

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Т.Н. Сысо

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

In article are considered modern management technologies, including technologies of regular management. The Organized analysis technology management consultancy, explored new technologies in work consultant such as GROWING-technology to companies Intalev, «Technology Vyraschivaniya management» of company GBC and technology «Alive model» companies «Social technologies».

Технология в широком смысле – объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг. Технология в узком смысле – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

Технология (от греч. *Techne* – искусство, мастерство + *logos* – учение) – система знаний о способах и средствах обработки и качественного преобразования объекта. Первоначально определение технологии было ориентировано преимущественно на деятельность в производственной сфере, когда объектом технологии выступали природные материалы. В современном языке смысловое пространство понятия технологии значительно расширилось за счет включения управленческих технологий и технологий консультирования [1].

Управленческие технологии – это система знаний об оптимальных способах преобразования и регулирования отношений и процессов в деятельности организации, а также комплекс методов, которые обеспечивают эффективную работу организации. Управленческая технология – разновидность или форма реализации управленческой деятельности [3].

Управленческая технология включает управленческий процесс – управленческую процедуру – управленческую операцию. Существенные признаки управленческих технологий:

- разделение трудового процесса на этапы, фазы, стадии или процедуры;
- координация и синхронизация отдельных этапов, стадий или процедур;
- однозначность выполнения процедур и операций;
- ориентация на достижение высокого качества управления.

Структура управленческой технологии, методы, приёмы, техника, документы, организация работ, квалификация исполнителей, сроки и продолжительность процедур должны иметь целевую направленность на обеспечение эффективности технологического процесса.

Для типовых, регулярно повторяющихся процессов техпроцессы могут быть разработаны до уровня подробной программы действий с ориентацией на их последующую автоматизацию.

Для решения относительно новых, перспективных или оригинальных управленческих проблем технологии управления все более превращаются в методику планирования, учета, анализа, так как теряют свои технологические признаки (возможность нормировать продолжительность процедур, закреплённость за конкретными исполнителями определенных управленческих работ и т. д.).

В общем случае теория, методология и технология управления находятся в следующем соотношении. Методология конкретизирует теоретические положения в виде рекомендаций по выполнению конкретных управленческих функций в общем виде, как правило, без привязки к особенностям отдельного предприятия. Конкретные методики определяют состав и последовательность этапов планирования, учета, анализа для различных видов управленческой деятельности. Удачные организационные, технические, методические приемы управления, обобщенные в методологии, распространяются на разные предприятия [3, с. 132].

Управленческие технологии весьма разнообразны. И это связано с разнообразием экономической жизни. Многообразие управленческих технологий вызывает необходимость их классификации, которая представляет собой, по сути дела, классификацию управленческой деятельности (или менеджмента). Поэтому классифицировать ее очень сложно. Тем не менее, она необходима для анализа действующих на предприятии технологий с целью их совершенствования и для целей разработки (проектирования) и внедрения новых технологий управления.

Классификация управленческих технологий может быть осуществлена по различным основаниям: по видам, уровням, сферам применения и так далее технологии поиска стратегии управления; технологии экономического моделирования и прогнозирования; информационным технологиям; обучающим, инновационным технологиям; технологии прошлого опыта.

Остановимся на одной из классификаций управленческих технологий по принципу повторяемости процессов и процедур. Рассмотрим две группы управленческих технологий: регулярные и нерегулярные.

Регулярные управленческие технологии – совокупность циклически повторяющихся процедур. К этой группе относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определенных сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

Нерегулярные управленческие технологии можно разделить на две группы: периодические и разовые. *Периодические* управленческие технологии применяются по мере необходимости, например, при реализации крупных управленческих нововведений, таких как структурные преобразования предприятия, внедрение новой схемы оплаты труда.

При реализации таких технологий можно воспользоваться прежним опытом. За время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что позволяет отнести эти технологии к категории периодических.

Разовые технологии применяются для внедрения уникальных управленческих новшеств:

- разработка и внедрение системы управления качеством;
- построение корпоративной культуры;
- осуществление процедуры слияния или поглощения;
- постановка на предприятии функции маркетинга.

Новые управленческие технологии и системы (управленческие нововведения) осуществляются в рамках проекта. Для проектирования новой управленческой технологии определяют исполнителей, формулируют цели их деятельности, описывают правила работы людей и подразделений и учат их этим правилам.

Современный предприниматель, управленец действует в условиях крайней неопределенности и очень часто вынужден «изобретать велосипед». Будущее его бизнеса зависит от скорости его реагирования и от его находчивости. Подавляющее большинство предприятий сталкивается с целым рядом однотипных проблем, таких как:

- несоответствие системы управления современным условиям;
- недостаток информации о современных управленческих инструментах;
- отсутствие менеджеров требуемой квалификации;
- снижение качества работы из-за вовлечения новых работников;
- низкая координация выполнения проектов;
- усложнение контроля за ходом работ;
- слабое взаимодействие подразделений и др.

Возникает реальная потребность в повышении эффективности управления бизнесом. Этому способствует в первую очередь применение технологий регулярного менеджмента.

Регулярный менеджмент – это точка на кривой развития коммерческой организации, к которой сознательно или подсознательно стремятся все развивающиеся бизнесы, решая проблемы потери управляемости путем делегирования ряда управленческих функций технологическим инструментам [5].

Технологии регулярного менеджмента (TRM) – это синтез лучших мировых практик управления, позволяющих успешно развивать бизнес без потери контроля и не в ущерб эффективности. Если еще конкретнее, TRM – это комбинация методологических и технологических решений, разрабатываемая специально для нужд конкретной организации.

Мировые практики управления определили круг технологий регулярного менеджмента, позволяющих успешно развивать бизнес без потери контроля и не в ущерб эффективности. В таблице приведены основные методологические решения и соответствующие им технологические инструменты [5].

Перечень современных управленческих технологий можно продолжить:

- процессно-ориентированное управление (Activity-based management): отслеживает общие и косвенные издержки по всем процессам и привязывает их к конкретным продуктам и клиентам, позволяя точнее распределять издержки и принимать более верные решения;
- бенчмаркинг (Benchmarking): сравнивает затраты и производительность с внутренними и внешними точками отсчета. Компании внедряют лучшие практики для достижения поставленных целей;
- ключевая компетенция (Core competence): выделяет и инвестирует в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов;
- венчурное финансирование (Corporate venturing): инвестирование в новые продукты или технологии через финансирование бизнеса внутри или вне компании;

Т а б л и ц а

Методологические решения и технологии управления

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ	ТЕХНОЛОГИЯ
Стратегическое управление	Система сбалансированных показателей
Бюджетное управление	Система бюджетирования и анализа
Консолидация финансовой информации	Система сбора и консолидации финансовой информации
Управление документарным обеспечением и корпоративной информацией	Система электронного документооборота
Бухгалтерский учет, управленческий учет, оперативное управление	Корпоративная информационная система, поддерживающая стандарты: MRP (управление ресурсами предприятия), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), SCM (управление цепочками поставок), E-Collaboration (он-лайн взаимодействие с внешним миром)
Система управления качеством	Все перечисленные выше технологии в той или иной степени

- управление отношениями с клиентами (Customer relationship management): сбор информации для лучшего понимания клиентов, для того чтобы приобретать, удерживать и выращивать наиболее прибыльных из них;

- управление знаниями (Knowledge management): развитие систем и процессов для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании;

- команды слияния (Merger integration teams): группы высших руководителей из двух сливающихся компаний, нацеленные на нахождение синергии по продажам и производству;

- аутсорсинг (Outsourcing): использование третьей стороны для выполнения не являющихся основными задач;

- оплата по результатам (Pay-for-performance): привязывает компенсацию менеджеров к измеряемым и контролируемым целям;

- реинжиниринг бизнес-процессов (Reengineering): радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенно повышения производительности и качества и сокращения затрат времени;

- сценарное планирование (Scenario planning): определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений;

- стратегическое планирование (Strategic planning): всеобъемлющий процесс определения того, чем должен стать бизнес, и как распределить ресурсы для достижения этой цели;

- интеграция цепочки поставок (Supply chain integration): синхронизация усилий нескольких сторон / поставщиков, производителей, дистри-

бьюторов, дилеров и клиентов для достижения непрерывного обмена информацией, товарами и услугами через границы организаций;

- тотальное управление качеством (TQM): привязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель – нулевой уровень брака [2].

Владение технологиями эффективного управления является главным конкурентным преимуществом предприятий.

Многие российские компании обращаются за помощью к консультантам для решения проблем бизнеса. Консультирование применяется предприятиями для решения множества задач, обусловленных особенностями рыночной ситуации, спецификой конкретных предприятий, ресурсами, целями, и т. д. Рынок для каждого предприятия, сами предприятия уникальны. Точно так же уникальны и проекты, выполняемые консультантами, комплекс-методов и действий, применяемых в каждом случае. Вместе с тем многие из решаемых консультантом задач являются типовыми, стандартизированными и хорошо технологизированными.

Консалтинг – это методология получения положительных изменений. Технологии, реализующиеся в процессе консультирования, включают исследовательские процедуры, проектирование «жизнедеятельности» организации, моделирование конкретных способов выхода из проблемной ситуации, сопровождение программы реализации намеченных мероприятий и оценку результатов.

Содержание технологии консультирования заключается в выработке стандартного подхода к решению типовых проблем, разработке стандартных процедур работы на проекте, определенного алгоритма и логической последовательности действий в процессе решения поставленных задач, стандарта или норматива предписанных процедурных действий, объективных критериев оценки организации, хода и результатов деятельности.

Технологию консультационной деятельности характеризуют:

- динамичность, состоящая в постоянной смене содержания и форм работы консультанта с клиентом;
- повторяемость процессов, техник, методов (например, при использовании технологии бюджетирования);
- индивидуальность подхода к клиенту, проблеме, проекту;
- ориентация на потребности клиента;
- созидательность.

Существуют *три основные технологии (режима) консультирования*, в основе которых

- работа над проблемами-следствиями, «лечение» их в строгом соответствии с первоначальной постановкой задачи заказчиком (что, как правило, устраняет только видимые симптомы);
- системное решение проблем организации и поиск путей изменения условий – первопричин, создающих эти проблемы (иногда это приводит к корректировке первоначальной постановки задачи);
- обучение персонала клиента.

Экспертное консультирование. В режиме экспертного консультирования консультант выступает в роли эксперта и оказывает помощь клиенту, обеспечивая экспертизу и совершая какие-либо действия за клиента и от его имени, например предоставление маркетинговой информации, экспертные заключения о состоянии организации, проектирование информационных систем, разработка методов и технологий управления. В этой роли консультант выполняет всю работу за клиента и представляет ему полученные результаты.

Преимущество экспертного консультирования заключается в простоте взаимодействия заказчик-консультант и наличии четких критериев оценки работы консультанта. Предполагается, что консультант-эксперт, обладая необходимым опытом в определенной сфере, предлагает готовое решение. При этом решение носит законченный характер и может быть представлено в форме некоторого стандартного отчета. При этом существуют ясные и однозначные критерии успеха: предложенное консультантом решение должно удовлетворять потребности клиента. В каче-

стве типичного примера можно привести маркетинговые исследования или оценку инвестиционной привлекательности.

Следует отметить, что экспертное консультирование не предполагает ни создания совместной рабочей группы, ни передачу опыта или обучение сотрудников компании-заказчика новым методам работы. Тем самым при возникновении через некоторое время аналогичной проблемы заказчик вынужден снова обращаться к внешним консультантам.

Процессное консультирование. В режиме процессного консультирования консультант выступает в роли агента изменений и пытается помочь организации самостоятельно решить свои проблемы, передавая клиенту свой подход и методы работы, активно вовлекая руководителей и сотрудников в решение проблем и обеспечивая процесс организационного развития, например, через стратегические и оперативные сессии, обучение действием, общую диагностику организации, изменение корпоративной культуры и др. В этой роли консультант выполняет всю работу вместе с клиентом и обеспечивает внедрение полученных результатов. При этом всегда создается единая рабочая группа, предполагается обучение и передача опыта от консультанта к заказчику. Преимущества такого подхода, с точки зрения клиента, очевидны: после ухода консультанта специалисты компании способны решать определенный круг проблем самостоятельно.

Обучающее консультирование. В режиме обучающего консультирования происходит внедрение знаний в экономическую деятельность. Преимуществом данного консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия [7].

Сегодня консультанты обобщили лучший мировой опыт и используют в своей практике *комбинацию технологий* и методов в зависимости от проблемы, ситуации и уровня менеджмента клиента. «Смешивание» методологий возможно только благодаря технологиям регулярного менеджмента, так как только на практике можно выяснить, какая из методологий для какого из процессов применима больше всего.

Как смешать между собой методики и технологии и не расплескать при этом главную идею – идею предприятия, управляемого правильно, регулярно, «по уму», как часы? Регулярный менеджмент – это возможность постоянного применения на практике всех лучших навыков управления, накопленных человечеством. Технологии регулярного менеджмента – это смесь методических и технологических решений, направлен-

ных на обеспечение регулярного менеджмента на конкретном предприятии.

Консультационные компании на практике вырабатывают собственную методологию консультирования проектов. Наиболее распространенный и востребованный на рынке стиль – «технологический». Он применяется многими консалтинговыми агентствами, как российскими, так и западными, и еще не слишком дискредитировал себя в глазах заказчика. Работа консультанта в «технологическом» ключе строится на скрупулезном описании всех взаимодействий фирмы, разработке стратегий (структуры, технологий) вплоть до должностных инструкций помощников менеджеров, форм документооборота, карт рабочего времени (кто, что, когда должен делать на рабочем месте).

Для руководителей динамично развивающихся и растущих предприятий востребованы конкретные, проверенные управленческие инструменты, воздействие которых предсказуемо и известно, а главное, управленцы смогут их самостоятельно применять при ведении бизнеса в зависимости от своих целей и текущих условий.

Технологичный консалтинг в управлении – это вид консалтинга, который включает как элементы обучающего, так и элементы процессного консалтинга, при этом его основная задача – передать команде управленцев технологию для самостоятельного применения. В отличие от традиционного (экспертного), технологичный консалтинг не отвечает на вопрос что делать (не дает советов и рекомендаций), а создает и перестраивает процессы управления (это элементы процессного консалтинга), при этом консультирование проводится в форме обучающих тренингов и мозговых штурмов (а это элементы обучающего консалтинга) [6].

Отличительная особенность технологичного консалтинга еще и в том, что результаты консалтингового проекта появляются сразу по его окончании, а сроки выполнения проекта минимальны, стоимость проекта и его составных этапов фиксирована и заранее известна. Кроме того, передача сотрудникам консультируемого предприятия технологии изменений (внедрение управленческой технологии) позволяет в будущем самостоятельно поддерживать и развивать предприятие. Таким образом, собственник закладывает в свой бизнес принципы *самообучающейся* и *саморазвивающейся* структуры.

Ориентирован технологичный консалтинг на компании малого и среднего бизнеса, испытывающие осознанную потребность в проведении изменений в системе управления.

При этом компании, являющиеся потенциальными потребителями услуг технологичного

консалтинга, отличаются психологическими характеристиками и отношением к работе своих владельцев и топ-менеджеров:

- управление бизнесом для владельцев этих компаний является увлечением, «делом жизни»;
- руководство этих компаний понимает значимость изменений и готово тратить на их проведение и дальнейший контроль достаточное количество своих трудовых усилий и своего времени;
- стиль работы компании – энергичный, есть стремление и готовность сотрудников провести изменения в сжатые сроки;
- есть возможность собрать топ-менеджмент и собственников на несколько дней для коллективной работы.

Основателем и идеологом технологичного консалтинга на российском рынке является группа компаний «ИНТАЛЕВ».

Она разработала технологию ведения проектов по постановке и автоматизации системы управления, которая получила название РОСТ-технология (Результат, Обучение, Скорость, Технология). Цель ее применения – производить работы для клиентов по четкому календарному графику с заранее известными результатами, сроками, трудозатратами и стоимостями, максимально полно решая при этом задачи. По окончании проектных работ клиент

- получает оптимизированную и автоматизированную систему управления (результат);
- получает обученный персонал, готовый работать в соответствии с новой системой управления и в новом программном обеспечении (обучение);
- начинает применять результаты проекта в сжатые сроки (скорость);
- перенимает технологию постановки и оптимизации системы управления, что позволяет клиенту не только поддерживать результаты проекта, но и в дальнейшем самостоятельно развивать их (технология).

Любой проект разбивается на отдельные последовательные и взаимосвязанные этапы. Для выполнения каждого этапа используется эффективная технология, которая заключается в реализации проекта как набора типовых услуг, имеющих конкретную стоимость, сроки исполнения и результат на выходе. Из совокупности типовых услуг клиент выбирает только необходимые для него составляющие проекта, тем самым получая индивидуальный подход к решению своей задачи.

Компании GBC [4] используют в работе свою технологию консультирования, которую тоже можно отнести к технологичному консалтингу. Это – *технология воспроизводства* (вы-

ращивания) менеджмента (Growing Managers Technology-GMT).

- Технология непрерывной подготовки («выращивания») команд управленцев, способных самостоятельно проектировать свою деятельность и деятельность вверенных им подразделений.

- Программа действий, сочетающая в себе технологии проектного менеджмента, развития компетенций руководителей и управления в стиле DMT (DMT «Development Manager's Techniques» – развитие управленческих навыков).

- Технология выращивания менеджмента (GMT) – методика командного и проектного управления с участием различных категорий работников предприятия, инструмент вовлечения персонала в совершенствование бизнеса имеет четкий акцент на выдвижение, обучение и воспитание управленческих кадров компании.

- Методика GMT оказывает существенное влияние на формирование корпоративной культуры. Идеологическим стержнем этой культуры становится понимание того, что в организации «растут» только те сотрудники, которые постоянно развиваются и улучшают бизнес своей организации.

Четыре области GMP:

- экономическая и управленческая составляющие – реализация стажерами бизнес-проектов в рамках выполнения плана профессионального развития с обязательным достижением конкретного экономического эффекта и включения в проект персонала различных подразделений предприятия;

- личностный рост участников проекта – развитие управленческих компетенций стажерами за счет реализации планов личностного развития;

- управление в стиле коучинг – развитие коммуникативных навыков кураторов (топ-менеджеров) и стажеров в ходе программы за счет проведения встреч между ними с использованием технологии DMT;

- повышение квалификации – технологии коучинга, организация деятельности рабочих групп; обучение инструментам измерения, анализа и совершенствования бизнеса, в том числе и инструментам TQM; профессиональная сфера с обязательным применением приобретаемых знаний и навыков в ходе реализации проекта и др.

Консультанты компании «Социальные технологии» используют в практике реализации проектов технологию «живой модели» [4].

В течение 5–10 дней посредством бесед с ключевыми менеджерами и сотрудниками они вникают в суть бизнеса и проблем, которые возникли в системе деловых отношений. Это могут быть проблемы принятия решений, реализации

задуманных планов, оперативного управления и так далее, их разновидностям нет числа. Задача – выделить из всего множества проблем те, которые содержат в себе максимальный ресурс развития, если их разрешить.

Далее они формируют «живую модель», это модель организации, которая строится из сотрудников клиента. Главная задача проектирования модели – собрать на одной коммуникативной площадке тех ключевых людей, которые завязаны в наиболее «перспективных проблемных зонах» коллективной деятельности.

Собственно осуществление «живого моделирования». Для этого требуется от 4 до 7 дней и выезд всех персон, отобранных для участия в модели, на загородную базу. Там в течение 12 часов происходит активная, крайне напряженная, иногда очень конфликтная и суровая работа, в ходе которой обнажаются противоречия интересов, профессиональных позиций и точек зрения и настойчиво ищется конструктивное решение. Это не разыгрывание заранее написанного сценария. Процесс совершенно непредсказуем, и консультанты участвуют в нем, опираясь только на собственные навыки управления коммуникацией и на опыт принятия решений в сложных управленческих ситуациях. Может произойти все, что угодно: признание топ-менеджеров в собственной неспособности решить проблемы, полная смена руководства, обнаружение способов взаимодействия между ранее конфликтными позициями, которые превращают конфликт в источник позитивной энергии...

Сопровождение внедрения найденных в «живой модели» решений. На этой стадии консультанты выступают в роли людей, с которыми можно обсуждать личные стратегии топ-менеджеров, строить варианты развития ситуации, проектировать маркетинговые акции и т. д.

Итак, мировая практика управления выработала и накопила лучшие технологии управления – технологии, используемые в регулярном менеджменте. Задача консультантов – донести до менеджеров богатство мирового опыта, адаптировав его к условиям предприятия-клиента. Ни одна технология не работает в любых обстоятельствах и не решает всех проблем. В менеджменте нет универсальных законов, как в физике. В своей практической деятельности консультанты используют комбинации технологий и методов в зависимости от проблемы, ситуации и потребностей клиента. Вместе с тем они разрабатывают новые технологии и методы. Три из них рассмотрены выше. Многообразие экономической жизни, скорость изменений, происходящих в организациях, стандартность или уникальность проблем предприятий и консультационных про-

ектов будут заставлять управленцев и консультантов постоянно искать и находить новые управленческие решения и технологии.

1. Антонова Л.Ю. Социальная работа в России // http://www.tsias.ru/cdo/index.php?id=14&emc_id=20

2. Даррелл Ригби. Лучшие инструменты управления компанией // http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml

3. Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация – путь совершенствования управ-

ления предприятием // ЭКО. – 2007. – № 5. – С. 130–149

4. Система воспроизводства менеджмента // <http://www.gbconsult.ru/page.php-id=9.htm>

5. Слинков Д. Коктейль из технологий // Кейс. – 2005. – № 1 (март).

6. Технологичный консалтинг // <http://www.intalev.ru/index.php?id=45>

7. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2004.