

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О.В. Мамай, И.Н. Мамай**

**ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ  
КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В АГРОБИЗНЕСЕ**

*Учебное пособие*

Кинель 2014

УДК 631.145(07)  
ББК 65.32р  
М-22

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономика»  
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный архитектурно-строительный  
университет»  
*Н. В. Шехова;*

канд. экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономическая теория  
и экономика АПК» ФГБОУ ВПО «Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

*А. А. Пенкин*

**Мамай, О. В.**

**М-22** Основы теории и практики консультационной деятельности  
в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Ма-  
май. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.

**ISBN 978-5-88575-345-6**

В пособии рассматриваются научно-теоретические основы консультирования, направленные на формирование базовых знаний консультанта и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности в агробизнесе.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080200 «Менеджмент», а также может представлять определенный интерес для практических работников консультационных служб.

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2014  
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
<b>1. Научно-теоретические основы консультационной деятельности.....</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие консультирования.....	7
1.2. Цели консультирования.....	14
1.3. Личные качества консультанта.....	15
1.4. Навыки консультирования.....	19
1.5. Принципы консультирования.....	23
1.6. Особенности развития консультационной деятельности в аграрном секторе России и зарубежья.....	24
1.7. Специфика консультационной деятельности в России.....	42
1.8. Методология консультационной деятельности.....	52
1.9. Виды консультантов.....	76
1.10. Способы отбора консультантов.....	79
1.11. Советы консультанту.....	80
<b>2. Развитие навыков консультирования (упражнения).....</b>	<b>83</b>
Упражнение 1. Качества эффективного слушателя.....	83
Упражнение 2. Оценивание собственных навыков слушания.....	85
Упражнение 3. Что означает понятие «эмпатия»?.....	86
Упражнение 4. Простая рефлексия («отзеркаливание») содержания.....	88
Упражнение 5. Этические аспекты эмпатии.....	90
Упражнение 6. Различные типы информации в консультировании.....	91
Упражнение 7. Доводы «за» и «против» при предоставлении советов.....	92
Упражнение 8. Простое предоставление советов.....	94

Упражнение 9. Предоставление информации.....	95
Упражнение 10. Предоставление негативной информации.....	97
Упражнение 11. Как стать эффективным консультантом.....	99
Упражнение 12. Типология проблем.....	100
Упражнение 13. Определение имеющихся проблем.....	102
Упражнение 14. Разработка плана решения проблемы.....	104
Упражнение 15. Оценка эффективности решения проблем.....	105
Упражнение 16. Оказание поддержки.....	107
Упражнение 17. Профилактика «сгорания».....	109
Упражнение 18. Самонаблюдение.....	111
Упражнение 19. Самооценивание.....	112
Упражнение 20. Оценка навыков консультирования.....	115
Упражнение 21. «Закончи предложения».....	117
Вопросы для самопроверки.....	119
Темы для написания рефератов.....	120
Рекомендуемая литература.....	121
Алфавитно-предметный указатель.....	124

## ВВЕДЕНИЕ

*Консультанты по  
управлению – это врачи  
мира бизнеса.*

*Лоуренс Дж. Питер*

Проводимые в агропромышленном комплексе России преобразования, направленные на развитие рыночных отношений, потребовали радикального пересмотра концепции управления организациями, поскольку в сложившихся условиях они становятся все более сложными системами. Все это повышает требования к гибкости системы управления, так как в данном случае может выжить лишь та организация, руководитель которой настойчиво ищет способы адаптации ее деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим актуальным для России является создание рыночной инфраструктуры, важнейшим элементом которой должно стать формирование системы информационно-консультационного обслуживания процесса управления российскими предприятиями и организациями.

Во многих странах мира консультирование является широко распространенным видом деятельности, поэтому количество людей, нуждающихся в навыках консультирования, постоянно увеличивается. Эта тенденция характерна и для России. Однако у нас в стране еще слишком мало литературы, позволяющей изучить эту сферу деятельности.

Учебные дисциплины по консультированию в вузах отличаются от подавляющего большинства других дисциплин тем, что имеют непосредственную практическую направленность, что предполагает не только сообщение студентам и уже состоявшимся консультантам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени, навыков практического консультирования, умения определять профессиональные и личные качества своих клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве консультанта. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных,

преимущественного однонаправленных – от преподавателя к студенту – методов обучения.

Подготовка специалиста в области консультирования требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к практическим, жизненным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и т.п.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практических консультантов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся консультантов, а также преподавателей дисциплины «Основы консультационной деятельности». В первой части пособия освещаются научно-теоретические основы консультирования, во второй части – приводятся конкретные упражнения для развития навыков консультирования. Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто занимается развитием навыков консультирования у себя и у других людей.

# 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Понятие консультирования

Большинство из нас сталкивались с консультированием в той или иной его форме. Проблема состоит в следующем: это слово настолько привычно, что разные люди по-разному его трактуют. Для одних с консультированием ассоциируется отсутствие прямых вопросов. Для других – это означает предложение советов и рекомендаций в отношении того, как другой человек мог бы сам себе помочь. Есть также люди, которые с презрением относятся к мысли о том, что в консультировании находить решения собственных проблем должен обязательно сам клиент.

Посадский А. П. отмечает, что в российской практике всю совокупность оказываемых хозяйственным руководителям услуг по экономике и управлению принято называть обобщенным термином «консалтинг». Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений определяют в этом случае термином «менеджмент-консалтинг», или «управленческое консультирование».

В. И. Алешникова делает вывод, что консультационные услуги – часть деловых (профессиональных) услуг, а управленческое консультирование – один из видов консультационных услуг.

Термин «консалтинг» в настоящее время широко используется как в экономической литературе, так и в хозяйственной практике. Консалтинг упоминается и в ряде российских нормативных документов, определяющих условия деятельности предприятий, а в частности и органов власти. О консалтинге говорится, например, в постановлениях Правительства РФ от 9 сентября 1999 г. № 1024 «О концепции управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации», от 18 декабря 1995 г. № 1256 «О Федеральной программе государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации на 1996-1997 годы», от 13 октября 1995 г. № 1016 «О комплексной программе стимулирования отечественных и иностранных инвестиций в экономику Российской Федерации». Этот термин используется и в ведомственных документах, например, в приказе Министерства юстиции РФ от 30 октября 1998 г. № 152 «Об утверждении Устава

Федерального агентства по правовой защите результатов интеллектуальной деятельности военного, специального и двойного назначения при Министерстве юстиции Российской Федерации», приказе МНР РФ от 22 января 2001 г. № 56 «О лицензировании видов деятельности в области охраны окружающей среды», приказе МНС РФ от 8 октября 1999 г. № АП-3-15/317, утвердившем Устав Федерального государственного учреждения «Центральная консультационная служба Министерства Российской Федерации по налогам и сборам». Упоминается консалтинг и в международных соглашениях Российской Федерации, например, в подписанном в Вене 8 ноября 1993 г. соглашении с Австрией о торговле и экономическом сотрудничестве.

Вместе с тем, в нормативных документах не раскрывается сущность консалтинга. Такая ситуация вполне допустима, когда существует общепринятое определение, однако в случае с консалтингом все обстоит иначе: общепринятое определение отсутствует как в общей, так и в специальной литературе. Авторы, пишущие о консалтинге, дают различные трактовки этого понятия – от очень узких, сводящих консалтинг к оказанию консультационных услуг в том или ином сегменте рынка, до очень широких, отождествляющих консалтинг практически со всей сферой услуг. Так, например, авторы «Большого толкового словаря русского языка» определяют консалтинг как деятельность по изучению структуры рынка, рыночных цен и тенденций их изменения, приравняв по сути консалтинг к маркетингу. Напротив, Э. А. Уткин в своей работе «Консалтинг», где сделана исключительно плодотворная попытка комплексного анализа консалтинга, относит к консалтингу практически все сторонние для предприятия-пользователя услуги – от консультаций в области управления до обеспечения безопасности. При этом, считая, что определение консалтинга быстро изменяется и наполняется новым содержанием, автор относит к устаревшим понимание консалтинга как работы специализированных организаций по экономическому, финансовому, торговому консультированию предприятий, фирм, предпринимателей.

Между тем, если исключить некоторые содержательные (смешение объектов консалтинга разного уровня) и терминологические (фирма является предприятием) неточности, приведенное определение в наименьшей степени противоречит существующим



определениям консультирования и консультаций и, следовательно, наиболее точно отражает сущность консалтинга.

Действительно, в переводе с английского языка консалтинг означает консультирование. Консультировать, в свою очередь, означает давать советы. Таким образом, консалтинг в общем виде – это предоставление советов специалистами тем, кто в них нуждается. Учитывая, что в условиях рынка консалтинг является одним из видов бизнеса, приведенное определение можно уточнить следующим образом: консалтинг представляет собой деятельность, осуществляемую по заказу клиента специалистами, специализированными предприятиями и организациями в пределах своей компетенции, результатом которой является выработка рекомендаций по решению поставленных проблем.

Важно отметить, что в рамках консалтинга специалисты вырабатывают рекомендации, но не реализуют их. Этим, строго говоря, консалтинговая деятельность отличается от любой другой.

На практике, стремясь сохранить клиентов и приобрести новых, консалтинговые фирмы и отдельные консультанты расширяют перечень оказываемых услуг, включая в него сопутствующие консалтингу услуги. Нередко консультанты занимаются и реализацией собственных рекомендаций. Например, консалтинговая фирма, специализирующаяся в области бухгалтерского учета и налогообложения, дав рекомендации восстановить бухгалтерский учет, может провести обучение бухгалтера консультируемого предприятия (сопутствующая услуга) и восстановить учет своими силами (реализация рекомендации). В обоих случаях фирма будет действовать в рамках существующих законов.

Изложенное выше не только не позволяет дать расширенную трактовку консалтингу, но и приводит к выводу о нетождественности понятий «консалтинг» и «деятельность консалтинговой фирмы». «Деятельность консалтинговой фирмы» – значительно более широкое понятие, чем «консалтинг», и включает в себя собственно консалтинг, сопутствующие ему услуги и реализацию выданных рекомендаций.

Помимо консалтинговых фирм консалтингом занимаются и специализированные неконсалтинговые фирмы. Так, например, Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» охранным предприятиям предоставлено

право оказывать такую услугу, как «консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств». Многие охранные предприятия, кстати сказать, этим широко пользуются, и в структуре их доходов значительную часть занимает доход от консалтинга.

Наконец, существуют неспециализированные многопрофильные предприятия, занимающиеся, помимо всего прочего, и консалтингом. Качество оказываемых консультаций обычно там ниже среднего, однако на ситуацию на рынке консалтинговых услуг они могут влиять.

Для уточнения понятия консалтинга целесообразно рассмотреть его общеэкономический смысл. Консультанта и клиента связывают товарно-денежные отношения. Что же продает консультант и соответственно покупает клиент? В теоретическом плане, как представляется, речь может идти об интеллектуальной собственности консультанта, право пользования которой получает клиент (в исключительных случаях переход права собственности осуществляется полностью). В практическом плане консультант не оформляет свое право собственности, в связи с чем могут возникать различные коллизии. Указанная проблема выходит за рамки данного исследования и должна быть проанализирована специалистами в области общей экономической теории.

Имеется множество определений понятия консалтинговой деятельности. Можно выделить два основных подхода к консультированию. В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это». Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости