AmurSU_Edition/3612.pdf

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Таблица 6

Вид помещения	Оборудование
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран
Учебные аудитории для проведения лабораторных занятий	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	1. Комплекты ученической мебели 2. Мультимедийный проектор 3. Доска 4. Экран 5. Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и доступом к ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.

Таблица 7

Перечень программного обеспечения, необходимого для реализации дисциплины «Управленческий консалтинг»

1	Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE	Пакет офисных программ. Только лицензия. Тип лицензии OLP NL AE (корпоративная, предназначена для государственных образовательных учреждений).
2.	Почтовый клиент	Microsoft Outlook из комплекта Microsoft Office 2007 Russian OLP NL AE или же почтовый веб-клиент
3.	Интернет-браузер	Любой из свободно-распространяемых интернет браузеров или же Microsoft Internet Explorer 8 и выше.

Перечень учебно-наглядных пособий (демонстрационного оборудования), необходимых для реализации дисциплины «Управленческий консалтинг»

1. Электронные плакаты (презентации) по курсу «Управленческий консалтинг»

Разработчик:
к.э.н., доцент

Шарохина С.В.