

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление стратегическими изменениями»
на тему: «Внешний и внутренний консалтинг в организации»

КУРСК 2021

Содержание

Введение	3
Глава 1. Консалтинг: теоретический аспект	5
1.1 Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения	5
1.2 Виды и формы консалтинга	10
1.3 Этапы осуществления консалтинговой деятельности	15
Глава 2. Понятие и соотношение внешнего внутреннего консалтинга в организации	18
2.1 Понятие и содержание внешнего внутреннего консалтинга в организации	18
2.2 Преимущества и недостатки внешнего внутреннего консалтинга	22
Заключение	26
Список использованных источников и литературы	28
Приложения	32

Введение

Консалтинг стал неотъемлемой частью любой динамичной бизнес – структуры, шагающей в ногу со временем. Службы консалтинга представляют собой важный элемент бизнес - инфраструктуры, обеспечивающей функционирование деловой среды. Профессиональную поддержку бизнесу оказывают по большей части частные консалтинговые фирмы. Развитие организации представляет собой непрерывный процесс, который не может протекать идеально либо не сталкиваться на своем пути с теми или иными препятствиями.

Вместе с тем в период кризисов вновь и вновь встает вопрос о сокращении накладных расходов и встает вопрос о целесообразности и сравнительной эффективности использования внешних привлеченных и внутренних штатных консультантов. Специфическим является отношение к этому вопросу в России. Отечественные бизнес – структуры зачастую готовы выделять немалые средства на привлечение аудиторов и специалистов по бухгалтерскому учету, в то время как привлечение специалистов по маркетинговому аудиту и управлению рассматривается как второстепенная по важности статья расходов.

Актуальность настоящей работы обусловлена неразрешенностью вопроса о целесообразности использования внешних и внутренних консультантов и их сравнительной эффективности.

Объектом исследования является внешний и внутренний консалтинг.

Предметом исследования является изучение сравнительной целесообразности привлечения внутренних и внешних консультантов и присущие внутренним и внешним консультантам достоинства и недостатки.

Цель исследования – выявление плюсов и минусов внешнего консалтинга.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения;
- описать виды и формы консалтинга;
- сделать обзор этапов осуществления консалтинговой деятельности;
- исследовать понятие и содержание внешнего внутреннего консалтинга в организации;
- выявить преимущества и недостатки внешнего внутреннего консалтинга.

При написании курсовой работы были использованы труды таких ученых как: Акмаева Р.И., Алексенко Е.В., Апенько С.Н., Безрукова Н.А., Берченко В.С., Блюмин А.М., Греков Г.А., Дедяева Л.М., Елкин, С. Е., Жулькова Ю.Н., Инжиева Д.М., Катунина И.В., Киреева О.Ф., Кожевников И.С., Коршунов И.А., Кузьминов А.В., Некрасова, Т.В., Пирожкова А.П., Скрипникова Н. Н., Шаяхмедов Р. И. и др.

При выполнении курсовой работы нами были использованы следующие методы исследования: наблюдение, опрос, анкетирование, беседа, анализ документации.

Практическая значимость курсовой работы заключается в возможности использования полученных результатов в образовательном процессе.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы.

Глава 1. Консалтинг: теоретический аспект

1.1 Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения

Современный динамичный мир ежедневно ставит перед компаниями и предприятиями новые задачи и вызовы. Так, например, средняя продолжительность существования предприятия в США на текущий момент составляет 15 лет, а в 1937 году этот показатель составлял 75 лет. Это говорит о том, что современная мировая экономика динамично меняется и компании, которые не успевают реагировать на новые вызовы и не изменяют себя под влиянием новых условий, диктуемых рынком, прекращают своё существование.

И если в рамках малого и среднего бизнеса обычно это можно сделать, используя свои внутренние ресурсы, то в компаниях, в которых работают десятки и даже сотни тысяч человек обширные ресурсоёмкие задачи зачастую решаются не с помощью внутренних ресурсов, а с помощью специализированных консалтинговых компаний. Крупные международные консалтинговые компании имеют опыт в решении практически любого спектра задач, с которым может столкнуться их потенциальный клиент, и могут предложить решение, основанное на экспертном мнении консультантов, имеющих многолетний опыт работы в индустрии клиента¹.

Консалтинг можно рассматривать как любую помощь со стороны консалтинговой компании организации-клиенту при решении различных проблем и задач. Консалтинг обширен и решает вопросы как экономического или финансового характера, так и охватывает более узкие направления, как например экологический или судебный консалтинг.

¹ Берченко, В.С. СУЩНОСТЬ КОНСАЛТИНГА И КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ [Электронный ресурс]// Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.05.2021).

По сути, имея проблему в любой сфере деятельности, организация может решить её, воспользовавшись услугами одной из представленных на рынке консалтинговых компаний. В этом и есть главная цель и сущность консалтинга: решение любых проблем клиента с целью повышения эффективности ведения его деятельности. Крупные международные консалтинговые компании в рамках своего направления имеют обширный багаж накопленных компетенций и лучших практик. В штате консалтинговых компаний консультанты, которые имеют многолетний опыт работы с конкретными индустриями, т.е. обладают экспертным мнением. При необходимости консультанты приглашают сторонних экспертов, которые обладают более глубокими знаниями в индустрии клиента и понимают все специфические аспекты ведения деятельности в рамках конкурентной среды клиента, т.е. по сути, консультанты могут сами пользоваться консультационными услугами, чтобы более качественно предоставить свои услуги. При таком подходе клиент может быть уверен, что те задачи и проблемы, которые он хочет решить с помощью консалтинговых компаний точно будут решены наиболее качественным образом.

Единого мнения по поводу происхождения и этимологии термина «консалтинг» в научном сообществе нет. Можно рассмотреть несколько версий возникновения термина консалтинг. Так, существует мнение, что «консалтинг» вышел из латинского языка, в котором есть слово «consultatio» – совещание, производное от «consultare» «обсуждать, просить и давать советы». В свою очередь сторонники версии об ином происхождении термина утверждают, что «консалтинг» – это производная от английского «consulting» – советоваться; справляться; совещаться; принимать во внимание. Также есть сторонники немецкого «konsultieren» – консультироваться; советоваться с кем-л.; советовать¹. Учитывая, что

¹ Берченко, В.С. СУЩНОСТЬ КОНСАЛТИНГА И КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ [Электронный ресурс]// Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.05.2021).

латинский язык оказал сильное влияние на языки германской группы, можно утверждать, что происхождение термина «консалтинг» имеет латинские корни, но своё современное значение термин приобрёл при переходе в английский язык.

Рассмотрев происхождение термина консалтинг, изучив, какое значение данный термин имеет в различных языках, а также поняв его сущность, можно перейти к рассмотрению определения термина консалтинг и консультирование.

Можно разделить различные подходы к формированию определения на три группы, в зависимости от объекта, формирующего определение:

- Международные и национальные консалтинговые объединения.
- Международные и национальные аналитические компании и агентства.
- Зарубежные и национальные авторы.

Если говорить о международных организациях, специализирующихся на изучении управленческого консалтинга, то можно выделить три наиболее крупные международные организации, которые покрывают три ключевых рынка для консультантов: США (AMCF), Европа (FEACO) и Япония (ZENNON-REN). Определение FEACO (Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению) будет наиболее близким, так, как российский рынок консалтинга в целом и рынок управленческого консалтинга в частности являются частью европейского рынка услуг, поэтому автор далее в статье рассматривает именно его.

Как и в вопросе происхождения термина, так и в вопросе общего унифицированного определения для консалтинга у научного сообщества и в бизнес среде нет одного общего мнения. Более того, определение может сильно различаться не только у разных авторов, но и у одного и того же автора в различные временные промежутки, что говорит о динамичном развитии консалтинга и как следствие, определение, данное в прошлом не будет отражать реальное понятие консалтинг, из-за изменений,

произошедших с Теория и практика управления в XXI веке 85 того момента. Далее в таблице 1 рассматриваются и анализируются различные вариации определения термина «консалтинг» (см. Приложение 1).

Проанализировав представленные формулировки можно прийти к выводу, что ни одна из указанных формулировок не даёт оснований для того, чтобы взять её за эталонный образец, так как в целом передавая сущность понятия консалтинг, каждая из них отображает лишь определенную грань консалтинга. Поэтому автор считает, что на основании симбиоза основных формулировок определения термина консалтинг можно дать наиболее ёмкое и системное определение.

Консалтинг – это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами, направленная на предоставление разовой или длящейся (перманентной) квалифицированной помощи менеджменту клиента в выявлении, диагностике и разрешении бизнес проблем.

Данное определение, по мнению автора, наиболее полно и точно отражает современный термин «консалтинг». Оно учитывает кто, кому, и каким образом предоставляет услугу консультирования и раскрывает, что из себя консалтинговая услуга может представлять.

Консалтинг является достаточно небольшой частью всего мирового рынка услуг, но, не смотря на это, он разделён на множество сегментов – по международной классификации существует более 400 видов консалтинга. На вершине в денежном эквиваленте и по престижности стоит управленческий консалтинг. Он включает в себя такие сегменты, как стратегический, операционный, финансовый, кадровый и ИТ-консалтинг. Одной из наиболее авторитетных и крупных международных организаций, изучающих управленческий консалтинг, является Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO или FEACO)¹.

¹ Берченко, В.С. СУЩНОСТЬ КОНСАЛТИНГА И КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ [Электронный ресурс]// Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.05.2021).

Определение управленческого консалтинга, которое было сформулировано FEASO и определения, отражающие национальный и зарубежный взгляд на управленческий консалтинг можно увидеть в таблице 2 (см. Приложение 2).

Учитывая, что в научной и бизнес среде нет единого определения для термина управленческий консалтинг или консалтинг в области управления, автор предлагает определение, которое учитывает выявленные особенности вышеупомянутых определений и описывает термин с учётом современных требований:

Управленческий консалтинг – это разовая или длящаяся (перманентная) деятельность, направленная на предоставление квалифицированной помощи менеджменту организации-клиента в определении, оценке и решении проблем и / или поиске возможностей для улучшения в области управления.

Резюмируя вышенаписанное можно утверждать, что консалтинг в целом и управленческий консалтинг в частности являются динамично изменяющимися сегментами мирового рынка товаров и услуг и определения и выводы полученные пять или десять лет назад не всегда являются релевантными для того, чтобы использовать их для точного и полного описания современного консалтинга.

Принимая во внимание тот факт, что рынок консалтинга показывает устойчивый рост, а также то, что из-за специфики консалтинговых услуг он оказывает влияние на многие индустрии – особенно важно иметь комплексное определение для понятия «консалтинг», отражающее все современные изменения и тенденции рынка консалтинга.

1.2 Виды и формы консалтинга

На сегодняшний день существует достаточно много видов консалтинга. Ниже будут приведены самые распространенные и популярные из них¹.

1. Финансовый консалтинг

Данный вид консалтинга представляет из себя целый комплекс услуг, которые направлены на построение надежной и функциональной системы управления финансами.

Данные услуги включает в себя: проведение анализа и аудита деятельности компании; консультации по финансам и разработке бюджета; внедрение методик, позволяющих укреплять финансовую систему компании; и т.д.

2. Управленческий консалтинг

Деятельность управленческого консалтинга направлена на установление уязвимых мест предприятия и корректировки его деятельности.

В свою очередь, управленческий консалтинг подразделяется на следующие группы:

Стратегический – это консалтинг, направленный на проведение анализа рынка в глобальном и локальном смыслах. А также, просчета и выявление все возможных рисков.

Маркетинговый – помогает разрабатывать стратегию компании, проводить диагностику целевой аудитории. Главная его цель – это увеличение продаж, а также уменьшение издержек на рекламу;

Кадровый – оказывает консультации по подбору и обучению персонала, созданию и развитию корпоративной культуры.

¹ Консалтинг в связях с общественностью : учебное пособие / составители С. В. Кардинская. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 128 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/102918.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Ко всему прочему, данный вид консалтинга направлен для решения следующих задач: улучшение работы всех структур управления компанией; освоение новых технологий управления; разработка системы для мотивации работников; оптимизация бизнес-процессов.

3. Инвестиционный консалтинг

Данный вид консалтинга направлен на консультирование по выбору эффективных схем вложения капитала.

В задачи инвестиционного консалтинга, как правило, входят:

- Консультирование по вопросам юридического характера.
- Поиск и привлечение инвесторов.
- Помощь в разработке инвестиционных проектов и формированию инвестиционного портфеля.
- Осуществление взаимодействия с кредитными организациями, страховыми компаниями и органами власти.

4. Кадровый консалтинг

Кадровый консалтинг направлен на консультирование специалистами по кадровым вопросам. Как правило, он включает в себя аттестацию персонала, учет кадров, аудит кадров, анализ кадровой политики, анализ документооборота и анализ соответствия кадровой политики нормам законодательства о труде.

В задачи кадрового консалтинга входит: формирование определенной корпоративной культуры; проведения диагностики лояльности сотрудников к компании; повышение эффективности всей системы управления кадрами; разработка критериев для оценки работы персонала.

В конечном итоге кадровый консалтинг позволяет руководству предприятия выстроить отношение, как с отдельным сотрудником, так и со всем коллективом в целом.

5. Юридический консалтинг

Данный вид консалтинга направлен на оказание консультационных услуг специалистов по юридическим вопросам.

На сегодняшний день ни одна компания не обходится без возникновения различных юридических ситуаций различной сложности. И нерешение которых может просто пагубно сказаться на развитии самого предприятия. А, если на предприятии отсутствует штатный юрист, руководителю просто необходимо обратиться за помощью к специалистам в консалтинговую компанию.

6. Бухгалтерский консалтинг

Данный консалтинг направлен на повышение эффективности управления бухгалтерского учета и контроль его правильности ведения.

В услуги бухгалтерского консалтинга, как правило, входит: разработка и формирование учетной политики; консультации по построению системы бухгалтерского учета; помощь по составлению бухгалтерских отчетов; помощь в подготовке отчетности в ФНС; рассмотрение и консультации по спорным ситуациям в бухгалтерском учете.

7. Бизнес-консалтинг

Бизнес – консалтинг направлен на поиск и решение проблем в ведении бизнеса с целью предотвратить банкротство или просто повысить эффективность хозяйственной деятельности. Бизнес – консультации охватывают все стороннее ведение дела, начиная от подбора персонала, заканчивая построением плана выхода из кризисного состояния организации.

Консультирование обычно происходит по следующим направлениям: психология в бизнесе и ее влияние на процессы; работа с персоналом и анализ ситуации; оперативное принятие решений; прогнозирование событий; переговоры с партнерами и клиентами; выбор эффективных рекомендаций и инструментов для работы.

8. IT-консалтинг

Сегодня развитие информационных технологий развиваются настолько стремительно, что за ними бывает просто невозможно угнаться. Вот и с целью своевременного отслеживания всех тенденций, изменений и обновлений предприятия начинают обращаться к IT-консалтингу.

IT-консультации как раз и направлены на то, чтобы понять, какие изменения необходимо внести в ту или иную сферу деятельности компании. А также для того, чтобы создать сайт, продвинуть компанию в интернете, и внедрить внутренние программы и сервисы, опередив конкурентов.

9. Налоговое консультирование

Часто бухгалтерский и финансовый отдел компании не может учесть все налоговые моменты. И для того, чтобы оптимизировать процесс уплаты налогов, выявит все неточности, нарушения и ошибки, руководство обращается за консультацией специалистов в специальную консалтинговую компанию. В конечном итоге стоимость услуг консалтинговой компании окупается за счет сведения на нет налоговых штрафов.

Также существуют и другие виды консалтинга: экологический, обучающий, экспертный, проектный и т.д. Выше перечислены только самые распространенные.

Таким образом, получается, что сегодня консультацию у специалистов и экспертов можно получить по любому вопросу, касающиеся любой сферы деятельности.

На самом деле, консалтинг дает организации много положительных моментов, которые мы рассмотрим ниже.

И так, к основным преимуществам консалтинга можно отнести: консалтеры обладают более глубокими знаниями, чем сотрудники компании. А также, они в связи со сферой своей деятельности - более опытные; консалтеры для выявления и решения проблем компании располагают более внушительным объемом времени для глубокого и детального изучения проблем. И их внимание сосредоточено на выполнение конкретных видов работ. Имеют непредвзятое мнение и руководствуются интересами заказчика.

Это основные преимущества консалтинга, к которым хочется добавить только лишь то, что свежий взгляд со стороны консультантов может выявить гораздо больше проблем, чем сами сотрудники компании.

К недостаткам консалтинга можно отнести то, что данные услуги стоят совсем недешево. И не все фирмы могут себе их позволить. Хотя в долгосрочной перспективе результат данных услуг приносит компании гораздо более прибыли, чем их оплата.

Деятельность консалтинговых компаний имеет различные формы и содержание. Что, в первую очередь, связано с конечной целью клиента.

Ниже будут рассмотрены самые основные формы¹.

1. Аналитическая деятельность

Это основная форма деятельности специалистов консалтинговой компании. Консалтеры со всех сторон оценивают и анализируют деятельность предприятия - клиента. На основании чего они предоставляют ему полный список рекомендаций по оптимизации работы предприятия, его уязвимые места и способы по их устранению.

2. Прогнозирование

На основании проведенного анализа и оценки предприятия – клиента, консалтеры делают его экономический и финансовый прогноз.

Как правило, любые прогнозы консалтеров обоснованы и разрабатываются на основании обоснованной доказательной базы. Ни один из специалистов консалтинговой компании не станет составлять прогноз на основании своего опыта и интуиции.

3. Консультирование по вопросам деятельности компании – клиента

Практически все консалтинговые компании оказывают в определенной сфере деятельности консультационные услуги организациям – клиентам на постоянной основе. Не смотря на то, что единичные консультации обходятся дешевле, для более эффективной работы предприятия лучше проводить консультации регулярно. Что, в конечном итоге, принесет организации –

¹ Консалтинг в связях с общественностью : учебное пособие / составители С. В. Кардинская. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 128 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/102918.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

клиенту значительные преимущества. И руководители крупных предприятий это прекрасно знают и заключают долгосрочный договор на оказание консалтинговых услуг.

4. Ревизия деятельности организации – клиента

В крупных компаниях часто возникают ситуации, в которых необходимо проведение независимой ревизии производственных и непроизводственных активов предприятия. И для осуществления данного вида деятельности идеально подходят консалтинговые компании. Которые, в свою очередь, оформляют результаты проверки в отчете, к которому прилагаются рекомендации по улучшению и оптимизации деятельности самого предприятия.

5. Непосредственное участие в деятельности организации – клиента

Здесь консалтеры принимают участие в конкретных бизнес-проектах предприятия, принимают непосредственное участие в решении конкретных задач, внедряют в производство и не только современные инновации и т.д..

1.3 Этапы осуществления консалтинговой деятельности

Все консалтинговые компании осуществляют свою деятельность по примерно одинаковому алгоритму действий, который состоит из шести последовательных этапов¹. Ниже рассмотрим их более подробно.

1. Признаем существование наличия проблемы

Это первое, что необходимо сделать. Руководитель должен четко осознать то, что в компании существуют проблемы, которые требуют «лечения». И «лечить» должен не дилетант, а профессионал и эксперт в области наличия проблемы. А, если в самой компании таковых не имеется, то

¹ Консалтинг в связях с общественностью : учебное пособие / составители С. В. Кардинская. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 128 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/102918.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

просто необходимо обратиться за помощью к сторонним консультантам. То есть в консалтинговую компанию, сотрудники которой своим профессиональными навыками действительно дадут действенные и эффективные рекомендации.

2. Проходим первичную консультацию и заключаем договор

После выбора консалтинговой компании вам будут необходимо пройти первичную консультацию со специалистом, и, если вас все устроит, заключить договор.

В договоре в обязательном порядке должны быть указаны следующие пункты: сроки выполнения работы; весь перечень услуг с указанием их стоимости; условия изменения стоимости услуг; условия досрочного расторжения договора; обязанности обеих сторон.

Договор по желанию клиента может быть заключен, как на оказание единовременных услуг, так и на длительный срок.

3. Определение проблем и сбор необходимых данных

После заключения договора специалисты на основании технического задания собирают всю необходимую информацию, проводят их полный анализ и определяют конкретные проблемы. После чего, специалистами разрабатывается четкий и подробный план решения этой проблемы.

4. Разработка плана устранения проблем

После установки конкретных причин и проблем, специалистами разрабатывается четкий план устранения этих проблем.

Этот шаг является основным и очень важным для компании. Здесь руководство должно внимательно ознакомиться с этим планом и подписать его.

5. Реализация плана и осуществление контроля за его выполнением

Теперь разработанный план необходимо реализовать и тщательно проследить за его выполнением. Выполнением плана занимаются сами консалтеры или сотрудники компании по строгим руководством консалтером.

В случае необходимости могут быть проведено обучение сотрудников, а любые возникшие препятствия устраняются при участии консультантов.

6. Оценка конечных результатов и окончательный расчет с исполнителем

Конечную оценку полученных результатов проводит руководитель компании вместе с представителями компании-исполнителя и то, только спустя некоторого периода времени.

Если все внедренные процедуры дали положительный результат, улучшились производственные показатели и увеличился доход, компания производит полный расчет с исполнителем. На их счет переводится установленная договором сумма и стороны расходятся до следующей встречи.

Все консалтеры работают по примерно такому алгоритму последовательных действий. Правда, исключением может являться оказание услуг начинающим бизнесменам, когда необходимо помимо ниже приведенного алгоритма еще оказание помощи получения и оформления кредита в банке, поиск банка для получения кредита, создание маркетингового плана, создание бизнес-плана, исследование рынка.

Глава 2. Понятие и соотношение внешнего внутреннего консалтинга в организации

2.1 Понятие и содержание внешнего внутреннего консалтинга в организации

Под консалтингом понимается консультирование руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности. То есть, «консалтинг - это управленческое консультирование по широкому кругу вопросов в различных сферах деятельности».

Управленческий консалтинг предполагает консультации и рекомендации экспертов по вопросам ведения бизнеса. Целью консалтинга является помощь в системе управления в достижении заявленных целей, анализ и обоснование перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учётом предметной области и проблем компании. «Управленческий консалтинг - одно из самых молодых направлений бизнеса, которое в настоящий момент активно развивается. Услуги специалистов в области управления и менеджмента востребованы на различных уровнях и в разных сферах»¹.

Основными задачами консалтинга являются:

- повышение эффективности производства;
- придание официальности и значимости вопросу;
- профессиональное обучение командной работы; X анализ ситуации и комплексное решение проблем.

¹ Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Можно выделить ряд ситуаций, в которых может потребоваться управленческое консультирование:

1. В ситуации, когда организация нуждается в свежих идеях.
2. Когда компании требуется дополнительный опыт и знания.
3. Когда работа консультанта помогает устранить разногласия руководства организации по значимой проблеме.
4. В ситуации, когда организация стремится закончить какой-либо проект.
5. Когда специалист по управлению может стать связующим звеном между уровнями управления и различными подразделениями в компании с проблемой внутрикорпоративных коммуникаций.

Для решения этих и многих других вопросов в области управления организацией руководство компании может обратиться к консультанту по управлению. Управленческий консультант - это специалист занимающийся консультированием (консалтингом) предоставляющий своим заказчикам консалтинговые услуги в управленческой области. В последние годы новая профессия консультанта востребована на отечественном рынке труда. Российский бизнес постоянно требует услуг по управленческому консультированию.

Это и обуславливает потребность в бизнес-консультантах - специалистах, готовых и способных организовать и решать задачи эффективного управления организацией. При этом управленческий консультант - профессия относительно новая. Сегодня нет конкретных стандартов и четких критериев качества работы консультанта, которые, например, предъявляются к работе врачей, преподавателей, руководителей, специалистов в других областях.

Более того, сами функции консультантов бывают размыты. В России, а также за рубежом консалтинговые услуги могут предоставляться как внутренними, так и внешними консультантами. Консультанты помогают

клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами. Задача консультанта - помочь клиенту (организации) эффективно работать.

В этом смысле, консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность, или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия. Одной из профессиональных задач консультантов выступает определение организационной потребности в консультировании¹.

Под организационной потребностью в консалтинговых услугах понимается необходимость конкретного сотрудника (специалиста или руководителя), группы лиц, обусловленная организационными интересами, целями или сложившейся ситуацией, в получении управленческой консультации или подготовке проекта, направленного на изменение положения компании».

Решая организационные задачи, компания может привлечь к данной деятельности как внешнего консультанта, так и использовать опыт внутриорганизационного, если он состоит в штате компании. Внешние консультанты не являются штатными сотрудниками клиентской организации.

Их приглашают заинтересованные организации для выполнения конкретной задачи. Внешние консультанты занимаются общими проблемами и принципами управления специалистов и руководителей, решающих конкретные, постоянно возникающие проблемы, как в самой организации, так и в регионе или отрасли народного хозяйства. В качестве внешних консультантов могут выступать консалтинговые компании или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги.

¹ Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Внутренние консультанты - это штатные работники организаций. Внутренние консультанты - это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации (они составляют аналитическую, «штабную» подсистему организации). Внутренние консультанты работают внутри какой-то организации, компании и проводят консультации на определенные тематики, например, по экономике, управлению, планированию и так далее.

Иногда компании стремятся после соответствующей подготовки привлечь в качестве внутренних консультантов своих высококвалифицированных специалистов и руководителей, имеющих достаточный профессиональный опыт в управленческой сфере, пользующихся авторитетом у коллег и подчиненных, знающих корпоративную культуру компании.

Рассматривая основные профессиональные задачи, стоящие перед консультантами, в независимости от того, приглашенный он или штатный, можно выделить из них первостепенные, а именно:

- 1) определение основных целей и задач консультирования;
- 2) определение критериев эффективности управленческого консалтинга и согласование их с руководством;
- 3) знание проблемного вопроса;
- 4) выбор наиболее оптимальных и эффективных методов решения проблемы;
- 5) разработка программы, отражающей решение задач, эффективность методов работы, проблемные и аналитические моменты консультирования;
- 6) определение необходимых ресурсов и условий решения проблемы;
- 7) проведение оценки эффективности консультирования и организация постпроектного сопровождения¹.

¹ Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа:

Принимая решение о выборе внешнего или внутрифирменного бизнес-консультанта для решения организационных проблем, важно понимать и оценивать все возможности, которые может получить организация, и ограничения, которые могут иметь место, при выборе того или иного специалиста.

2.2 Преимущества и недостатки внешнего внутреннего консалтинга

Внешние и внутренние консультанты.

Внешние – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

Внутренние – это специалисты, занятые в штате организации (аналитическая, «штабная» подсистема организации).

Внутренние консультанты.

Достоинство внутренних консультантов:

- 1) доступность в любое время;
- 2) глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы, управления, культуры, следовательно, быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации;
- 3) конфиденциальность (безопасность);
- 4) если много работы в организации, внутренний консультант стоит на 30-50% дешевле (сокращение накладных, дорожных и других расходов).

Недостатки:

- 1) им платят постоянную зарплату, тратят деньги на обучение;
- 2) не подвержены внешней критике, ошибки, которые они делают, редко обнаруживаются;

для авторизир. пользователей.

- 3) нет постоянно возобновляемого опыта работы в другой организации;
- 4) внутреннему штату может не хватать удовлетворительных навыков и инновационного отношения при выполнении трудного проекта.

Внешние консультанты.

Достоинства:

- 1) большой опыт работы в разных организациях;
- 2) выплачивается гонорар за конкретный проект (сокращаются расходы на обучение).

Недостатки:

- 1) нет знаний о конкретной организации;
- 2) «чужие» (психологический аспект).

Преимущества консультантов перед менеджерами:

- 1) независимость, непредвзятость взглядов;
- 2) широкий кругозор, обладание информацией в различных областях менеджмента в большей степени (так как меньше загруженности проблемами текущего управления);
- 3) ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций.

Службы внутренних консультантов

- создаются для оказания консультационных услуг другим подразделениям организации;
- функционируют в различных частях организационной структуры;
- не имеют права вмешиваться в дела в качестве совещательного органа по указанию руководителя организации;
- являются функцией центрального аппарата.

За последние годы число служб внутренних консультантов заметно увеличилось. Берут на себя выполнение многих типов заданий, которые ранее давались только внешним консультантам (крупные корпорации, правительственные ведомства).

Службы укомплектованы специалистами и работниками универсального типа, которые имеют опыт работы во внешних фирмах.

Быстрый рост внутреннего консультирования – это признание силы консультативного подхода.

Компания, приглашая специалиста по организационному развитию в качестве внутреннего консультанта, создает основу для непрерывного, последовательного процесса организационного развития. Являясь сотрудником организации, внутренний консультант фактически передает свои знания и опыт сотрудникам организации, обучая и развивая их, вовлекая в процесс изменений.

Суть внутреннего консультирования наиболее полно познается в сравнении с внешним консультированием, раскрывается в практическом сопоставлении внутреннего консультанта с внешним представлена в таблице 3 (см. Приложение 3)¹.

Таким образом, для обеспечения максимальной эффективности процессов развития следует объединить усилия внутреннего и внешних консультантов для реализации поставленных целей.

Сформированная из ключевых квалифицированных сотрудников организации рабочая группа, возглавляемая внутренним консультантом, должна стать ядром будущих изменений (после выполнения своих задач внешними консультантами). Она сможет и в дальнейшем поддерживать определенный уровень организационного развития, при периодическом наблюдении со стороны внешних консультантов.

Очевидно, что внешний консультант более объективен при выявлении проблем и эффективен при организации работ по их решению. Тем не менее, максимальный эффект достигается при объединении усилий внутреннего и

¹ Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

внешнего консалтинга. Особенности взаимодействия предприятия (организации) с внешними и внутренними консультантами представлены на рис. 1.

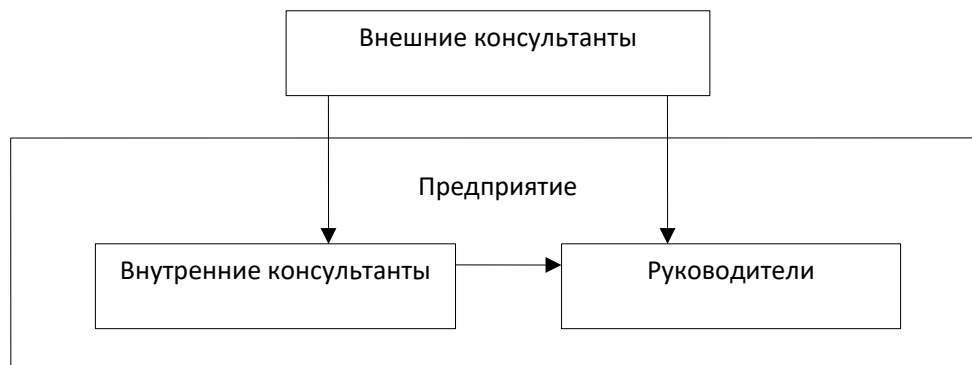


Рис. 1. Система работы организации с внутренними и внешними консультантами

Сочетание внутреннего и внешнего консультирования (совместные группы):

- уменьшает расходы;
- помогает быстро узнать организацию (для внешних);
- облегчает выполнение задания;
- предложения одобряются внутренними консультантами;
- внутренние консультанты определяют круг полномочий для внешних, составляют списки для отбора, выбирают, ведут переговоры об условиях контракта, обсуждают рекомендации, контролируют процесс выполнения заданий;
- внутренние консультанты вовлекаются во внешнее консультирование (как следствие, повышение компетентности и доверия)¹.

¹ Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL:

Заключение

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Отчуждение руководителей от производственного процесса, а подчиненных – от проблем руководства, некомпетентность при принятии решений, цейтнот руководства и отсутствие у него необходимых средств и методов, перманентно обеспечивающих эффективные технологии управления, обусловили потребность в услугах консалтинга.

Целью привлечения консультантов является оптимизация внутриорганизационных процессов и достижение поставленных руководством компании целей. По локализации консалтинг подразделяется на внутренний, внешний и международный. По предмету консультации различают военный консалтинг, консалтинг в области человеческих ресурсов (HR – консалтинг), консалтинг в сфере корпоративного обучения, ИТ – технологий, а так же экологический и управленческий.

Работа с внутренними, или штатными, и внешними консультантами имеет свои достоинства и недостатки. Привлечение внешних консультантов дает возможность объективно оценить комплекс проблем, получить независимые и непредвзятые оценки. В пользу внешнего консалтинга говорят отсутствие стереотипов при решении тех или иных задач, богатый набор кейсов и постоянное совершенствование управленческих навыков. За счет командной работы обеспечивается относительно малый временной период реализации проекта и привлечение в случае необходимости практически любых специалистов.

Вместе с тем внешний консультант не связан с той или иной компанией, не тревожится о её судьбах и эффективном функционировании, не ставит целью повышение уровня её персонала и отнюдь не всегда отвечает за последствия обусловленных его рекомендациями изменений. Очевидно, что наибольший эффект для организации дает работа как с внешним, так и с

внутренним консалтингом. Внешнего консультанта (консультантов) после выполнения ими задач должна сменять группа, сформированная из ключевых квалифицированных сотрудников организации и возглавляемая внутренним консультантом.

Именно она может осуществлять и поддерживать в дальнейшем определенный уровень организационного развития - при периодическом наблюдении со стороны внешних консультантов. Процесс развития организации должен быть постоянным, поскольку разовые привлечений консультантов решают проблем постоянно меняющегося мира и места организации в нем.

Сотрудничество с внешними консультантами в России осложняется тем, что её бизнес – среду нельзя считать вполне сложившейся. Наряду с недостатков квалификации имеют место мошенничества и многоходовые мошеннические схемы.

Список использованных источников и литературы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]: официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 04.07.2020.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ [Текст] //Собрание законодательства Российской Федерации. - 2002. - № 1. - Ст. 3.
3. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников [Текст]: учеб. Пособие/ Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - М.: Прометей, 2018. - 584 с.
4. Актуальные проблемы трудового права [Текст]: учебник для магистров / М.И. Акатнова, А.А. Андреев, Э.Н. Бондаренко и др.; отв. ред. Н.Л. Лютов. - М.: Проспект, 2017. - 688 с.
5. Алексенко, Е.В. Инновационный консалтинг как направление управленческого консалтинга [Текст]/Е.В. Алексеенок// Актуальные вопросы экономических наук. сборник материалов LIX Международной научно-практической конференции . - 2017. - С. 62-65.
6. Апенько, С. Н. Коммуникационный консалтинг. Архитектоника организационных коммуникаций : учебное пособие / С. Н. Апенько, К. В. Гилева. - Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014. - 220 с. - ISBN 978-5-7779-1704-1. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/24892.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
7. Безрукова, Н.А. Нематериальная мотивация сотрудников учреждения [Текст]/Н.А. Безрукова // Руководитель автономного учреждения. - 2018. - №

3. - С. 69 - 78.

8. Берченко, В.С. СУЩНОСТЬ КОНСАЛТИНГА И КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЕГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ [Электронный ресурс]// Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. №30. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.05.2021).

9. Берченко, В.С. ИТ-консалтинг: Анализ снижения темпов роста рынка и возможности для ускорения роста в долгосрочной перспективе [Электронный ресурс]// Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2015. №23. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 27.05.2021).

10. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования : учебник для бакалавров / А. М. Блюмин. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2019. - 363 с. - ISBN 978-5-394-03243-1. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/85734.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

11. Греков, Г.А. Влияние внутреннего кадрового консалтинга на систему управления персоналом [Текст]/Г.А. Греков// НОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2020. - С. 20-25.

12. Дедяева Л.М., Тимошин Ю.А. Кадровый консалтинг в обеспечении эффективного использования трудового потенциала [Текст]/ Л.М. Дедяева, Ю.А. Тимошин //Менеджер. - 2020.- № 1 (91). - С. 193-202.

13. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием [Текст]: учебное пособие / С. Е. Елкин. - Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. - 236 с.

14. Жулькова, Ю.Н. Эффективностью труда можно и нужно управлять [Текст]/ Ю.Н. Жулькова // Руководитель автономного учреждения. - 2015. - № 11. - С. 68 - 78.

15. Инжиева, Д. М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. - Симферополь: Университет экономики и

управления, 2016. - 268 с.

16. Катунина И.В., Фомина Ю.А. Европейский опыт управления проектами в социальном предпринимательстве: кейс-стади итальянских социальных кооперативов [Текст]/ И.В. Катунина, Ю.А. Фомина //Вестник Омского университета. - Серия: Экономика. - 2021. - Т. 19. - № 1. - С. 78-89.

17. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : монография / О. Ф. Киреева. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2019. - 138 с. - ISBN 978-5-394-03374-2. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/85378.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

18. Кожевников, И.С. IT-консалтинг. консалтинг в условиях цифровой экономики [Текст]/И.С. Кожевников// Основные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации общества. материалы студенческой научной конференции. Российский новый университет. - 2019. - С. 19-21.

19. Консалтинг в связях с общественностью : учебное пособие / составители С. В. Кардинская. - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 128 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/102918.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.

20. Коршунов И.А., Чахоян Г.А., Тюнин А.М., Ляховецкая Е.Р. Современные виды консалтинга в системе управления образовательной организацией [Текст]/ И.А. Коршунов, Г.А. Чахоян, А.М. Тюнин, Е.Р. Ляховецкая //Образование и наука. - 2021. - Т. 23. - № 1. - С. 73-101.

21. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации [Текст]: методическое пособие / А. В. Кузьминов. - Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. - 135 с.

22. Некрасова, Т.В., Пирожкова А.П. Кадровый консалтинг как вид управленческого консалтинга [Текст]/ Т.В. Некрасова, А.П. Пирожкова // Актуальные проблемы профессионального педагогического и технологического образования в условиях реализации ФГОС. Материалы V Международной очно-заочной научно-практической конференции. Международная академия наук педагогического образования, Шадринский государственный педагогический университет. - 2017. - С. 92-100.
23. Скрипникова, Н. Н. Реклама. Консалтинг. Public Relations : теоретические брифы. Учебное пособие / Н. Н. Скрипникова. - Воронеж : Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 53 с. - ISBN 978-5-89040-561-6. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/59126.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей
24. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; под редакцией П. Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с.
25. Управленческий консалтинг : учебно-методическое пособие / составители А. В. Богомолова. - Липецк : Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семёнова-Тян-Шанского, 2017. - 68 с. - ISBN 2227-8397. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101069.html> (дата обращения: 27.05.2021). - Режим доступа: для авторизир. пользователей.
26. Шаяхмедов, Р. И. Основы научных исследований. Мнемотехника и приемы инновационного консалтинга: учебное пособие / Р. И. Шаяхмедов. - Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2020. - 99 с. - ISBN 978-5-93026-112-7. - Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. -

URL: <https://www.iprbookshop.ru/100841.html> (дата обращения: 27.05.2021). -

Режим доступа: для авторизир. пользователей.

Приложения

Таблица 1. Зарубежные и национальные определения термина «консалтинг»

Автор	Определение	Комментарий
Европейская федерация ассоциаций консультантов в по экономике и управлению (FEACO)	Консалтинг – это предоставление независимых советов и помощи, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации	Определение является каноническим в бизнес среде, так как было выработано совместно с представителями крупнейших консалтинговых компаний и отражало на момент формирования смысл консалтинговых услуг, но стоит отметить, что определение достаточно общее и детализирует какую помощь, кому, и в каком виде консультанты предоставляют
Уткин Э.А.	Консалтинг – это профессиональное содействие, оказываемое специалистами по управлению руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в решении проблем их функционирования и развития, оказываемое в форме рекомендаций и	Данное определение достаточно полное, но указывает только на рекомендации и выработанные решения, как финальный результат от использования услуг консультантов. Современные консультанты, помимо рекомендаций и решений теоретических, также предлагают услуги по

	совместно выработанных решений	внедрению в компанию клиента проработанных рекомендаций. Также данное определение не раскрывает характер помощи консультантов по временному признаку (разовый / длительный)
Посадский А.П.	Консалтинг – это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг	Определение в такой формулировке хорошо подчёркивает квалифицированность оказываемых консалтинговых услуг, но не полностью отражает возможный перечень клиентов услуг консультантов и не говорит о том, на кого консалтинговые услуги направлены
Бисвас С., Твитчелл Д.	Консалтинг – выявление, диагностика и разрешение проблем бизнес	Определение кратко и ёмко показывает общую суть консалтинга, но в таком виде недостаточно полно раскрывает на кого направлены и как предоставляются консалтинговые услуги
Коваленко С.Б., Козенко	Консалтинг – оказание услуг, способствующих повышению	Определение говорит об повышении эффективности

З.Н., Глебов И.П., Рогачев А.Ф. «	экономической эффективности производства и социальной устойчивости членов кооператива	ведения деятельности, как об основном результате полученной консалтинговой услуги, но в качестве клиентов использует узкое понятие кооператив и не раскрывает, кем и кому детально предоставляется услуга
Попов В.М., Ляпунов С.И., Медведев Г.В., Филиппов В.В.	Консалтинг – это деятельность, направленная на выявление и разработку предложений и программ с целью рационализации и оптимизации функционирования предприятия, помощи руководящему составу и управленцам в процессе принятия грамотных решений	Определение достаточно точно передаёт смысл понятия консалтинг, но не учитывает вариативность предоставления консалтинговой помощи по временному параметру и не конкретизирует, кем предоставляется консалтинговая услуга

Таблица 2. Зарубежные и национальные определения термина «управленческий консалтинг»

Автор	Определение	Комментарий
Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO)	Управленческий консалтинг – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации	Это определение является достаточно часто используемым, как в научной среде, так и среди консультантов, но, по мнению автора, является достаточно общим и не полностью раскрывает термин «управленческий консалтинг»
Кубр М.	Консалтинг в области управления – это служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают	По многим параметрам данное определение идентично определению от FEACO, но можно отметить, что автор определения делает акцент исключительно на управленческих проблемах, но современный управленческий консалтинг не ограничивается исключительно данным

	рекомендации по их решению и содействуют при необходимости выполнению этих решений	видом проблем
Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.	Управленческий консалтинг – это помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.	Определение достаточно ёмкое, но недостаточно полно раскрывает суть предоставляемых консультантами услуг, не отмечает квалифицированность помощи и временной характер отношений между клиентами

Таблица 3. Практическое сопоставление внутреннего консультанта с внешним

Внутренний консультант	Внешний консультант
Зависим:	Независим:
Материально, от работодателя как от единственного источника дохода	Материально; финансовая ответственность в пределах контрактных сумм; определенная зависимость существует в рамках заключенного контракта, но нет принципиальной зависимости от организации, так как данный проект не является единственным
Административно; при организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Административно; система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
Находится под давлением внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации; вынужден считаться с принятыми в организации условностями и неформальной системой влияния и власти. Нет возможности тщательной проработки и реализации программ	Эмоционально; свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений. Объективен и не предвзят
При разработке программы изменений зависит от субъективных принципов, убеждений и позиции	При разработке программы, опирается на субъективные принципы, убеждения, позиции,

руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией топ-менеджеров	личные отношения с руководителем и топ-менеджерами, но на принципиальный подход к разработке и реализации изменений (их последовательности) эти отношения и оценки влияния не
Имеет личные интересы в организации	Не имеет никаких личных интересов в организации
Зависит от текущих процессов, результатов работы и последствий изменений	Не зависит от развития бизнеса и не всегда отвечает за последствия изменений
Внутренний консультант	Внешний консультант
Находится в трудовых отношениях с организацией	Выполняет работу по контракту. Взаимоотношения регулируются действующим контрактом, техническим заданием и графиком выполнения работ
Всецело работает на организацию	Нанимается для выполнения определенных задач, на определенный период
Не высокий, по сравнению с внешними консультантами, уровень оплаты услуг (заработная плата). Низкий уровень заработной платы не является для руководителя той ценой и ценностью, на которую следует обращать серьезное внимание, тем стимулом изменений	Высокая стоимость услуг- это критерий внутренней готовности к изменениям и импульс этих изменений, так как руководители уделяют особое внимание хорошо оплаченным процессам, их стоимости и ценности для организации
Длительное время реализации изменений	За счет командной работы обеспечивается нормальный

	временной период реализации проекта, зависящий от многих факторов (сложности бизнеса, состояния предприятия и т.д.)
Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса; в особенностях и тонкостях организации; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий; знаком с системой формальных и неформальных	Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы добросовестно разобраться со всеми особенностями организации клиента, а незнание тех или иных тенденций или фактов
Внутренний консультант работает, как правило, один. Даже при осмыслении развития всех системных элементов организации быть профессионалом во всех областях непросто	Работает в команде, объединяющей «узких» специалистов-профессионалов; при необходимости привлекает партнерские организации. Таким образом, обладает возможностью решать задачи любой степени сложности
«Выпадение» из процесса (болезнь, увольнение) внутреннего консультанта фактически останавливает процесс изменений	Возможность замены специалиста, обеспечивает непрерывность процесса
В основе - личный опыт, ограниченный периодом работы в компаниях	Обладают большим опытом решения подобных задач в других организациях
Обладают профессиональной информацией основанной на личном опыте работы в компаниях и	Владеют всесторонней информацией о проблемных областях, практике и путях решения этих проблем

теоретическом материале	
В основе - личный опыт, теоретическая подготовка	Владеет методиками и технологиями, которые постоянно развивает
Обеспечивается требуемый уровень документооборота	Обеспечивает должный уровень документального сопровождения консультационного проекта
Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их	Ориентирован только на решение задачи, а не на развитие персонала
Ведет поэтапное системное развитие организации	Решает определенные задачи на определенном этапе
Цели - интересы организации	Цели - максимизация прибыли внешних консультантов