

УДК 331.543

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**Макарова Ж.А.**

*ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,  
Омск, e-mail: zannet19@yandex.ru*

В статье рассмотрена специфика управленческого консультирования с позиции особенностей интеллектуального труда, лежащего в основе этой профессиональной деятельности. Описаны основные элементы труда специалистов по управленческому консультированию, такие как субъект, объект, предмет, средства, технология, результаты, рассмотрены основные подходы к классификации субъектов управленческого консультирования, дана авторская классификация консультантов по управлению с позиции элементов трудового процесса, описан и визуализирован трудовой процесс специалистов по управленческому консультированию. Результаты проведенного аналитического исследования содержания труда консультантов являются важной основой для понимания сущности профессии «консультант по управлению» и ее специфических характеристик. Теоретические положения, изложенные в статье, могут быть полезны не только начинающим, но и опытным специалистам по управленческому консультированию.

**Ключевые слова:** интеллектуальный труд, управленческое консультирование, профессиональная деятельность, специалист по управленческому консультированию, консультант

## MANAGEMENT CONSULTING AS A PROFESSION

**Makarova Z.A.**

*Omsk State University n.a. F.M. Dostoevsky, Omsk, e-mail: zannet19@yandex.ru*

The article describes the specifics of management consulting positions with the features of intellectual work, which is the basis of the professional activity. The basic elements of the work of specialists in management consulting, such as subject, object, tools, technology, the results are considered the main approaches to the classification of subjects of management consulting, given the author's classification of management consultants from the position of the elements of the labor process, is described and visualized workflow specialists management consulting. The results of the analytical study of the content of consultants are an important basis for understanding the profession of «management consultant» and its specific characteristics. Theoretical principles set out in the article, may be useful for both beginners and experienced professionals in management consulting.

**Keywords:** intellectual labour, management consulting, profession, specialists in management consulting, consultant

Управленческое консультирование представляет собой особый вид профессиональной деятельности, направленной на оказание услуг руководителям организаций в области экономики и управления в форме независимой помощи и советов. В основе деятельности подобного рода лежит особый вид труда, обладающий специфическими элементами и характеристиками – интеллектуальный. Для более глубокого понимания управленческого консультирования как профессии автор считает необходимым рассмотрение его специфики с позиции особенностей интеллектуального труда.

**Цель исследования** – описать особенности профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию с позиции интеллектуального труда, лежащего в основе этой деятельности.

Интеллектуальный труд представляет собой труд, обладающий творческим характером и преобладанием затрат умственной энергии, связанный с переработкой информации и созданием нового знания, с социально высокоэффективным и высокотехнологическим производством [1]. Появление интеллектуального труда во многом связывают со значительным и динамичным ростом интеллектуализации

труда в сфере услуг, вследствие трансформации экономики и переходом ее на новый качественный уровень. Интеллектуальный труд обладает особыми элементами труда, что обуславливает специфику характеристик управленческого консультирования как профессиональной деятельности (рис. 1). Дадим авторские уточнения характеристик профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию с позиции элементов интеллектуального труда.

Субъектом управленческого консультирования как трудового процесса является специалист по управленческому консультированию или консультант по управлению. Маринко Г.И. под консультантом подразумевает специалиста, обладающего знаниями в конкретной области, который приглашен для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков [2]. Специалисты по управленческому консультированию – особая категория рабочей силы, обладающая специфическими компетенциями, оригинальным опытом и исключительными знаниями в области управления организацией. Это позволяет консультантам выполнять в процессе производства более сложные, инновационные функции [4].

Управленческое консультирование как профессиональная деятельность					
Консультант по управлению	Информационные потоки и знания	Интеллектуальные ресурсы и коммуникационные способности консультантов по управлению	Организация, персонал организации	Консультационный процесс	Интеллектуальный продукт, выраженный в новых знаниях, инновации в сфере управления
Субъект	Предмет	Средства	Объект	Технология	Результаты
Работник с высоким уровнем образования, квалификации, обладающий способностью к труду подобного рода	Информация, знания, инновации	Интеллект	Объект определяется сферой приложения интеллектуального труда (процессы, персонал, знания и другие)	Трудовой процесс	Информационные и интеллектуальные активы, выраженные в новых знаниях, инновации
Интеллектуальный труд как основа управленческого консультирования					

Рис. 1. Взаимосвязь элементов интеллектуального труда и характеристик управленческого консультирования

Существует большое количество подходов к классификациям специалистов по управленческому консультированию, но практически все они строятся на основании двух подходов [3]:

- с точки зрения предмета консультирования – попредметная классификация;
- с точки зрения метода консультирования – методологическая классификация.

Попредметная классификация представлена более обширно, так как она является более доступной и легкой для понимания потребителями услуг специалистов по управленческому консультированию. Соответственно этой классификации выделяют специалистов по вопросам консультирования в общем менеджменте, консультантов по производственному менеджменту, консультантов по маркетингу, консультантов по вопросам управления персоналом и так далее.

Методологическая классификация имеет другое направление – она ориентирована на восприятие самими консультантами. Такая классификация позволяет классифицировать специалистов по управленческому консультированию с позиции методов их работы. На основании этой классификации выделяют консультантов-экспертов, консультантов по процессу и обучающих консультантов.

Существуют также и другие классификации, основанные на большом многообразии принципов, разработанные такими авторами, как Алешникова В.И., Шейн Е.,

Кернс Д.Т., Недлер Д.А., Пригожин А.П. Но, несмотря на разнообразие критериев, многие классификации специалистов по управленческому консультированию совпадают. Автор предлагает свою классификацию данной категории рабочей силы с позиции элементов трудового процесса, что позволит избежать возможных повторений и рассмотреть разнообразные виды консультантов по управлению непосредственно через элементы труда специалистов по управленческому консультированию (таблица).

Как видно из таблицы, классификация с позиции элементов трудового процесса позволяет проследить разделение труда в управленческом консультировании и сделать вывод о существовании особенностей содержания труда и трудового процесса у разных типов специалистов по управленческому консультированию. Это дает автору право сделать предположение о возможных различиях в профессиональных компетенциях разных типов консультантов по управлению.

Объектом консультирования выступает человек, а точнее, организация как целевая форма объединения активного человеческого ресурса. Объект управленческого консультирования совпадает с объектом управления как особого вида трудовой деятельности. Это значит, что труд специалиста по управленческому консультированию и труд управленца как представителя организации однонаправлены, а в процессе

консультирования между ними возникает особая форма кооперации труда – сотрудничество или партнерство. Этот вид сложной кооперации труда строится на определенных принципах и основывается на разделении труда между субъектом и представителем объекта управленческого консультирования при реализации задач по совершенствованию управления. Характер взаимодействия клиента и консультанта в процессе труда, их обязанности и права, характер принятия решений находят свое отражение в той или иной форме организации разделения тру-

да – определенной модели управленческого консультирования. Выбор модели зависит от следующих факторов:

1) специфики объекта (отраслевая принадлежность, масштабы объекта, мотивация к совместной деятельности с консультантом и изменениям, квалификация и опыт управленческого персонала);

2) особенностей субъекта (профессиональные и личные качества, квалификация и опыт консультанта по управлению);

3) характера решаемой проблемы, ожиданий от результата сотрудничества.

Классификация специалистов по управленческому консультированию по элементам трудового процесса

Критерий	Тип специалистов по управленческому консультированию
По субъекту трудового процесса: – по масштабам субъекта;  – по характеру организации труда; – по специализации субъекта	– индивидуальные консультанты; – малые отечественные консалтинговые фирмы; – средние отечественные консалтинговые фирмы; – крупные отечественные консалтинговые фирмы; – отделения международных консалтинговых фирм  – индивидуальные консультанты (фрилансеры); – наемные консультанты  – специалист; – универсал (джерналист)
По объекту трудового процесса: – по масштабам объекта;  – по месту расположению относительно объекта	– специалист по микроконсультированию (структурные подразделения, малый бизнес); – специалист по макроконсультированию (средний и крупный бизнес, ассоциации, объединения, холдинги, территории, регион, республика)  – внутренний консультант; – внешний консультант
По предмету трудового процесса	– консультант проекта; – консультант процесса
По технологиям и методам трудового процесса	– консультант-эксперт; – процессный консультант; – проектный консультант
По целям и задачам трудового процесса	– консультант по оперативному управлению; – консультант по стратегическому управлению; – консультант-организатор; – консультант по развитию

Автор выделяет три модели организации разделения труда субъекта и представителя объекта в процессе управленческого консультирования – экспертное, обучающее и процессное консультирование, а также их сочетания – экспертно-обучающее, процессно-обучающее, экспертно-процессное и другие. Самым интенсивным характером сотрудничества обладает модель процессного консультирования. Взаимодействие клиента и консультанта по управлению при обучающем консультировании ограничивается только этапом формирования команды и непосредственно обучения. Экспертное консультирование отличается неосложненным взаимодействием и характеризуется достаточно высоким уровнем автономности

представителя объекта и субъекта консультирования.

Следующей характеристикой профессиональной деятельности консультанта по управлению является ее предмет. Предметом профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию выступают обширные информационные потоки и знания в различных областях экономики и менеджмента. Профессиональная деятельность специалистов по управленческому консультированию подразумевает использование невещных живых средств труда, таких как интеллектуальные ресурсы и коммуникационные способности. Благодаря использованию перечисленных средств труда,

консультант по управлению собирает необходимую информацию, на ее основе создает либо конфигурирует из старых новые знания. Результатом такой деятельности является инновационный продукт, выраженный в актуальных и необходимых клиенту знаниях либо в инновациях в сфере управления. Качество полученного результата напрямую зависит от двух аспектов:

1) качества взаимодействия субъекта и объекта консультирования и их взаимной мотивации;

2) индивидуальных интеллектуальных способностей, уровня квалификации и компетентности непосредственно консультанта по управлению.

При этом результат деятельности должен быть актуальным, ценным для клиента и адекватным современным экономическим реалиям.

Трудовой процесс специалистов по управленческому консультированию являет

собой не что иное, как процесс консультирования. Процесс консультирования – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно [5].

Достаточно часто консультационный процесс синонимизируют с понятием «консалтинговый проект», что является не совсем корректным. Консалтинговый проект является основным и самым главным этапом трудового процесса консультантов по управлению, но помимо этого этапа процесс консультирования включает также предпроектные и постпроектные стадии [3]. Учитывая это замечание, автор визуализировал консультационный процесс с точки зрения элементов трудового процесса (рис. 2).

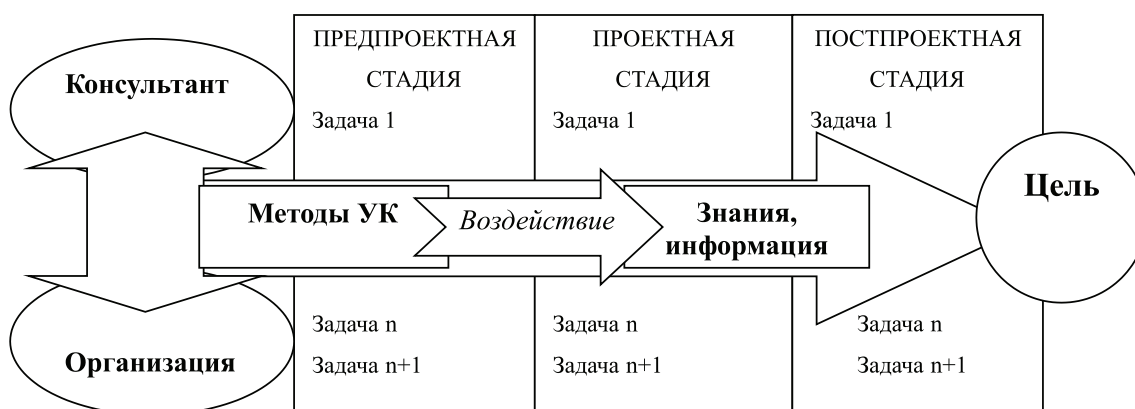


Рис. 2. Консультационный процесс с позиции элементов трудового процесса

Как видно из рисунка, во-первых, трудовой процесс консультантов имеет некоторую прерывность в этапах, так может существовать вероятность временного разрыва между разными стадиями (например, предпроектная стадия пройдена в середине учетного года, но организация-клиент заложила средства в бюджет на реализацию проекта только на начало следующего). Таким образом, можно выделить еще одну характерную черту управленческого консультирования как профессиональной деятельности – дискретность трудового процесса.

1. Консультант по управлению в рамках проектной стадии принимает на себя дополнительную роль – управляющего проектом (проект-менеджера). Такая двойственность несет в себе определенные ограничения, выражающиеся в экономической, нормативно-правовой, этической и дискреционной ответственностях консультанта по управлению.

2. Трудовой процесс консультанта по управлению на проектной стадии строго ограничен финансовым, временным и ресурсными бюджетами.

3. Труд консультанта по управлению в рамках консалтингового проекта имеет строгую направленность на достижение конкретных целей и получения результатов, ценных и важных для организации-клиента.

4. Деятельность консультанта как управляющего проектом строго регламентирована логикой и требованиями к качеству.

5. Проектная деятельность координируется консультантом по средствам решения поставленных задач, выполнения взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам.

6. Деятельность консультанта в рамках конкретного проекта является нециклической, однократной, что предопределяет

непосредственно ее уникальность и уникальность полученного результата.

Таким образом, в ходе проведенного аналитического исследования автором:

– Дано подробное описание профессии консультанта по управлению с позиции интеллектуального труда, лежащего в ее основе;

– Даны авторские уточнения характеристик профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию с позиции элементов интеллектуального труда (субъект, объект, предмет, средства, технология, результаты, трудовой процесс);

– Рассмотрены основные подходы к классификации субъектов управленческого консультирования;

– Дана авторская классификация консультантов по управлению с позиции элементов трудового процесса;

– В ходе анализа выявлены и описаны особенности профессиональной деятельности специалистов по управленческому консультированию с позиции лежащего в ее основе интеллектуального труда и его элементов.

#### Список литературы

1. Бардина И.В., Землянухина С.Г. Рынок интеллектуальных услуг в инновационной экономике России // Вестник Саратовского государственного технического университета – 2010. – Т.4; № 1. – С. 207–217.

2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2005. – 381 с.

3. Посадский А.П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин / Гос. ун-т – Высш. школа экономики. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 238 с.

4. Ткалич А.И. Воспроизводство кадров консультирования в современной России // Сервис Plus. – 2010. – № 3. – С. 152–159.

5. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учебно-практическое пособие. – М.: МЭСИ, 2006. – 240 с.

#### References

1. Bardina I.V., Zemluanukhina S.G. Vestnik saratovskogo gosudarstvennogo tehni4eskogo universiteta – Vestnik of the saratov state technical university, 2010, Vol.4, no.1, pp. 207–217

2. Marinko G.I. Upravlen4eskij konsalting [Management-Consulting]. Moscow, Infra-M, 2005. 381 p.

3. Posadskij A.P. Osnovy konsaltinga [Basics of consulting]. Moscow, GU VSHE, 1999. 238 p.

4. Tkalich A.I. Servisplus – Serviceplus. 2010. no.3. pp. 152–159.

5. Tokmakova N.O. Osnovy upravlen4eskogo konsul'tirovanija [Basics of management-consulting]. Moscow, MESI, 2006. 240 p.

#### Рецензенты:

Родина Л.А., д.э.н., профессор, кафедра «Налоги и налогообложение», экономический факультет, ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, г. Омск;

Смелик Р.Г., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит», экономический факультет, ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, г. Омск.

Работа поступила в редакцию 18.09.2013.