

А.В. Черных, Л.Л. Кифа



# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент организации»

А.В. Черных, Л.Л. Кифа

## **ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Тольятти

ТГУ

2011

УДК 65.01 9075.8

ББК 65.206.11

Ч496

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Менеджмент»

Поволжского государственного университета сервиса

*Г.М. Кулапина*

к.п.н., доцент Тольяттинского государственного университета

*А.Л. Никишина.*

**Ч496** Черных, А.В. Основы управленческого консультирования : учебно-методическое пособие / А.В. Черных, Л.Л. Кифа. – Тольятти : ТГУ, 2011. – 220 с.

В пособии раскрываются основные понятия и виды консалтинговой деятельности, определяются основные направления управленческого консультирования. На основании представленных практических задач осуществляется организация консалтинговой деятельности. Пособие поможет студентам изучить возможности консалтинговых фирм в анализе управления персоналом, а также поможет сориентироваться в выборе консалтинговых фирм.

Содержание пособия носит междисциплинарный характер.

При изучении данного курса необходимо опираться на знания практически всех дисциплин учебного плана специальности.

Предназначено для студентов специальности 080505 «Управление персоналом», квалификация – менеджер по персоналу и 080400 «Управление персоналом», квалификация – бакалавр для всех форм обучения

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом Тольяттинского государственного университета.

© ГОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет», 2011

## ВВЕДЕНИЕ

*«Консультант – не волшебная палочка.  
Это собеседник, который иногда за счет  
некоторых провокаций в процессе обсуждения  
проблем выводит руководителя компании  
на верное решение»*

*(И. Альтшулер)*

Одной из существенных особенностей современного бизнеса является то, что с развитием новых технологий (в том числе информационных) и ростом конкуренции значительно изменяется роль потребителя.

Соревнование между производителями приводит к дроблению рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям. А не наоборот. В результате производитель вынужден непрерывно приспосабливаться как к новым технологиям, так и постепенно меняющимся запросам своих клиентов. Для исследования и изменения системы управления требуются профессиональные консультанты и консультационные фирмы.

В пособие предпринята попытка проанализировать основные понятия и виды консультационной деятельности. Выделены основные направления управленческого консультирования, а с помощью практических заданий студенты научатся организовывать консалтинговую деятельность.

Подробно изложены проблемы и перспективы эффективного использования услуг консультантов в современных условиях.

Данный материал поможет сформировать у студентов теоретические знания и практические навыки по вопросам организации и осуществления управленческого консультирования, необходимые для правильной ориентации в вопросах оказания консультационных услуг, подбора консалтинговых организаций и заключения консультационных договоров. В конце каждой темы даны краткие выводы, практические задачи и тестовые задания.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Основы управленческого консультирования» предназначен для студентов специальности 080505 «Управление персоналом», квалификация – менеджер по персоналу и 080400 «Управление персоналом», квалификация – бакалавр всех форм обучения.

Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» согласно учебному плану предусматривает следующее распределение часов по видам учебных занятий:

5 семестр				
Название специальности (направления)	Лекции (час.)	Сам. работа (час.)	Практ. (час.)	Форма контроля
080400 «Управление персоналом»	18	74	18	экзамен

# Тема 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Учебные вопросы

*Понятие управленческого консультирования. Сущность и виды управленческого консультирования. Задачи управленческого консультирования: на исправление неблагоприятной или ухудшающейся ситуации; на совершенствование или улучшение сложившейся ситуации; на создание совершенно новой ситуации. Классификация консультационных услуг.*

**Изучив данную тему, студент должен:**

- знать основы управленческого консультирования, его сущность, задачи, основные принципы;
- уметь классифицировать основные виды услуг;
- овладеть комплексом принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

Мировой опыт функционирования предприятий в условиях рыночной экономики показывает, что отсутствие разрыва между наукой и практикой происходит во многом благодаря наличию такого универсального инструмента, как управленческое консультирование (УК).

Задача УК в отличие от традиционных методов передачи теоретических знаний в практику хозяйствования состоит в посредничестве при передаче знаний из теории в практику, знаний и опыта из одной сферы практики в другую.

Попытаемся дать определение управленческого консультирования (консалтинга) в самом широком смысле.

**Консалтинг** — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

**Управленческое консультирование** — это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Специалисты практикуют разные подходы к определению консультирования. **Первый подход** представляет **Фриц Стееле**, который под процессом консультирования понимает 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 ответствен 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 и проанализировать управленческие проблемы, дают рекомендации по их решению и содействуют при необходимости выполнению решений.

### **? Можно ли считать два эти подхода взаимодополняющими?**

В нашей стране управленческое консультирование раньше называлось «внедрением науки в производство».

! Однако консалтинг — понятие рыночной экономики, следовательно, он отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной.

**Менеджмент — консалтинг** — это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией — клиентом.

1. Помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем

управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2. Консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3. Консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет **список типов консультационной деятельности**:

- консультирование проекта – консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- консультирование процесса – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;
- консультирование через рефлекссию – консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);
- консультирование путем взаимообучения – консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);
- учебное консультирование – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам – управленцам проработан-



ные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);

- экспертное консультирование — в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т. п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

**Консультанты строят свою деятельность на определенных принципах**, которые следует учитывать, консультируя организацию:

1) научность — недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории УК; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

2) гибкость — многообразие инструментов УК, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливая широкий диапазон применения УК в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

3) прогрессивность — означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики УК;

4) преемственность — постоянно развиваясь и совершенствуясь, УК сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

5) сохранение системы — воздействие консультанта на клиентскую организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов УК не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;

6) изменение системы — реализация результатов УК в клиентской организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

7) конкретность – эффект консультирования обуславливается во многом своевременностью его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, УК должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

8) гласность – практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах УК должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

9) компетентность – решения по проведению управленческого консультирования клиентской организации принимаются только при наличии компетентных консультантов – профессионалов по конкретным проблемам организации;

10) динамичность – процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентской организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

11) научная перспектива – в процессе УК возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории УК;

12) креативность – для УК неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы; консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

13) эффективность – условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности УК, ибо заказчик постоянно держит руку «на пульсе» и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности УК служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

Оценивая соотношения видов УК в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что поз-

волит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Таблица 1

Типология консультирования

Признаки УК	Типы УК
По результатам на выходе	Продуктовое (консультирование проекта). Обеспечивающее (консультирование процесса)
По радикальности	«Революционное» (принципиально новые технологии, методы управления) «Косметическое» (улучшения, дополнения) «Обыденное» (элементы «революционного» и «косметического»)
По целям	Целевое. Многоцелевое
По видам решаемых задач	Оперативное. Стратегическое
По механизму реализации	Объектное (на одном объекте). Полиобъектное (множество объектов). Уникальное. Стандартное
По результативности	Завершенное. Этапное
По месту применения	Внутрифирменное. Внешнее
По длительности воздействия на объект	Краткосрочное. Среднесрочное. Долгосрочное
По прикладным функциям	Научно-исследовательское. Практическое
По степени воздействия	Шоковое. Ползучее
По количеству объектов	Индивидуальное (интимное). Коллективное
По уровням и сферам управления	Фирменное. Отраслевое. Муниципальное. Государственное
По масштабам организации	Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод). Макроконсультирование (ПО, концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)
По методам обучения	Активное. Рутинное. Взаимообучающее
По видам управленческой деятельности	Научно-техническое. Социально-экономическое. Правовое
По методу самооценки руководителем	Рефлексивное. Критическое

**Международная классификация консультационных услуг**

В числе первых попыток выявления особенностей консультационных услуг как маркетинговых продуктов можно назвать классификацию **У. Стентона**, в которой они относятся к категории услуг

в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению фундаментального признака классификации консультационных услуг – профессиональные услуги.

Согласно классификации **Р. Джалда**, консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования.

По классификации, предложенной **Т. Хиллом в 1978 г.**, консультационные услуги относятся к услугам с воздействием на людей, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные. **В 1978 г. Р. Чейз** предложил классифицировать услуги по степени требуемого контакта (по нашему мнению, консультационные услуги можно отнести к услугам с высокой степенью контакта консультационной организации). **Д. Томас** консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. **Ф. Котлер** предлагает свою классификацию услуг, в основу которой он заложил различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного **Ф. Котлером**, можно включать консультационные услуги в такую группу, как осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг.

Согласно **классификации К. Лавлока**, можно выделить различные консультационные услуги по базовым характеристикам спроса. В основу матрицы **К. Лавлока** положен такой признак, как состав объектов (на кого или на что направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги).

Классификация видов консультационных услуг выглядит следующим образом:

- 1) общее управление;
- 2) администрирование;
- 3) финансовое управление;
- 4) управление кадрами;
- 5) маркетинг;

- 6) производство;
- 7) информационная технология;
- 8) специализированные услуги;

В соответствии с классификацией консультанты выполняют определенные **задачи**:

- 1) консультанты по общему управлению связаны с самим существованием бизнеса и его перспективами;
- 2) консультанты по административному управлению решают задачи по ведению бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;
- 3) консультанты по финансовому управлению занимаются поиском источников финансирования и их эффективным использованием; анализом финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективным укреплением финансового положения организации;
- 4) консультанты по управлению кадрами оказывают содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса;
- 5) консультанты по маркетингу оказывают помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;
- 6) консультанты по организации производства связаны с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т. д.;
- 7) консультанты по информационным технологиям связаны с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;
- 8) консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых проектных заданий. Есть и другие классификации УК.

! Так, американский консультант **Н. Риспа** определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими заголовками:

- 1) развитие организации и разработка политики;
- 2) управление производством;
- 3) маркетинг, сбыт и распределение;
- 4) финансы и управление;
- 5) управление персоналом и его отбор;
- 6) экономический анализ;
- 7) управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

**Вывод.** Анализ представленных классификаций КУ не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное системное определение.

**Задание.** Проанализируйте основные понятия УК и обсудите их в группах.

**Внимание!** Анализ представленных определений не дает оснований взять какое-либо из них за образец, поскольку каждое фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консультационной деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Таблица 2

Определение понятий управленческого консультирования (УК)

№ п/п	Определение	Источник
1.	УК – высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	Чакрыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. – София, 1986
2.	УК – разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). – М.: Экономика, 1988

№ п/п	Определение	Источник
3.	УК – это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988
4.	УК – определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения	Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13.01.88). – Новосибирск, 1988
5.	УК – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988
6.	УК – услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. – Новосибирск, 1988
7.	УК – эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. – Ижевск: Удмуртия, 1989
8.	Консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. – М.: Финстатинформ, 1995

№ п/п	Определение	Источник
9.	Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы	Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
10.	Управленческое консультирование – это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании – клиента	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. 1998, № 23–24

### ТЕСТ

1. В чем состоит назначение консультирования?

- А) в оказании клиенту помощи в решении управленческих и управленческих задач;
- Б) в принятии за клиента управленческих решений;
- В) в собеседовании с клиентом по различным вопросам;
- Г) в разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций;

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

- А) компетентность;
- Б) неопределенность;
- В) независимость;
- Г) эффективность;

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

- А) два;
- Б) один;



- В) три;
- Г) четыре;

4. Консультирование с позиций функционального подхода – это:

- А) любая форма оказания помощи клиенту;
- Б) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
- В) приход консультанта на объект консультирования;
- Г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации;

5. Консультирование с позиций профессионального подхода – это:

- А) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
- Б) союз профессионалов – консультантов;
- В) общество независимых экспертов;
- Г) фирма, работающая в сфере услуг;

6. Управленческое консультирование – это понятие:

- А) нестабильно развивающейся экономики;
- Б) экономики переходного периода;
- В) рыночной экономики;
- Г) плановой экономики;

7. В современной рыночной экономике консультирование представляет собой:

- А) область деятельности;
- Б) отрасль инфраструктуры;
- В) сферу действий;
- Г) направление развития;

8. Предметом консультирования являются:

- А) методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур;
- Б) управление;
- В) экономика и управление;
- Г) экономика;

9. Основной задачей консультирования является:

- А) оказание профессиональной помощи и дача советов по вопросам экономики и управления;
- Б) обучение клиента;
- В) спасение клиента от банкротства;
- Г) управление клиентом;

10. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

- А) улучшение ситуации на предприятии;
- Б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
- В) решение инновационных задач в системе управления государственным сектором;
- Г) реформирование государственной структуры.

## Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

### Учебные вопросы

*Возникновение, современное состояние и перспективы развития консалтинга в мире. Современные тенденции в развитии структуры спроса и предложения консультационных услуг в России и за рубежом. Рост социальной значимости управленческого консультирования. Основные отличия внешних и внутренних консультантов, их сильные и слабые стороны. Причины и основания обращения к консультантам.*

*Изучив данную тему, студент должен:*

- знать историю создания консалтинга в России и за рубежом;
- уметь выявлять причины обращения работодателей к консультантам;
- овладеть методами анализа сильных и слабых сторон внешних и внутренних консультантов.

*Консультационная услуга* – это особый вид информационных услуг, который зародился еще в глубокой древности. Значительный толчок в своем развитии он получил в ходе промышленной революции (с 60-х гг. XVIII в.), когда появились первые фабрики, а также связанные с этим институциональные и общественные преобразования, а во второй половине XIX в. возникло движение научного управления.

В начале XX в. область деятельности консалтинга возросла. Появились первые профессиональные консультанты, такие как **Фредерик Тейлор**, **Артур Д. Литтл**, **Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон**. Последние два основали свои консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго **Эдвин Буз** организовал службу деловых исследований «Booze Allen and Hamilton». Появились консультационные фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также финансовыми ресурсами.

В 1925 г. **Джеймс О. Маккинси** и **Эндрю Томас Карни** в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – «McKinsey and company» и «A.T. Kearney».

В 30-х гг. после мирового экономического кризиса и Великой депрессии в США управленческое консультирование (консал-

тинг) завоевало признание во всех промышленно развитых странах. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы. Однако появился спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что сыграло немаловажную роль во время Второй мировой войны.

Послевоенный период называют «золотыми годами» консультирования. Именно в то время спрос на консультационные услуги начал расти особенно интенсивно.

Консалтинг получил столь широкое распространение, что в США в 70-х гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился один консультант. В 80-х гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. человек, в США – 4,5 тыс., в странах Западной Европы – 12,5 тыс., в развивающихся странах – 250–300 человек.

С начала 60-х гг. управленческим консультированием начали заниматься и крупнейшие бухгалтерские (аудиторско-консалтинговые) фирмы, которые называют теперь «Большой пятеркой».

В качестве способа подготовки специалистов-консультантов высокого класса используется японская практика работы с кадрами, известная как «амакудари» («спутившийся с небес на землю»). Ее суть заключается в ротации сотрудников госаппарата на местах в другие правительственные органы и частный сектор. Подобная ротация способствует тому, что государственные служащие, завершая карьеру, переходят работать консультантами или советниками в частные компании.

В мае 1987 г. в Париже состоялась Всемирная конференция консультантов по управлению. В ней приняли участие консультанты 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин.

В конце 60 – начале 70-х гг. консультационные фирмы традиционно организовывались на базе университетов или институтов повышения квалификации, затем консультированием по проекту

заялись многие хозрасчетные научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации.

В конце 70-х гг. начали создаваться специализированные консультационные фирмы в виде малых предприятий. Прежде всего они получили развитие в Венгрии, где уже в начале 70-х гг. наметилась тенденция к дифференциации организационных структур. Несколько позже такие фирмы начали развиваться в Болгарии, Польше, Чехословакии и СССР.

В Болгарии проблемы управленческого консультирования начали разрабатываться в середине 60-х гг. В 1968 г. при Центре по совершенствованию руководящих кадров было создано специальное бюро под названием «Изучение и консультации».

В 1979 г. в Болгарии утверждено постановление Совета Министров «О принятии Правил привлечения консультантов и внештатных сотрудников в области научно-технического прогресса». Эти Правила были первым нормативным документом в социалистических странах, регламентирующим консультационную деятельность.

В Польше с 1982 г. в соответствии с распоряжениями правительства активизировалась консультационная деятельность на местах. К середине 1988 г. в Польше насчитывалось около 400 консультационных фирм, половина которых действовала в рамках всепольских научных и профессиональных обществ.

В Чехословакии наряду с консультационными группами, входящими в состав исследовательских и других организаций, действовали самостоятельные организации (например, Институт управленческого консультирования при Чешском комитете по научному управлению).

В Венгрии регулярно занимались управленческим консалтингом около 1000 консультационных фирм, а общая численность консультантов составляла 10 000 человек.

В нашей стране истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социа-

листической экономической интеграции, где особое внимание акцентировалось на процессе обмена производственным опытом между странами – членами СЭВ.

В СССР был накоплен значительный опыт по управленческому консультированию. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах.

В 80-х гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в наше время).

### Современное состояние консалтинга

Эволюция консалтинга в зарубежных странах свидетельствует о переходе от *консультации к консультированию*, от позиции *советчика* к позиции *участника процесса освоения новации*. Более эффективным представляется такой подход, когда управленческое консультирование охватывает все стадии инновационного процесса.

! В зависимости от того, как складывались взаимоотношения между консультационной фирмой и клиентной организацией, сформировалась схема эволюционирования УК.

В нашей стране в условиях перехода к рыночным отношениям управление сокращениями представляется чрезвычайно актуальным направлением развития консультационной деятельности.

Таблица 3

Эволюция взаимоотношений «консультант – клиент» в процессе управленческого консультирования

Этап УК	Содержание этапов	Взаимоотношения «консультант-клиент»
1	Предлагаемый товар – консультации (советы). Практически отсутствуют контакты консультанта с клиентом. Выбор консультационных услуг ограничен	По принципу «вопрос – ответ» или «ты мне – совет, а уж далее я сам»
2	Предлагаемый товар – консультирование (соучастие). Развиваются контакты консультанта и клиента. Придается значение этапу освоения нововведений	Клиент осознает эффективность услуг консультанта. Меняется и разнообразится содержание услуг консультанта

Этап УК	Содержание этапов	Взаимоотношения «консультант-клиент»
3	Углубляются контакты консультанта и клиента. Происходит удорожание консультационных услуг. Расширяется «бригадное» консультирование. Разнообразятся формы УК	Клиент начинает выбирать консультанта из-за удорожания стоимости, разнообразия форм УК. Усложняется процесс УК
4	Изменяется «философия» УК. Клиент требует конкретного результата от УК. Этап освоения новации становится центральным	Усиливается воздействие клиента на консультанта. Клиент участвует в освоении услуги консультанта
5	Сокращается время всех этапов УК. Параллельно диагностике идет освоение нововведения	Процессы взаимодействия консультанта и клиента становятся более динамичными

Для развития УК в России практический интерес представляет опыт применения в США и странах Западной Европы аналитических методов при осуществлении федеральных программ рационализации управления в госаппарате.

! Так, в ходе подготовки и выработки управленческих решений применяется совокупность методов и процедур, которые могут основываться на математическом моделировании, машинной имитации, количественном аппарате статистики и социологии. Общим для них является повышение обоснованности принимаемых решений на базе детального, тщательного анализа возникающих проблем с привлечением достижений НТР и современной науки управления.

Из японского опыта работы с кадрами следует выделить **систему наставников**, формируемую из руководителей среднего и высшего звена. Такой наставник является одновременно учителем и другом, хозяином и опекуном. Его главная задача – умение помочь работнику осуществить жизненные планы и найти свое место в мире.

**В тетрадь.** Известно, что консультирование – это выращивание умения заимствовать новое. Нигде не умеют постигать и заимствовать опыт мировых достижений практически во всех областях жизни лучше, чем в Японии. Поэтому эффективный японский менеджмент и опыт УК требуют глубокого изучения и осмысления.

! В конце 1992 г. правительство России приняло решение о разработке специальной «Программы развития профессионального консультирования по экономике и управлению», поручив это ряду министерств и ведомств, а также Ассоциации консультантов.

В наших условиях стихийно формирующегося рынка консалтинг также формируется стихийно, и поэтому сегмент консалтингового рынка обладает всеми типичными для России особенностями: *он безбрежен, неразвит, темен и, может быть, поэтому перспективен.*

**? Чем же характеризуется рынок российского консалтинга сегодня?**

Во-первых, на нашем рынке уже много лет работают зарубежные консалтинговые фирмы, предлагая в основном аудиторские услуги.

Во-вторых, параллельно с процессом возрождения предпринимательства возникает множество фирм, предоставлявших одновременно юридические, финансовые, налоговые, информационные и управленческие услуги. Однако и те и другие консультировали функционально, не охватывая систему управления предприятия в целом.

«По крайней мере, люди уже в состоянии сами определить свои проблемы и более четко отдают себе отчет в том, какого результата ожидают от нас», — так говорит вице-президент российского представительства компании А.Т. Kearney Кай Эрнфелд Клаусен, считая это наиболее важным изменением за последние годы. В табл. 4 (по Д. Майстеру) представлены различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.

Таблица 4

Плохой консультант	Хороший консультант
Спрашивает о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью клиентской фирмы, и если задает вопросы, то типа: «Как мне известно, недавно объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в специально подготовленной для этого форме
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить данную проблему	Старается помочь с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т. е. ведет себя так, как будто фирма уже является его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи



Плохой консультант	Хороший консультант
Прямо сообщает о своем опыте работы в данной отрасли или в решении данной проблемы	Задаёт вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных с деятельностью в данной сфере
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них
Не интересуется ролью клиента в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и личным положением клиента в ней, суждениями о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать, но не устраивает при этом допроса
Всегда задаёт вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить в неловкое положение (например, вместо вопроса: «Что у вас не в порядке?» – спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает только один вариант организации консультационной работы	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонементное обслуживание и т. д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться лично с клиентом
Во время своего выступления перед руководителем или сотрудниками фирмы строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает высказываний и комментариев клиента	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на возражения или реагирует формально	Отвечает на возражения по существу

Существует классическое разделение консультантов на внешних и внутренних.

**Внешний консультант.** Профессия консультанта предполагает владение двумя основными навыками. Первым из них является умение проводить анализ, вторым – умение на основе этого анализа выработать рекомендации, которые будут потом реализованы в компании. Хороший внешний консультант – это хороший аналитик, который обладает рядом значительных преимуществ.

#### ***Преимущества внешнего консультанта***

1. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ; владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы; умение выявить ключевые проблемы клиента.

2. Беспристрастность анализа как следствие взгляда со стороны: консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении. Он должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому – либо в организации.

3. Большой опыт в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям.

4. Способность не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации, причем они должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить. Таким образом, аналитическая работа консультанта всегда практически ориентирована.

5. Владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области. Особенно важно наличие у консультанта сведений по стратегии фирмы, маркетинговым исследованиям и т. п., а также наработок в этой области, которые могут ускорить осуществление консультационного проекта.

#### ***Недостатки внешних консультантов***

1. Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов. При этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих заказчиков.

2. Недостаточное количество информации о компании. Этот минус может быть устранен при умении консультанта эффективно

проводить организационную диагностику и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы.

3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации.

**Внутренние консультанты.** Они являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации. Преимущества внутреннего консультанта в том, что он отлично знает организационное устройство фирмы, ее проблемы, знает отрасль, в которой занято предприятие, клиентуру. Недостатки заключаются в том, что даже при самых хороших отношениях с руководством внутренний, «штатный», консультант больше всего дорожит (сам того не осознавая) своим местом в компании. Опыт его ограничен — это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.

#### **Независимый консультант:**

- преимущества — наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика; относительно низкие гонорары (до 0,7% гонораров агентств); возможность работы в штате предприятия;
- недостатки — невозможность использования режима горячей линии, поскольку независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, и его свободное время непредсказуемо; для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

#### **Российское консультационное агентство:**

- преимущества — возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно; предоставление заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность);
- недостатки — более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства; более стандартизированный подход к проблеме заказчика.

### **Иностранное консультационное агентство:**

- преимущества — международный авторитет (членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством); максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран;
- недостатки — недостаточный учет российской специфики; еще более высокие гонорары; максимальное применение «домашних заготовок»; широкое использование стажеров.

### **Причины обращения клиента к консультанту**

Причины, заставляющие клиента обращаться за консультацией, можно **квалифицировать** следующим образом:

- предприниматель и его сотрудники не способны решить возникшую проблему;
- сотрудники организации решили проблему, но руководитель хочет удостовериться в правильности их действий;
- предприниматель не хочет тратить время на решение проблемы;
- предприниматель вообще не уверен, что проблема есть, но он обращается к консультанту, чтобы в этом удостовериться.

За помощью в консультационную компанию обращаются в различных **ситуациях**:

1) предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и (или) выгодные направления бизнеса;

2) предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности;

3) предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для

адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию; услуги консультанта (консультационной фирмы) в этом случае носят характер кризис – консалтинга.

Определение степени необходимости привлечения консультантов зависит от ряда перечисленных ниже **факторов**.

Время.

Трудовые ресурсы.

Деньги.

Знания.

Объективность.

Принятие решений.

Отношения с законом.

Участие в конфликтах.

Формальные результаты.

Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако **особенно эффективным является участие консультантов при решении следующих проблем:**

- комплексного (системного) характера;
- разового (ситуационного) характера;
- отражающих расхождение во взглядах внутри руководства клиента или между руководством и собственниками;
- которые могут повлечь серьезные последствия при их решении, в том числе стратегические, финансовые или социальные.

Но в любом случае общими критериями являются:

- наличие проблемы;
- недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;
- недостаток специальных знаний;
- высокая цена вопроса.

Существует ряд **принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.**

1. Правильный подбор консультанта.
2. Коммуникация.
3. Уровень подготовки.
4. Понимание целей и задач.

**Существует несколько типичных заданий на консультирование** в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация – клиент:

- на исправление ситуации, которая ухудшилась;
- на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- на создание совершенно новой ситуации.

Следует отметить **две стороны возможных изменений в организации – клиенте:**

1) *техническая сторона*, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения);

2) *человеческая сторона*, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).

За свою многолетнюю практику опытный консультант накапливает весьма внушительный багаж проблемных зон – «заболеваний» предприятий.

**Приведем несколько общих, наиболее часто встречающихся «синдромов»:**

1) «болезни», таящиеся в самом строении организации: замкнутость отдельных подразделений лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации; несовместимость личности работника с выполняемой им функцией (занимаемой должностью); бюрократия (когда важен не результат, а сам процесс);

2) «болезни» в сфере организационных отношений: внутренние конфликты между сотрудниками (позиционные и личностные); неуправляемость коллектива – несогласованность целей; низкий уровень реализации управленческих решений (для нормально функционирующего предприятия этот показатель составляет около 60%); несубъективность (неспособность или нежелание работников принимать на себя ответственность за выполнение решений); преобладание личных отношений над служебными;

3) «болезни» на уровне управленческих решений: маятниковые решения (в ходе принятия решений руководитель бросается из крайности в крайность); игнорирование организационного

порядка (одни подразделения или работники выполняют указания руководства, другие – нет); отсутствие реализации решений (решения принимаются формально, но реальных действий для их воплощения не наблюдается); демотивирующий стиль руководства («кнут» многократно преобладает над «пряником»).

Как известно, лучший способ лечения болезни – предотвратить ее. Ни в коем случае не стоит легкомысленно относиться к «лечению»: такие, на первый взгляд, не достойные внимания вещи, как управленческие ошибки, могут стать реальной причиной крушения даже, казалось бы, самой преуспевающей компании.

**Вывод.** Непринятие интеллектуальной деятельности как деятельности производительной приводит к тому, что клиенты часто просто отказываются платить, считая консалтинг чем-то вроде интеллектуального рэкета. И все же постепенно отношение к консалтингу меняется в лучшую сторону, правда, не без типичных для России крайностей: если раньше рекомендации консультантов принимались как никчемный продукт, то теперь из них зачастую пытаются сотворить кумиров.

Итак, любая российская организация, столкнувшись с определенной проблемой и решив прибегнуть к помощи консультантов, будет делать выбор, чтобы получить самую лучшую консультационную услугу. На этот выбор существенно оказывают влияние характеристики каждого типа консультантов.

В ближайшее время будут усиливаться авторитет и активность крупных консалтинговых фирм за счет расширения деятельности и роста профессионализма. Российские консультационные организации будут совершенствовать свои технологии и, возможно, интегрироваться в международные консалтинговые организации. В любом случае рынок консалтинга в России в ближайшие пять – десять лет вырастет на порядок.

## ТЕСТ 1

1. Управленческое консультирование предполагает:

- А) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- Б) постоянное сотрудничество с клиентом;

- В) аудит деятельности клиента;
- Г) управление клиентом.

2. Компании привлекают консультантов по управлению для:

- А) уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений;
- Б) повышения квалификации персонала;
- В) проведения налоговой проверки;
- Г) проведения аудиторской проверки.

3. К консалтингу следует относиться:

- А) как к помощи, оказываемой профессионалами;
- Б) науке;
- В) ремеслу;
- Г) искусству.

4. Этические стандарты консультирования:

- А) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- Б) регламентированы этическими установками кодексов; профессионального поведения консультантов;
- В) не существуют;
- Г) определяются зарубежными консалтинговыми организациями.

5. Профессиональные ассоциации консультантов, существующие в России, называются:

- А) АКЭУ, АКУОР, НГПК;
- Б) ФЕАКО, СБТ, ЮНИКОН;
- В) ЕВРОКОНСАЛТ, НТТМ, АКЭУ;
- Г) АКУОР, СПББИЗНЕС, УРКОНСАЛТ.

6. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

- А) да;
- Б) нет;
- В) возможно;
- Г) иногда.



7. Управленческое консультирование связано со следующими видами консультационных услуг:

- А) торговля, рекрутмент, логистика;
- Б) юридические услуги, аудит, инжиниринг;
- В) по сопровождению деятельности – клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- Г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

8. Под «смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию понимают услуги:

- А) граничащие с УК, в отношении которых нельзя точно установить, являются ли они управленческими или нет;
- Б) предоставляемыми фирмами – конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании;
- В) по сопровождению деятельности клиента после оказания услуг по управленческому консультированию;
- Г) оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

9. «Смежными» по отношению к услугам по управленческому консультированию являются:

- А) юридические услуги, рекрутментские услуги, аудиторские услуги;
- Б) юридические, услуги, рекламные услуги, налоговые услуги;
- В) транспортные услуги, рекрутментские услуги, ПР-услуги;
- Г) туристические услуги, финансовые услуги, банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

- А) разовые консультации, проекты, обзоры;
- Б) разовые консультации, отчеты, обзоры;
- В) отчеты, презентации, проекты;
- Г) справки, проекты, программы.

## **ТЕСТ 2**

1. Процесс консультирования – это:

- А) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;

- Б) совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- В) процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- Г) совместная деятельность трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

2. Кто является субъектом консультирования?

- А) внешние организации;
- Б) внутренние консультанты;
- В) клиенты;
- Г) западные консультанты.

3. Объектами консультирования могут являться:

- А) частные и государственные предприятия;
- Б) зарубежная консультационная организация;
- В) отечественная консультационная организация;
- Г) ассоциация консультантов.

4. Консультант – это:

- А) советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуящий как поступать в данной конкретной ситуации;
- Б) аудитор;
- В) специалист, имеющий управленческое образование;
- Г) специалист, имеющий экономическое образование.

5. Консультанта от менеджера отличает:

- А) независимый взгляд на компанию со стороны;
- Б) ораторские навыки;
- В) широкий кругозор;
- Г) умение принимать решение.

6. Эффективный консультант должен:

- А) обладать навыками системного подхода к решению проблемы;
- Б) владеть педагогикой и риторикой;
- В) выполнять все требования руководителя компании-клиента;
- Г) жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.

7. Одиночный консультант – это:

- А) консультант без образования юридического лица;
- Б) одинокий человек;
- В) индивидуалист;
- Г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий над проектами в одиночку.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

- А) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
- Б) желание консультанта;
- В) желание клиента;
- Г) директивное предписание.

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

- А) интеллектуальный капитал;
- Б) ораторское искусство;
- В) гибкость и легкая адаптивность;
- Г) знание иностранных языков.

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

- А) этапа, фазы, стадии;
- Б) стадии, этапа, процедуры;
- В) фазы, стадии, процедуры;
- Г) процедуры, стадии, этапа.

**Задание.** Дайте общую характеристику рынка консультационных услуг. Запишите в тетрадь основные параметры основные.

Компании, работающие на рынке консультационных услуг, предоставляют своим клиентам, среди которых все же преобладают средние и крупные транснациональные корпорации, достаточно широкий спектр услуг, которые можно классифицировать следующим образом:

Таблица 5

Аудит и бухгалтерский учет	Управленческое консультирование	Консультации по налогообложению	Корпоративные финансовые услуги
<p>Общехозяйственный аудит</p> <p>Аудит финансовых институтов</p> <p>Анализ систем внутреннего контроля</p> <p>Ведение бухгалтерского учета</p> <p>Внутренний аудит</p> <p>Финансовый анализ</p> <p>Консультации по бухгалтерскому учету и подготовка финансовой отчетности в соответствии с GAAP и IAS</p>	<p>Стратегическое планирование и управление</p> <p>Разработка финансовых процедур и мер контроля</p> <p>Повышение эффективности деятельности</p> <p>Совершенствование организационных структур и систем управления</p> <p>Информационные технологии</p> <p>Телекоммуникационные средства</p> <p>Вопросы маркетинга</p> <p>Логистика</p> <p>Управление кадрами компании</p> <p>BPR</p> <p>TQM</p>	<p>Налоговое планирование и оптимизация налогообложения</p> <p>Регистрация новых предприятий</p> <p>Налогообложение частных лиц</p> <p>Ведение дел в арбитражных судах</p> <p>Экспортно-импортные операции</p> <p>Правовое консультирование</p>	<p>Разработка стратегий и подготовка бизнес-планов</p> <p>ТЭО проектов</p> <p>Оценка имущественных комплексов</p> <p>Анализ рынка</p> <p>Комплексная оценка</p> <p>Антикризисное управление</p> <p>Поглощения и слияния</p> <p>Консультации по вопросам недвижимости</p>

## **Тема 3. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И КОНСУЛЬТАНТОМ**

### **Учебные вопросы**

*Процесс выбора консультационной фирмы. Критерии выбора консультационной фирмы. Принципы взаимодействия организаций с консультантами. Кодексы этических норм и стандартов профессиональной деятельности. Критерии профессионализма консультационной деятельности. Требования к профессиональным и личностным качествам консультантов по управлению.*

Изучив данную тему, студент должен:

- знать существующие типы консультационных организаций как в стране, так и за рубежом, а также основные принципы взаимодействия организации с консультантом;
- уметь определять основные критерии профессиональной компетенции консультанта, его этические нормы и правила;
- научиться анализировать ситуацию в организации или в обществе, определять существующие общественные модели, проследить связи, которые могут быть неочевидными для других людей.

### **Основные типы консультационных организаций**

Причина наличия многих типов консультационных организаций заключается в разнообразии клиентов и рынков, оказываемых технических услуг, применяемых доходов и участвующих личностей.

***Крупные многофункциональные консультационные фирмы.*** Фирма, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной. Большинство таких фирм многофункциональные, имеющие филиалы в 20 и более странах.

***Службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм.*** Такие службы, образованные как подразделения крупных бухгалтерских фирм, очень похожи на крупные многофункциональные консультационные фирмы по размеру, уровню и широте специальных знаний.

***Малые и средние консультационные фирмы.*** Эта группа охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50–100.

**Организации, оказывающие специальные технические услуги.** Ряд организаций, обычно созданных специалистами в области математики, электронно-вычислительной техники, и эконометрики, которые предлагают специальные стратегические услуги в таких областях, как моделирование, стратегические исследования, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем, автоматизация заводов и офисов и др.

**Консультативные подразделения в управленческом учреждении.** Чтобы развить местные службы по управленческому консультированию, связать преподавателей и инструкторов по проблемам управления с практическим миром, ряд институтов и центров по изучению проблем управления и повышения эффективности создали консультативные службы в частных и государственных организациях.

**Одиночные консультанты.** Несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны более крупных организаций, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется.

**Консультирующий профессорско-преподавательский состав.** В то время как одиночный консультант зарабатывает себе на жизнь консультированием, имеются профессора – специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основное занятие которых не консультирование, но они им занимаются, причем довольно регулярно.

**Нетрадиционные источники услуг по консультированию.** В последние годы появилась новая группа лиц, оказывающих услуги по управленческому консультированию. Эта группа весьма неоднородна, консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам. В эту группу в числе прочих входят:

- поставщики и продавцы компьютеров и средств связи;
- фирмы, поставляющие программное обеспечение;
- коммерческие и инвестиционные банки, маклеры, страховые и другие компании в финансовом секторе;
- поставщики оборудования и проектов «под ключ» в области энергетики, транспорта, водоснабжения, орошения и других коммунальных служб;

- многие иные организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

**Для консультационных организаций США, также характерно многообразие форм:**

1) крупные международные фирмы с множеством отделений по стране, консультирующие управляющих частных и правительственных учреждений, в том числе за рубежом, по широкому кругу вопросов («Booze Allen and Hamilton», «McKinsey» и др.);

2) бухгалтерские фирмы (типа «Артур Андерсон») с отделениями по управленческому консультированию, специализирующиеся на различных количественных методах управления с использованием ЭВМ;

3) функционально-ориентированные фирмы (по организации оплаты труда, разработке систем стимулирования труда и т. д.);

4) организации, действующие в пределах какой – либо отрасли (сфера услуг, пищевая промышленность);

5) фирмы, работающие по контракту с правительственными и общественными организациями (в составе много бывших государственных чиновников);

6) «фабрики мысли» типа Стенфордского института «RAND corporation» и др. (предлагают новые подходы к решению различных проблем и обладают высочайшей квалификацией);

7) региональные и местные фирмы, исчисляемые сотнями (работают с постоянной клиентурой, у работников большой практический опыт и возраст);

8) фирмы, состоящие из одного консультанта, который работает, например, в одном из университетов (в 70–80 гг. более 50% профессоров занимались консультированием);

9) аудиторские фирмы, которые кроме периодических независимых бухгалтерских ревизий оказывают консультационные услуги в области бухучета, менеджмента, налогообложения, маркетинга и др.;

10) «инкубаторы новых фирм», занимающиеся «выращиванием» предпринимателей (таковыми становятся центры развития бизнеса и предприятий, региональные технологические и иннова-

ционные центры при университетах, крупные корпорации и т. п.), консультирование сопровождает весь «инкубационный» период.

Перечислим **характерные признаки деятельности по УК, отличающие его от договорной деятельности**, широко распространенной ранее в России:

- выбор модели, системы управления клиентской организации;
- приглашение консультанта или группы консультантов, владеющих специальными средствами эффективного освоения инноваций;
- наличие инновационной триады «новация – УК – нововведение»;
- производство интеллектуального товара и манипулирование им;
- активное взаимодействие и соучастие консультанта и клиента на всех этапах УК;
- активное участие в УК первого руководителя клиентной организации;
- коллективный поиск решений тупиковых задач;
- широкое использование СМД-етодологии (системомыследеятельностной);
- обязательное проведение глубокой диагностики и широкого обучения клиентной организации;
- использование всего арсенала активных методов обучения (деловая игра, ролевые тренинги и др.);
- многовариантность вырабатываемых решений и их оптимизация;
- необходимость принимать во внимание эмоционально – психологическую среду в процессе УК.

! В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на консультантов-предметников, специалистов по тренингу и управленческих консультантов (или консультантов-системщиков).

**Консультанты-предметники** специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, например на оптимизации финансовых потоков и документооборота или на отладке технологии производства товара.

**Специалисты по тренингу** «лечат» проблему действиями (в отличие от консультантов-предметников), например обучают менеджеров искусству ведения переговоров.



*Управленческие консультанты (или консультанты-системщики)* способны видеть всю проблему в целом. При этом состояние отдельных систем рассматривается ими как следствие общей организации бизнеса.

Консультанты в области управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и универсалы (джералисты).

*Специалисты* предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование.

*Универсалы* предлагают разработанные, испытанные методы и имеют дело с несколькими областями управления, уделяя основное внимание их взаимодействию, координации и интеграции.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта по следующим основным направлениям:

- цели организации;
- стратегия организации;
- организационная структура;
- организационная культура;
- тип развития организации;
- лидерство;
- конфликты.

**? Что представляет собой модель профессиональной компетенции консультанта?**

Процесс профессионального развития консультанта предполагает, что все консультанты и другие лица, в должностные обязанности которых входит консультирование, будут непрерывно стараться развить и повысить мотивацию и личностные свойства, связанные с профессиональным консалтингом. Следовательно, эти мотивы и свойства будут служить как бы призмой, сквозь которую будут рассматриваться все их действия, направленные на профессиональное совершенствование.

**? Если понятие «консалтинг» является настолько широким, что же тогда означает слово «консультант»? Можно ли любого человека, предоставляющего консультации, считать консультантом?**

*Консультант* — это специалист в области бизнеса или другой сфере деятельности, чьей основной функцией в данной организа-

ции является помощь другим людям (клиентам) в достижении определенных целей в рамках общей стратегии деятельности данного предприятия. Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами.

**!!! Задача консультанта** – помочь клиенту (предприятию) эффективно работать. Одним из принципов эффективного предоставления консультационных услуг является *интерес к клиенту* как к человеку (или группе людей). Профессиональные консультанты стараются заблаговременно получить *как можно больше информации* о бизнесе данной компании в целом, об определенных проблемах, с которыми сталкиваются отдельные внутренние клиенты в ходе осуществления своей деятельности.

**! Высокопрофессиональный консультант всегда стремится к тому, чтобы оказать положительное влияние на клиента, ситуацию, в которой находится клиент, или корпорацию.**

Используя терминологию теории мотивации Д. Макклеланда, можно сказать, что у высокопрофессиональных консультантов имеется большая потребность в воздействии на окружающих. В стремлении оказать положительное влияние они активно занимаются решением вопросов *развития способностей к управлению*, а также стратегическим аспектом своей деятельности и помогают клиентам сконцентрировать свое внимание на данных вопросах.

Профессиональный консультант уделяет должное внимание *равноправию всех сторон*, задействованных в проекте, он отличается *честностью и порядочностью, проявляет большую силу воли*, добиваясь своей цели. Одним из свойств консультанта-профессионала является *живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях*: на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровнях при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной *гибкостью мышления и восприятия реальности*, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. *В речи* целесообразно часто использовать стилистический прием *метафо-*

*ры или аналогии*, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

Консультанты-профессионалы обладают способностью *анализировать ситуацию в организации или в обществе, определять существующие общественные модели, проследить связи, которые могут быть не очевидными для других людей*. Одной из особенностей поведения консультантов должна быть ненавязчивая, но очевидная *уверенность в себе*. Он должен *вовремя признать свой недостаток опыта* и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант должен быть *честным и справедливым*.

**Вывод.** Таким образом, исторический опыт развития управленческого консультирования как за рубежом, так и в России представляет собой, во-первых, исходную эмпирическую основу, включающую солидный и разнообразный материал по УК, а во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

**Задание.** Вам предлагаются некоторые принципы управленческого консультирования. Выберите наиболее для вас важные и, если хотите добавить другие, назовите их.

- Репутация
- Этические нормы
- Интересы клиента
- Широкие общественные интересы
- Изменение системы
- Вовлечение персонала
- Научность
- Гибкость
- Креативность
- Конкретность и объективность
- Эффективность
- Взаимоотношения

## ТЕСТ

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах консультационной деятельности:

- А) сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта;
- Б) интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы;
- В) обучение консультанта в процессе консультирования;
- Г) подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это...

- А) сотрудники внешних учреждений;
- Б) независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора;
- В) специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации;
- Г) ни один из ответов не является верным.

3. Где могут работать внешние консультанты?

- А) в консультирующей организации;
- Б) в научно-исследовательском институте;
- В) в ассоциации консультантов.
- Г) в организации-клиенте.

4. Где работают внутренние консультанты?

- А) в организации – клиенте;
- Б) в консультирующей организации;
- В) в научно-исследовательском институте;
- Г) в ассоциации консультантов.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

- А) виды консультирования;
- Б) предмет консультирования;
- В) цель консультирования;
- Г) объекты консультирования.

6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

- А) да;
- Б) нет;
- В) не всегда;
- Г) не знаю.

7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения: 1) внешний консультант...; 2) внутренний консультант...

- А) получает постоянную заработную плату в компании;
- Б) гонорар выплачивается за конкретный проект;
- В) составляет «штабную» подсистему компании;
- Г) оказывает услуги на основании договора.

8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

- А) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области;
- Б) присутствие консультанта всегда «под рукой» у руководителя;
- В) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;
- Г) знание внешней среды.

9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

- А) сотрудничества;
- Б) соподчинения;
- В) ни в каком;
- Г) не знаю.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

- А) отсутствие у консультантов опыта работы в других отраслях;
- Б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- В) подчинение внутренних консультантов внешним;
- Г) нежелание перенимать опыт.

## Тема 4. ТЕХНОЛОГИЯ ПОДГОТОВКИ К КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

### Учебные вопросы

*Этапы технологии процесса подготовки к консультированию.  
Диагноз проблемы клиента.*

*Планирование действий. Внедрение изменений. Завершение кон-  
сультационных услуг.*

*Изучив данную тему, студент должен:*

- знать этапы процесса подготовки к консультированию;
- уметь планировать процесс проведения консультаций, анализировать этапы проведения КУ;
- владеть способами и особыми приемами обучения персонала клиента.

*Подготовка* является начальным этапом любого процесса консультирования. На этом этапе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором считается завершением этого первоначального этапа.

### Первоначальные контакты с клиентом

*Завязывание контакта* с потенциальными клиентами *без запроса с их стороны* — один из путей маркетинга консультантских услуг. Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. *Причины*, по которым заказчик обращается к конкретному консультанту: слышал о его профессиональной репутации; коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его; нашел фамилию консультанта в реестре или справочнике; на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления; вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним; любит возвращаться к консультанту, который удовлетворил его в прошлом. Ответствен-

ность действий консультанта во время *первых встреч с клиентом* трудно переоценить. Первоначальные встречи требуют от консультанта *тщательной подготовки*.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультант выясняет, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Обычно он *собирает информацию по следующим пунктам*:

- 1) применяемая терминология;
- 2) характер и расположение рынков;
- 3) типы сырьевых материалов и их источники;
- 4) технологические процессы и оборудование;
- 5) деловые методы и практика в данной отрасли;
- 6) законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли;
- 7) история и развитие;
- 8) экономический климат и основные проблемы отрасли.

### **Предварительный диагноз проблемы**

Опытный специалист — консультант начинает эту работу со встречи с клиентом. Его интересует все:

- кто связался с ним и каким образом;
- как его принимают во время первой встречи;
- какие вопросы задают;
- существует ли в них какой — либо подтекст;
- что говорит клиент о своих конкурентах;
- держится ли он свободно или напряжен и т. д.

*Цель предварительного диагноза проблемы* — определить и запланировать нужное консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая исходя из мнения и опыта консультанта необходима, чтобы правильно понять проблему, т. е. объективно ее оценить.

*Постановка диагноза* включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента. Цель состоит в том, чтобы определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания конкретного объема и продолжительности.

*Методика постановки предварительного диагноза* может быть различной и выбирается в зависимости от ситуации. Можно порекомендовать консультанту *идти от общего к частному*, от общих целей и показателей, общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Такой подход подразумевает, что консультант при анализе будет уделять значительное внимание следующему:

- 1) пропорциям между основными функциями и областями деятельности;
- 2) связи между затратами и выпуском;
- 3) взаимосвязи между основными показателями производительности, эффективности и результативности;
- 4) взаимосвязи между показателями эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно.

*Важный метод предварительного диагноза – сравнение.* При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он обнаружит их путем сравнений со следующими параметрами:

- 1) прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась и проблема в целом может быть исправлена);
- 2) собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);
- 3) другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации – клиенте);
- 4) нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для проведения сравнения между фирмами.

Несмотря на определенные общие правила, старшие консультанты, занимающиеся диагностическими исследованиями, часто имеют *личные приоритеты и специфические подходы*. Успешное диагностическое исследование основано на *быстром сборе информации* о характере и объеме помощи, которую консультант может оказать



клиенту. Основные источники информации для предварительного диагностического исследования – опубликованные записи и отчеты клиента, документации консультативного подразделения, наблюдения и беседы консультанта, а также контакты вне организации клиента.

Внутренняя документация и отчеты клиента содержат данные о его ресурсах, целях, планах и эффективности работы, включая:

- 1) информацию о заводе и оборудовании;
- 2) отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий;
- 3) статистику по сбыту;
- 4) показатели производства;
- 5) движение материалов;
- 6) оценку персонала.

### **План задания**

Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить **план выполнения задания**.

Существенная сторона разработки планирования консультативного задания – *выбор стратегии выполнения задания*. Под этим мы понимаем роли, которые будут играть консультант и клиент, способ (и временную последовательность) применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы, план осуществления задания, а затем *намечает цели и нужные для их достижения технические мероприятия* (реорганизация информационной системы, сети подразделения, введение новой программы подготовки персонала и т. д.). Обе стороны должны знать, чего ожидает другая сторона на каждом этапе. *Временной график* выполнения задания – ключевой элемент стратегии. Какой темп работы выбрать? В первую очередь это определяется потребностями клиента, однако есть и другие соображения, например:

- технические, трудовые и финансовые возможности клиента и консультанта;
- осуществимый и оптимальный темп изменений;
- желательность фазового подхода к выполнению задания (начать с подразделения, которое больше всего подготовлено к изменениям и желает сотрудничать, вводить новую схему сначала экспериментальным путем и т.д.).

*Определение ролей* – стратегический элемент планирования задания. Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, указывая следующее:

- какие действия выполняет клиент, а какие консультант;
- кто подготавливает данные и документацию, в каком виде;
- какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и формы групповой работы и кто будет в них участвовать; какие специальные мероприятия по обучению и информированию будут предприниматься.

После детального определения ролей консультант может выявить *ресурсы*, необходимые для выполнения задания на каждой стадии, включая:

- ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, канцелярские средства, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги);
- ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытание, экспериментальную работу, вычислительные операции и т. д.).

### **Предложения клиенту**

В большинстве случаев в предложения клиенту включаются четыре раздела, в которых приводится вся необходимая информация:

- *технический раздел* – предварительные данные, полученные консультантом; его оценка проблемы; подход, который он намерен выбрать; программа работы, которую он предлагает;
- *раздел по укомплектованию штата* – имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля над работой группы в организации – клиенте;

- *раздел по квалификации консультанта* — опыт и компетентность консультантской организации в связи с требованиями конкретного клиента;
- *финансовый раздел* — стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели для оплаты гонораров и покрытия расходов.

### **Контракт на консультирование**

При работе с клиентом немаловажно составление *контракта на консультирование*. Для этого необходимо обращаться к компетентным в этой сфере консультантам-юристам.

Предложение является основой контракта между клиентом и консультантом и в этом смысле должно содержать ответ на следующие вопросы:

- работа, которую должен выполнить консультант, и поставляемые товары (а также работа, которая выполняться не будет);
- ресурсы, которые должен обеспечить клиент;
- график выполнения работ и продолжительность проекта в целом;
- принципы оплаты работы.

Необходимо также оговорить следующие условия заключения договора:

- как долго данное предложение остается в силе (возможно, что консультант захочет пересмотреть смету оплаты, если клиент не принимает решение о начале работ в течение шести месяцев или если консультанты, первоначально назначенные на проект, уже не работают над ним);
- что включено в стоимость (включены ли накладные расходы и налог на добавленную стоимость или они разделены, кто будет обеспечивать секретарские и другие услуги — клиент или консультант, если последний, то будет ли назначена за них отдельная оплата);
- могут ли ставки гонорара пересматриваться в ходе выполнения проекта;
- каковы условия оплаты;
- каковы условия расторжения контракта по желанию одной из сторон.

**В тетрадь.** Контракт должен включать следующие пункты:

- 1) стороны, заключающие контракт (клиент и консультант);
- 2) объем задания (цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы);
- 3) рабочая продукция и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту);
- 4) вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада);
- 5) гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы, которые возмещаются консультанту);
- 6) процедура представления счета на оплату;
- 7) профессиональные обязанности (передача конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие существенные аспекты);
- 8) авторское право (охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания);
- 9) ответственность (ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту, ограничение ответственности);
- 10) использование субподрядчиков (консультантом);
- 11) прекращение контракта или его пересмотр (когда и как – предлагается сторонами);
- 12) арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров);
- 13) подписи и даты.

В практике управленческого консультирования приняты три основные **формы заключения контрактов**.

1. *Устный договор* заключается клиентом либо после рассмотрения письменного предложения консультанта, либо если он и без этого чувствует, что консультант – именно тот, кто ему нужен и сможет обеспечить требуемый профессиональный подход.

2. *Письмо-договор* – основной вид заключения контрактов на профессиональные услуги во многих странах.

3. *Письменный контракт*, соответствующим образом подписанный сторонами.

*Диагноз проблемы клиента* – второй этап процесса консультирования, но первый истинно операционный этап. Его *первая цель* – изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко,

выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. *Вторая цель* – тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В основе диагностики лежит *научный анализ* на базе предварительной информации о клиентской организации.

*Предметом* диагностики предприятия являются *проблемы*, потому что хозяйственная деятельность с момента рождения предприятия представляет собой перманентный процесс решения проблем.

**! Умело проведенный анализ проблем повышает качество результата на выходе такой консалтинговой процедуры, как диагностика.**

В процессе управленческого консультирования используются разнообразные виды диагностики – *предварительная и перманентная, активная и пассивная, общая и элементная.*

Таблица 6

Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования

Критерии	Вид диагностики	Общая характеристика
По месту в процессе УК	Предварительная	Проводится до начала УК
	Перманентная	Проводится в течение УК
	Персональная	Проводится индивидуальным консультантом
По видам консультантов	Независимая	Проводится внешним консультантом по заказу
	Смешанная	Внешний консультант включает в процесс сотрудников клиента
По применяемым методам	Активная	С использованием активных методов обучения (деловые игры, мозговые штурмы и пр.)
	Пассивная	С использованием традиционных методов (наблюдение, анкетирование, анализ документов, интервью и пр.)

Критерии	Вид диагностики	Общая характеристика
По целям УК	Рабочая	Проводится на конкретном объекте по договору
	Учебная	Проводится с учебной целью при подготовке внешних и внутренних консультантов
	Исследовательская	Проводится на объектах для апробирования новых приемов и методов
По времени действия	Экспресс диагностика	Проводится при отсутствии времени на длительное изучение объекта
	Длительная	Проводится на крупных объектах, требующих значительных временных затрат
По охвату и объекту консультирования	Общая	Проводится по всем аспектам деятельности
	Элементная	Охватывает отдельные элементы системы управления
По методологии консультирования	Диагностическое интервью	Имеет целью за счет специально сформулированных вопросов, задаваемых в определенной последовательности, расширить ментальные рамки респондента, разрушить стереотипы
	Социометрия	Позволяет выяснить позиции респондента по ряду человеческих, профессиональных и других аспектов (используется форма заочного опроса)
	Психометрия	Использование индикатора типов личности Майерс–Бригга (МВТИ)
	Типы трудовой мотивации	Оценка типов трудовой мотивации с использованием теста Герчикова
	SWOT-анализ	Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон клиентной организации

### Порядок диагностики

#### I. Предварительная диагностика

1. Сбор и обработка предварительной информации
2. Принятие решения о консультировании.

#### II. Диагностика.

3. Сбор дополнительной информации, декомпозиция, анализ, прогноз, синтез, систематика.
4. Построение дерева проблем.

#### III. Проблематизация.

5. Целеполагание, ранжирование целей.
6. Построение дерева целей.

Одной из форм диагностики, хорошо проявившей себя в последние годы, является экспресс-диагностика в виде деловой игры. Сопоставив содержание обычной диагностики и экспресс-диагностики в форме деловой игры можно увидеть существенные преимущества активной диагностики (см. табл. 7).

Таблица 7

Отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики  
в управленческом консультировании

Этапы обычной диагностики	Этапы экспресс-диагностики в форме деловой игры
Сбор и обработка предварительной информации (2–3 дня), анализ этой информации (2 дня)	Групповая работа с «микрофоном по кругу», опросы, тесты, анкеты, дискуссии в группах (2–3 ч)
Принятие решения о развитии консультирования – обсуждение результатов у первого руководителя (0,5 дня)	Межгрупповая дискуссия с активным участием ведущих менеджеров и специалистов, выводы и рекомендации (1,5–2,0 ч)
Сбор дополнительной информации, декомпозиция, анализ, прогноз последствий (1–2 дня)	Проблематизация в рабочих группах, подготовка докладов, анализ и ранжирование проблем (3–4 ч)
Построение дерева проблем (1 день)	Структурирование ложных и истинных проблем, выбор генеральной проблемы (4 ч)
Целеполагание, ранжирование, построение дерева целей (1 день)	Построение дерева проблем, дерева целей по группам и межгрупповая дискуссия (4–6 ч)
Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1–2 дня)	Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1 день)

Вся диагностическая работа проходит в четыре стадии:

- *первая* – выработка концептуальной основы диагноза, т. е. определение структуры проблемы и принятие решения о сборе необходимых фактических данных;
- *вторая* – выявление необходимых фактических данных;
- *третья* – анализ фактов;
- *четвертая* – установление обратной связи с клиентом (включая составление отчета на основе диагноза).

## **Выработка концептуальной основы диагноза**

Начинать диагностическую работу нужно с разработки ясной *концептуальной стратегии*. Прежде всего консультант должен: установить факты, доказать, проверить и обосновать их во время постановки диагноза; предусмотреть, какой будет конечный результат, на основании которого задание сможет перейти в следующую стадию. Это включает определение проблемы и ее причин, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных характеристик.

1. *Сущность, или содержание.*
2. *Организационное и физическое местонахождение.*
3. *«Владение» проблемой.*
4. *Абсолютная и относительная величина.*
5. *Временная перспектива.*

**! Основная задача диагностики – выявить силы и факторы, которые вызывают проблему.**

**! Еще одной задачей диагностики является выяснение возможностей клиента: обладает ли он достаточными материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы.**

**Вывод.** Цель диагноза – подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах.

Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти областях:

- проблема;
- причины проблемы;
- наиболее существенные взаимосвязи;
- возможности клиента в отношении решения проблемы;
- возможные направления дальнейших действий.



## Выявление необходимых фактических данных

**Факты** — строительные блоки любой консультационной работы. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разрабатывать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной стадией работы консультанта, однако другого выбора нет.

Подготовительная работа для сбора фактов включает группы:

- *по событиям* — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия;
- *по людям* — возраст, пол, национальность, семейное положение, род занятий, квалификация, трудовой стаж, заработок;
- *по продукции и материалам* — размер, стоимость, технические характеристики, источник;
- *по ресурсам, затратам, доходам и процедурам* — показатель производственной активности, местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования.

Особую роль в диагностической работе играют **источники получения фактических данных**. Это — записи, текущие события и условия, память.

Они могут быть как *внутренними* (в пределах данной организации), так и *внешними* (официальные публикации, статистические отчеты, статьи, мнения людей вне организации).

**Методы получения фактических данных** для диагностики достаточно разнообразны: *наблюдение, беседы, опросники*.

**Пример. Приведем несколько рекомендаций, как вести беседу.**

1. До начала беседы консультант подготавливает список вопросов, которые могут выявить требуемые факты. Он будет служить руководством и гарантией того, что беседа охватит все необходимые моменты, но не помешает рассмотреть другие связанные с ними темы.

2. В начале беседы консультант более подробно объясняет ее цель. Опрашиваемого просят помочь решить проблему, предлагают говорить свободно. Задаваемые во время беседы вопросы должны вести к получению требуемой информации, тем не менее они должны позволять опрашиваемому следовать собственному ходу мыс-

лей. Тщательная запись получаемой информации и предложений (с разграничением фактов и мнений) гарантирует, что консультант ничего не забудет, и показывает также, что выражаемые мнения воспринимаются серьезно.

3. После беседы консультант перечитывает записи, намечает пункты, которые следует проверить, и переводит надежную информацию в систематизированный архив данных по заданию. В некоторых случаях полезно послать опрашиваемому лицу отпечатанное резюме для сверки. Полученная информация позволяет подготовить вопросы для других бесед, например, с целью перепроверки.

Еще одна возможность сбора данных для диагностирования – организация консультантом *специальной встречи*, целью которой будет получение информации по рассматриваемой проблеме.

При сборе информации консультантов интересуют не только фактические данные, но и *отношения людей* в организации – клиенте, которые играют определенную роль в большинстве консультативных заданий.

Консультанты могут использовать еще один метод сбора информации – *оценку*, которая является временным (промежуточным) средством и никогда полностью не заменяет установленных данных.

Оценки следует получать более чем от одного источника и перепроверять их. Консультант может принять оценки клиента относительно следующего:

- фактов, знакомых клиенту;
- аспектов, касающихся текущей ситуации, которые не нуждаются в большой точности;
- случаев, когда требуется показать, целесообразно ли продолжать дальнейшие наблюдения;
- ситуаций когда нужно убедиться, что выгоды от усовершенствования работы заслуживают проведения более точных измерений;
- случая, когда оценку можно проверить.

### **Анализ фактов**

Поскольку конечная цель процесса консультирования – осуществление изменений, то *анализ фактов* должен приблизить нас к ее

достижению. Анализ фактов постепенно переходит в синтез. **Синтез** в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где – то во время анализа фактов.

**Систематизация данных**, применяемая консультантами, проводится по следующим критериям:

- *по времени* – указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания;
- *по месту* (или организационным подразделениям) – помогает исследовать проблемы и находить решения, связанные со специфическими условиями;
- *по ответственности за факты и события* – во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт;
- *в соответствии со структурой единиц и процессов* – используемые материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения, при этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом (действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты);
- *по воздействующим факторам* – это подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе.

Часто используются *статистические методы* (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая *математическое моделирование* или *графическое построение*.

Используется также *метод причинно-следственного анализа*, цель которого – выявить причинные связи между условиями и событиями.

На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью *анализа силового поля*, разработанного **Куртом Левиным**. При таком представлении существующее состояние дел в организации считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению.

Иными словами, речь идет в некотором роде о *прогнозировании*.

Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду.

### **Обратная связь с клиентом**

*Обратная связь* предоставляет клиенту информацию, которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

*С планированием действий* процесс консультирования вступает в свой третий этап, который включает поиск идей для возможных решений диагностированной проблемы, разработку и оценку альтернативных вариантов решений, представление клиенту предложений по осуществлению изменений. Это объясняется несколькими причинами:

- ни к чему делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного из альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент хорошо знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми решениями;
- для планирования действий нужно мобилизовать все таланты и изучить все разумные идеи; планирование не будет эффективным, если в этой работе не участвуют талантливые сотрудники организации – клиента;
- как и при постановке диагноза, служебный персонал клиента может под руководством консультанта провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая таким образом стоимость проекта;
- участие в процессе планирования вырабатывает чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления);
- планирование действий дает клиенту новые возможности обучения.

### **В тетрадь. Поиск идей для возможных решений.**

Консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

- 1) чего следует добиться с помощью новых мер, т. е. какого уровня производительности, какого качества продукции, каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности;
- 2) чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности; методом; оборудованием; местонахождением;
- 3) будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в новом изделии, виде услуг или роде деятельности, существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел;
- 4) какие трудности возникнут: сопротивление со стороны служащих, опасные условия труда, перепроизводство, нехватка материалов;
- 5) кого и как затронут изменения: готовы ли служащие их принять, что следует сделать, чтобы подготовить их, следует ли соответственно изменить что-либо в других местах;
- 6) каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона, во время отпусков, в конце финансового периода, в начале нового календарного года или в любое время.

Таким образом, этап планирования действий начинается с *поиска идей относительно возможных путей решения проблемы*. Цель – выявить все интересные и осуществимые альтернативы и оценить их, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению.

Разрабатывая пути улучшения ситуации, консультант часто прибегает к имеющемуся опыту. Он рассматривает методы, успешно применявшиеся в других случаях *на основании информации, источниками которой могут служить:*

- предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации;
- коллеги по консультантской организации, работавшие в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);

- изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;
- сотрудники других отделов в организации — клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом;
- организации, готовые поделиться своим опытом.

Огромное значение для выработки путей решения проблемы имеет *творческое мышление*, которое можно определить как связывание вместе предметов и идей, которые ранее связаны не были, чтобы найти или разработать что-то новое. Процесс творческого мышления имеет пять стадий:

- 1) *подготовка*;
- 2) *мыслительные усилия*;
- 3) *инкубация*;
- 4) *озарение*;
- 5) *оценка*.

***В тетрадь.*** К методам творческого мышления относят:

*Метод «мозговой атаки»* позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени.

*Метод синектики* схож с «мозговой атакой». При этом методе проблема рассматривается группой примерно из девяти человек, «клиент», который ее выдвинул, объясняет ее, а участники предлагают вариант решения.

*Метод разложения на части* состоит в том, что не делают перечень основных характеристик идеи, а рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования.

*Метод принудительных взаимосвязей* помогает выявить все возможные связи: берутся объекты или идеи и выявляется, сколько существует различных комбинаций для получения нового объекта или идеи.

*Морфологический анализ* использует матричный способ получения решений. Все переменные заносят в матрицу, и пытаются комбинировать их по-новому.

*Латеральное мышление* — это особый творческий метод изучения проблемы. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и все больше вдаваться в детали, что означает вертикальное мышление.

*Опросные листы* — служат в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна с такими подзаголовками: **«Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать?»**

*Метод «дневных грез»* предлагается, если длительная интенсивная работа по какой — либо проблеме не дает новаторского решения; в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

*Метод «группового гения»* позволяет собрать в одной группе несколько лиц, обычно пользующихся разными типами творческого мышления, чтобы иметь возможность сочетать разные методы.

### **! Правила.**

- воздерживаться от преждевременных суждений — исключить преждевременную критику какой-либо идеи;
- быть раскованным — чем безумнее идеи, тем лучше результаты;
- работать с большим количеством идей — чем их больше, тем лучше (можно использовать перекрестное опыление — комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими).

### **Разработка и оценка альтернативных вариантов**

Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, сначала следует тщательно *разрабатывать решения*, вести планирование по всем альтернативам, которые вошли в список. Разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение.

*Оценка альтернатив* — не разовая акция, предпринимаемая в определенный момент в ходе выполнения задания. Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

**! В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:**

- индивидуальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;
- количество критериев велико, и если основным критериям отвечают все альтернативы, то приходится принимать решения по другим;
- некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды – социальные, экономические и политические) трудно или вовсе невозможно количественно оценить;
- оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);
- в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Например, можно использовать группу экспертов (из организации – клиента или другой) для оценки отдельных критериев по шкале баллов. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели (в том числе при анализе решений).

Шкала может иметь следующий вид:

- крупное улучшение – 10 баллов;
- значительное улучшение – 7 баллов;
- некоторое улучшение – 4 балла;
- без изменений – 1 балл;
- некоторое ухудшение – минус 2 балла;
- значительное ухудшение – минус 5 баллов.

### **Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений**

После того как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, клиенту предъявляются **предложения по осуществлению изменений**.

Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения *в устной форме*, прибегая к помощи письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто



требуется *скомбинировать письменное и устное представление предложений*.

Во всех случаях в предложения *необходимо включить план работ по осуществлению изменений*.

**Внедрение изменений** — это четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения — основная цель любого консультационного задания, ведущая к реальным улучшениям.

### **Роль консультанта на этапе внедрения**

Участие консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Вопрос об этом необходимо тщательно изучить и обсудить еще при планировании задания на консультативные работы:

- размер консультативной группы, присутствующей в организации — клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;
  - на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который помогает при необходимости и предоставляет специальные знания своего подразделения;
  - консультант занимается лишь наиболее сложными задачами на этапе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;
  - консультант на этапе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;
  - консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.
- Ясно, что каждое консультационное подразделение выбирает себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности.

### **Планирование и контроль над внедрением**

До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

**Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы** — пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм.

Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов.

**Контроль над ходом работ** укажет на эту необходимость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент. Это касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы, *корректируют по необходимости, но в организационном порядке, избегая поспешных решений.*

### **Обучение и подготовка кадров в организации – клиенте**

Методы подготовки персонала клиента могут быть самыми разнообразными, но наиболее эффективный – прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Обычный элемент выполнения задания – *обучить персонал клиента особым приемам.* Возможны различные подходы, в том числе:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;
- подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;
- официальные подготовительные курсы для работников компаний (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными инструкторами организации);
- участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;
- ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть использованы.

### **Поддержание нового порядка работы и контроль**

**Меры по поддержанию порядка и контролю** должны начинаться, пока консультант еще находится в организации – клиенте, и сохраняться после его ухода. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т. д., работа все же может продолжаться, но нужно что-либо предпринять.

**Завершение** – пятый и конечный этап процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца. Когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна, завершающий этап охватывает *два одинаково важных аспекта консультирования*.

*тивного процесса*: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

### **Планирование прекращения сотрудничества**

**Оценка** — наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства.

**При оценке преимуществ** основное внимание обращается на то, как изменения улучшили работу организации. Обычные консультативные задания порождают три *рода преимуществ*: новые способности; новые системы и формы поведения; новую степень эффективности работы.

**Оценка процесса консультирования** основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания. Должны быть оценены *основные характеристики процесса консультирования*:

- 1) план задания (контракта);
- 2) количество и качество средств для выполнения задания;
- 3) применяемый характер (стиль) консультирования, а также руководство выполнением задания со стороны консультанта и клиента.

### **Пролонгация сотрудничества с клиентом**

Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если дальнейшая работа консультанта все еще связана с этим заданием, мы называем ее *пролонгацией сотрудничества с клиентом*. Желательность такой работы часто обнаруживается при оценке выполнения задания. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить, т. е. продолжить работу в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

### **Заключительный отчет**

До и во время выполнения задания клиент получал несколько *отчетов о ходе консультирования*.

При относительно коротких заданиях это может быть *единственный* отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях отчет может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться лишь в подробности событий, происшедших после написания последнего из них, т. е. быть *заключительным*.

**Оценка полученных преимуществ.** Такая оценка приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т. е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке.

**Оценка процесса консультирования.** Включать или не включать оценку процесса консультирования в заключительный отчет, нужно решать в каждом конкретном случае. Если клиент может извлечь из этого урок на будущее или если его поведение во время выполнения задания привело к получению результатов выше или ниже среднего, желательно сделать это.

**Предложения клиенту.** Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т. д.

Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации. В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям.

**Вывод.** Для консультанта важно знать, как проводить исследование проблемы своего заказчика. Умело проведенный анализ проблем повышает качество результата на выходе такой консалтинговой процедуры, как диагностика.

## ТЕСТ

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?  
А) 4;  
Б) 3;  
В) 5;  
Г) 2.

2. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?

- А) фазой процесса консультирования;
- Б) этапом процесса консультирования;
- В) стадией процесса консультирования;
- Г) процедурой процесса консультирования.

3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?

- А) 3;
- Б) 5;
- В) 4;
- Г) 2.

4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?

- А) 5;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 2.

5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

- А) детальное изучение проблемы;
- Б) первый контакт с клиентом;
- В) обучение клиента;
- Г) выработка решения.

6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

- А) контракт на консультирование;
- Б) обнаружение фактов;
- В) выработка решений;
- Г) конечный отчет.

7. В фазу консультирования «Внедрение» входят:

- А) обучение клиента;
- Б) планирование задания;
- В) оценка альтернативных вариантов;
- Г) корректировка предложений.

8. В фазу консультирования «Завершение» входят:

- А) конечный отчет;
- Б) анализ и синтез фактов;
- В) планирование задания;
- Г) первый контакт с клиентом.

9. В фазу консультирования «Планирование действий» входят:

- А) предложения клиенту относительно задания;
- Б) оценка альтернативных вариантов;
- В) корректировка предложений;
- Г) выработка решений.

10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность – это:

- А) признаки субъектов консультирования;
- Б) признаки объектов консультирования;
- В) свойства консультационного процесса;
- Г) составные части консультационной помощи.

## Тема 5. КОММУНИКАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

### Учебные вопросы

Факторы, влияющие на отношения «клиент-консультант».

Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентных отношениях. Этические проблемы управленческого консультирования

*Изучив тему, студент должен:*

- знать основы алгоритма действий в процессе оказания КУ;
- уметь выстраивать алгоритм процесса консультирования для получения соглашения на КУ на основе этических законов;
- научиться планировать и организовывать маркетинг своих услуг.

Наиболее критичным и наименее уловимым элементом консультационных услуг являются **консультант-клиентские отношения**, возникающие в процессе консалтинга, они зависят от черт характера коммуникантов, ситуации и интерпретации. Эти отношения подвержены влиянию многих факторов, основные из которых будут рассмотрены ниже.

**Первый фактор** — правильный алгоритм действий в процессе оказания консалтинговых услуг.

**Первым шагом** в привлечении клиента является *понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса*. Консультант должен продемонстрировать понимание путем построения связи между потребностями клиента и возможностями фирмы. **Вторым шагом** является *спецификация проблемы*. Сущность проблемы, касающаяся основных интересов клиента, генерирует в себе как конфиденциальность, так и заинтересованность в дальнейшем развитии отношений.

! Когда клиент — консультантские отношения работают отлично, клиент говорит: «У нас есть проблема. Вот она. Как мы ее решим?» К сожалению, такое не часто встречается, потому что клиент не понимает, какую роль может играть консультант, для того чтобы помочь разрешить проблему.

**Третий шаг** заключается в том, что консультант должен направить все усилия на *принятие клиентом диагностики проблемы*. Когда диагностика завершена и точно определены причины проблемы, то

делается четвертый шаг — *понимание проблемы и готовность клиента ее решить.*

**! Среди действий, фокусирующих переопределение проблемы, можно назвать следующие:**

- определение личной роли клиента в причине проблемы;
- выявление других членов клиентской организации, которые влияют на проблему;
- работа с клиентом для сбора и интерпретации данных о потенциальных причинах;
- описание технических, управленческих и политических аспектов проблемы. Хотя клиент может не конкретизировать и не осознавать свои сомнения, однако они существуют. Например, это может быть неуверенность:
- в правильном выборе консультационной помощи;
- в том, сколько нужно потратить на консалтинговые услуги;
- в правильном понимании существующей проблемы.

**Второй фактор** — маркетинговый подход при оказании консалтинговых услуг.

Клиенты покупают консультационные услуги в том случае, когда консультант может продемонстрировать *понимание и способность оценить проблемы бизнеса клиента.*

Следующий элемент создания и поддержания обещания — это закладывание качественных личных отношений в начале соглашения. Успех соглашения зависит от *степени участия клиента и качества предоставленной клиентом информации.*

**В тетрадь. Основным правилом в клиент—консультантских отношениях является такое: никогда не удивляйте клиента.**

*Убеждение* — это подход, который помогает клиенту понять, каким образом консультационная фирма может управлять проблемой, и фокусироваться на характеристиках услуги, а не на ее результатах.

**Например,** фирма собирается помочь клиенту в проекте анализа и исследования, следовательно, больше внимания следует обращать на внедрение полученных данных, а не на процесс получения данных.

Важен *методический подход к разрешению проблемы*, а выбор метода зависит от масштаба и определения проблемы. *Накопленный*



*опыт и репутация ведущих консультантов* являются главными показателями компетентности консультационной фирмы.

**Третий фактор** — это умение общаться на межличностном уровне.

Эффективные консультанты работают с клиентами на двух уровнях: *на уровне решения сущности проблемы*, который ведет к рациональности и точности консультанта, и *на межличностном уровне*, который фокусируется на том, как клиент и консультант воспринимают друг друга.

**В тетрадь.** *Персонал будет более активно поддерживать проекты, если будет понимать свои перспективы.*

Этому может помочь такая форма взаимоотношений клиента и консультанта, как *обучение*. Оно не только позволяет решить текущую проблему, но и даст возможность приобрести определенный опыт, который может пригодиться в будущем.

! Итак, перечислим *ключевые элементы* партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений:

- принятие решения, подтверждение ответственности и экспертиза являются двусторонними относительно клиента и консультанта;
- сбор данных и анализ осуществляются клиентом и консультантом совместно;
- предупреждение конфликта может быть источником новых идей;
- партнерство продолжается благодаря усилиям по достижению взаимного понимания и соглашению по ожиданиям дальнейшего разрешения проблемы;
- установление ответственности определяется в процессе дискуссии о подходящих ролях клиента и консультанта и доступных ресурсах;
- передача навыков является частью процесса разрешения проблемы.

Развитие консультант–клиентных отношений на рынке КУ невозможно без учета общих тенденций развития ***коммуникационных процессов и особенностей рекламного рынка***. Главной целью коммуникационного процесса является планирование и организация маркетинга своих услуг таким образом, чтобы в случае возникновения потребности в совете потенциальный клиент обратился именно к консультанту. Здесь целесообразно использование *методов как прямого, так и непрямого маркетинга*.

Важно применять на практике метод прямого маркетинга. Для этого пригоден **метод эффективного воздействия** на клиента.

1. Прежде всего, в процессе обслуживания клиента консультант должен помнить: все, что он говорит и делает, *формирует его имидж*.

2. В самом начале разговора консультант поясняет клиенту, что, прежде чем взяться за работу, он хотел бы кое — что выяснить и понять, так как *ситуацию в беседе контролирует тот, кто задает вопросы*. Необходимо научиться управлять своими мыслями. Если клиент начнет перебивать консультанта и расспрашивать о его возможностях, консультант должен обязательно бороться с собственным соблазном начать говорить о том, насколько превосходны его услуги.

3. Необходимо проявлять *искреннее внимание к клиенту*, отстаивать только его точку зрения. Когда клиент говорит, необходимо слушать его очень внимательно, не перебивая. Записывать разговор можно при необходимости и после разрешения клиента. Записи должны быть четкими и краткими.

4. Необходимо *искренне интересоваться проблемами своего клиента*, возникновением похожих проблем у потенциальных клиентов. Для уточнения неясных моментов необходимо задавать специальные вопросы.

### **Возможные вопросы**

- Каков у клиента опыт предыдущего общения или сотрудничества с консультантами?
- Пользовался ли он услугами консультантов ранее?
- Каковы положительные результаты этого опыта?
- Какие проблемы рассматривались?
- Что, с точки зрения клиента, сегодня следовало бы сделать по-другому?
- Есть ли у клиента сейчас какие-либо опасения или сомнения относительно привлечения консультанта для помощи компании?
- Есть ли что-то такое, с чем клиент посоветовал бы консультанту обращаться очень осторожно?
- Каким образом решались финансовые вопросы, связанные с работой консультантов?

- Какие особенные результаты хотел бы видеть клиент, покупая услуги?
- Если консультант примет предложение работать на клиента, как будет измеряться его вклад в развитие бизнеса?
- Каковы, с точки зрения клиента, могут быть отдельно результаты?

5. Всегда необходимо *внушать клиенту сознание его значительности* и делать это искренне, избегать острых углов, не спорить с клиентом, относиться сочувственно к его мыслям и желаниям.

6. Консультант должен давать клиенту возможность спасти свой престиж, убеждая его и себя в том, что клиент может разрешить свою проблему.

*Для уменьшения вероятности отказа клиента от сотрудничества* консультанту необходимо выполнить несколько условий:

- спланировать свою презентацию с точки зрения слушателя; с самого начала придерживаться дружелюбного тона; добиваться возможности сказать клиенту, что выбор идеи был произведен им самим; заставлять своего слушателя почувствовать себя важным; проверять свое понимание наиболее важных вопросов и проблем, которые могут возникнуть перед слушателем, с его, а не со своей точки зрения; помнить, что в настоящий момент точка зрения всегда зависит от того опыта, который получен в прошлом;
- подстраивать свои манеры под манеры слушателя (клиента); никогда не говорить клиенту, что он не прав, лучше показать это взглядами, интонациями, жестами; новую информацию преподносить как забытую; добиваться, чтобы клиент с самого начала говорил только «да», стараясь не давать ему возможности ответить «нет»;
- создавать у слушателя понимание того, что надо действовать прямо сейчас; показать, к чему могли бы привести предлагаемые консультантом изменения, что он обладает способностью изменить потенциально благоприятные и неблагоприятные условия;
- создавать и поддерживать у клиента интерес, никогда ничего не доказывая, а лишь устанавливая факты; начинать обсуждение проблемы с похвалы и истинного признания достоинств клиента; чаще называть его по имени; перечислить некоторые выгоды, которые клиент получит от использования консультационных услуг.

7. Консультант должен *сначала говорить о собственном опыте, а потом критиковать своего собеседника*. Обязательно следует рассказать клиенту (и достаточно подробно) все, что тот хотел бы знать об услугах:

- что и когда собирается делать;
- кого еще надо будет привлечь для разрешения проблем клиента;
- какие особенности знания и опыт предлагаются к продаже;
- как клиент сможет осуществлять контроль;
- как консультант будет держать клиента в курсе дела;
- кто еще из числа тех клиентов, которые знают и уважают консультанта, уже успешно воспользовались его услугами;
- что эти клиенты говорят о качестве и эффективности работы (если у него есть право цитировать их).

8. Консультант должен проявлять уважение к мнению собеседника, никогда не говорить, что он не прав. Если консультант ошибся сам или в чем — то не прав, *он должен признать это быстро*.

9. Консультант должен добивается того, чтобы клиент *активно участвовал в разговоре*. Если консультант потерял внимание своего слушателя в процессе обсуждения, то он должен прекратить говорить сам и подождать, пока клиент не начнет говорить.

***Этические проблемы управленческого консультирования*** можно разделить на три большие группы: взаимодействие консультантов между собой, поведение консультантов по отношению к клиентам и поведение клиентов по отношению к консультантам. Первая группа проблем целиком и полностью определяет содержание второй. Обе эти группы во многом определяют, как будет действовать клиент по отношению к консультанту.

**? Почему необходимо говорить об этических нормах в работе консультантов?** Потому что любое нарушение этических норм ведет к самым негативным и разрушительным последствиям.

**В тетрадь.** ***Этические проблемы первой группы*** — нормы и принципы, которые чаще всего нарушают консультанты во взаимодействии друг с другом.

1. Очерняют коллег перед потенциальными клиентами в целях получения заказа или просто «по доброте душевной». Например, некоторые обсуждают негативную информацию о других людях.

2. Воруют методы и другие инструменты, представляющие науку коллег. Существует три типа плагиаторов в науке. Первые просто берут чужие наработки и присваивают их себе «с ясными глазами», а затем истово говорят везде о своих гениальных достижениях. Вторые кое-как видоизменяют украденное и считают это своим. Третьи – это иногда «добросовестно заблуждающиеся».

3. Приписывают себе заслуги других. Чаще всего с этим можно встретиться в рекламных материалах. Например, значительная фигура в сфере консультирования объявляет, что она создала нечто «впервые в России». А оказывается, что пять-семь лет назад некто другой уже создал это в еще более развитой форме, дающей серьезный практический эффект.

4. Рекомендуют друг другу «плохих» клиентов (которые либо не платят, либо неэтичны, либо скандальны и т. д.) из различных побуждений: зависти, злобы, желания испортить чужую репутацию и т. д.

5. Ходят по семинарам коллег, собирая различного рода информацию, не вкладывая ничего в содержание обсуждаемых вопросов. Это, как правило, «вечные ученики», которые надеются за неимением своих знаний, мыслей, достижений поживиться за счет других. Но даже когда они уже «накопали» у коллег достаточно много, они никогда не делятся этим с другими. Только за деньги, т. е. это типичное паразитирование на сообществе.

*Этические проблемы второй группы* – нормы и принципы, которые чаще всего нарушают консультанты при взаимодействии с клиентами.

1. Обещают то, что сделать не могут или что сделать вообще невозможно. Дело в том, что есть вещи, которые при определенных подходах сделать невозможно. Например, невозможно ничего изменить в организации, если не работать в рамках подхода, ориентированного на человека.

2. Обманывают клиента, пользуясь трафаретной отчетной документацией, в которую подставляются цифры, полученные в данной организации. Грамотные консультанты понимают это, так же как научно мыслящий человек понимает, что нельзя создать вечный двигатель.

3. Используют работу в этой организации для получения информации в интересах другой, возможно, конкурентной. Этот случай – фактически криминальный, так как действует «Соглашение о конфиденциальности», в котором штраф за нарушение конфиденциальности может составить значительную сумму.

4. Используют манипулятивные технологии, позволяющие в обход сознания клиента принудить его действовать определенным образом. Манипулирование по определению и есть принуждение человека действовать так, как нужно манипулятору, в обход сознания того, кем манипулируют.

**? Как это происходит?**

Например, консультанту надо получить заказ. Он делает предварительную диагностику и, основываясь на ее результатах, рисует будущему заказчику жуткую картину, ожидающую того, если он не прибегнет немедленно к помощи этого консультанта. В ход идут задумчивые фразы типа: «Может быть уже поздно...»; «Вас ожидает такой острый кризис, какого вы еще никогда не переживали...» и т. д. И здесь же живописуется оптимистическая картина, которая «станет реальностью, если...». Это – самые простые приемы. Есть и более утонченные.

5. Завышают (чтобы получить больше денег) или занижают (чтобы получить хоть что-то) стоимость работ. «Проси больше – дадут хоть половину», – достаточно расхожая логика, в соответствии с которой действуют многие консультанты. Неточный просчет всех параметров будущей работы, оценка, использование критериев и т. д., а расчет на то, что это повысит имидж, солидность.

6. Нарушают договоренности с клиентом по срокам, объему, качеству и результативности работ. Например, некоторые консультанты организуют свою работу таким образом, чтобы клиент через некоторое время снова обратился к ним.

*Этические проблемы третьей группы* – нормы и принципы, которые нарушают клиенты по отношению к консультанту.

1. Отказываются платить, дискредитируя для этого результаты работы консультанта.

2. Требуют от консультанта большего объема работы за те же деньги, а иногда вообще без оплаты.

3. Критически оценивают методы и формы работы консультанта, «сбивая» его при этом психологически. Как большинство людей, они считают себя знатоками, способными решать все проблемы, в том числе и в области управленческого консультирования.

4. Борются с консультантами против предлагаемых ими изменений, ради которых их и приглашали.

5. Очерняют консультантов перед их возможными будущими клиентами в целях психологической компенсации собственных недоработок.

6. Устраивают тендеры якобы для выбора консультантов, используя знания и опыт претендентов бесплатно.

**Вывод.** Партнерские клиент – консультантские отношения способствуют внутреннему разрешению проблемы, но при этом надо, чтобы ресурсы консультанта и клиента использовались как можно более эффективно. Этому может помочь такая форма взаимоотношений клиента и консультанта, как *обучение*. Оно не только позволяет решить текущую проблему, но и даст возможность приобрести определенный опыт. Не менее, а может более важным вопросом является знание этических норм и правил поведения консультанта со своим заказчиком.

## ТЕСТ

1. Что такое процессное консультирование?

- А) взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач;
- Б) самостоятельная работа консультанта;
- В) процесс написания консультантом итогового отчета;
- Г) самостоятельная работа клиента.

2. Экспертное консультирование – это:

- А) экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение;
- Б) сбор консультантом информации о клиенте;
- В) научное обоснование консультантом деятельности клиента;
- Г) приглашение эксперта.

3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

- А) в команде на основе доверительных отношений;
- Б) в одиночку без вмешательства со стороны клиента;
- В) с открытым обменом мнениями о проблеме;
- Г) в результате которой компания – клиент получает сиюминутный результат.

4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

- А) честный и открытый обмен мнениями;
- Б) единство консультанта и клиента в понимании; сущности и причин возникшей проблемы;
- В) профессионализм;
- Г) независимость.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- А) организационная диагностика;
- Б) организационные интервенции;
- В) организационная культура;
- Г) организационное поведение.

6. Организационные интервенции – это:

- А) мероприятия, призванные внести в деятельность компании – клиента позитивные изменения и закрепить их;
- Б) процесс поглощения и слияния компаний;
- В) происки конкурентов, шпионство в компании.

7. Обучающее консультирование предполагает:

- А) обучение сотрудников компании–клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации;
- Б) обучение сотрудников компании–клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными;
- В) написание консультантом серии учебных пособий на примере компании – клиента;
- Г) проведение аудиторных занятий.



8. К методам обучающего консультирования относятся:

- А) проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании–клиента;
- Б) метод анализа;
- В) рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании – клиента;
- Г) экспертная оценка.

9. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику. 1) обучающее консультирование; 2) экспертное консультирование; 3) процессное консультирование:

- А) устные консультации в режиме «вопрос – ответ»;
- Б) обучение методикам и инструментарию решения задач;
- В) участие, вмешательство в процесс принятия решений;
- Г) полное погружение участников в проблематику;
- Д) экспресс – анализ ситуации.

**Задание.** Выберите соответствующую каждому понятию характеристику и объясните свой выбор.

Таблица 8

Признаки УК	Типы УК
1. По радикальности	«Революционное» УК
	Оперативное УК
	Целевое УК
2. По целям	«Косметическое» УК
	Стратегическое УК
	Многоцелевое УК
3. По видам решаемых задач	«Обыденное» УК

## **Тема 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ**

### **Учебные вопросы**

*Сущность организационно-деятельностных игр в практике консультирования. Конструктивные и технологические различия между ПДИ и ОДИ. Различия методических принципов ПДИ и ОДИ.*

**Изучив данную тему, студент должен:**

- знать СМД-методологию, позволяющую посредством ОДИ проводить исследования различных сфер деятельности;
- уметь выстраивать процесс принятия группового решения вне конфликтного поля;
- овладеть технологией ОДИ для решения практических задач.

Организационно-деятельностные игры эффективны в силу широкого круга участников, отстаивающих собственные позиции, способных рассуждать и думать, соглашаться и убеждать. Участников подобных игр подбирают специально, руководствуясь, с одной стороны, качеством интеллекта, культурой и инновационной восприимчивостью, с другой — абсолютно произвольным набором характеристик личности. ОДИ были разработаны под руководством Г.П. Щедровицкого в НИИ общей и педагогической психологии АПН СССР с привлечением специалистов из ряда других НИИ и вузов. Такие игры широко применяются при разработке крупных региональных проектов и программ.

В основе организационно-деятельностных игр лежит системно-мыследеятельностная методология (СМД-методология), разрабатываемая в Московском методологическом кружке с 1952 г. Основоположники ОДИ утверждают, что ОДИ и ПДИ (проблемно-деловые игры) не имеют точек соприкосновения и отличаются принципиально тем, что результат ОДИ — новое знание, а результат ПДИ прогнозируется заранее по вполне определенной схеме и нового знания не дает. На этом основании делается вывод о невозможности какой-либо коммуникации между ними.

Для того чтобы продемонстрировать возможность взаимодействия ОДИ и ПДИ, можно провести сравнительный анализ на основании данных (табл. 9).

Таблица 9 Компоненты ПДИ и ОДИ

Компоненты игры	Проблемно-деловая игра	Организационно-деятельностная игра
Продолжительность игры	1–3 дня	5–12 дней и более
Количество участников	15–80 человек	80–200 человек
Численность рабочих групп	10–25 человек	3–10 человек
Продолжительность дневной работы	10–12 человек	12–14 человек
Состав участников	Персонал предприятий и игротехники	Рабочие группы в составе: 1) представителей предприятий; 2) разных отраслей; профессиональные группы (экологи, медики, власть, проектировщики и т.д.)
Организационные документы	Сценарий игры и регламент	Оргпроект и программа
Организаторы	Организатор игры и игротехники	Организационно-методическая Группа с руководителем и главным координатором
Длительность организационного периода	От одной недели до месяца	1–3 месяца и более
Содержание подготовительного периода	1. Диагностика объекта. 2. Организационная подготовка. 3. Заключение договора 4. Издание приказа по предприятию. 5. Встречи с коллективом	1. Анализ замысла и концепции игры. 2. Методологическая и теоретическая проработка темы. 3. Оргпроектирование. 4. Программирование. 5. Планирование. 6. Диагностика объекта. 7. Формирование групп участников. 8. Оргподготовка
Структура игры	1. Групповая работа. 2. Пленарные заседания. 3. Межгрупповые дискуссии	1. Групповая работа. 2. Пленарные заседания. 3. «Круглые столы». 4. Методологические консультации

Из табл. 9 видно, что различия в компонентах игры весьма существенны. ОДИ гораздо более сложный вид игровой деятельности, чем ПДИ, и это видно из продолжительности игры, численности и состава участников, содержания подготовительного периода, а также самой структуры игры.

Из методических принципов ОДИ в практике проблемно-деловых игр применимы в первую очередь принципы рефлексии и конфликтности.

Например, в условиях конкретной производственной игровой имитации участник, выполняющий определенную роль, должен периодически как бы смотреть на себя со стороны, оценивая свои действия и внося необходимые коррективы. Конфликтность же в ПДИ не допускается только в коллективных «мозговых атаках», а в остальных случаях она присутствует и обогащает игру.

Таблица 10

Конструктивные и технологические различия между ПДИ и ОДИ

Элементы конструкции и технологии ПДИ	Элементы конструкции и технологии ОДИ
Состав участников – представители различных профессиональных групп предприятия. Коллектив однороден и различия в системах мышледеятельности минимальны	Состав участников – представители различных профессиональных групп народнохозяйственного комплекса, властных структур, ученые, общественные организации и т. д. Коллектив неоднородный, зачастую с принципиальными различиями в системах мышледеятельности
Правила игры не допускают конфликтов и иных разрывов игрового процесса. Исключается взаимная критика	Взаимодействие различных систем мышледеятельности неизбежно порождает конфликты, возникают противоречия, игровой процесс может прерваться, а затем развернуться совсем в другой плоскости
Групповая работа строится на взаимопонимании через дискуссию, где наработанные предложения обсуждаются, корректируются. Рефлексия фактически отсутствует	Конфликты и иные разрывы игрового пространства приводят к переформированию первоначально созданных рабочих групп и выходу участников на новые рефлексивные позиции

Элементы конструкции и технологии ПДИ	Элементы конструкции и технологии ОДИ
Результаты групповой работы соотносятся с позицией организатора игры. В результате индивидуальной и коллективной мыследеятельности происходит процесс закрепления полученного знания	В групповой работе происходит осознание своего места в игровом пространстве. Участники самоопределяются, возможно появление нового оргпроекта игры. Усвоение участниками техники коллективной мыследеятельности приводит к «распредмечиванию», т.е. к выходу за рамки своей профессиональной принадлежности
Происходит осознание эффективности коллективной работы при индивидуальной мыследеятельности	Процесс самоопределения приводит к перестройке индивидуальных систем мыследеятельности с целью повышения коллективной. Происходит осознание необходимости адаптации мыследеятельности каждого к коллективной
Игра не создает нового знания, реализуя в основном уже известные алгоритмы	Осуществляется созидательная работа по проектированию нового знания посредством получения эмерджентного эффекта от коллективной мыследеятельности

В настоящее время в России существуют следующие *группы консультирования*:

- по форме собственности – государственные, частные, акционерные, смешанные;
- по размерам – малые, средние и крупные предприятия;
- по территориальному признаку – центральные (федеральные) и административные.

Наиболее типичными *организационно-правовыми формами* консультационных фирм являются: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества и частные предприятия.

1. *Учебные подразделения (центры)*. Они создаются в виде как маленьких учебных секторов, так и крупных институтов. Подразделения (центры) различными способами участвуют в выполнении консультационного проекта, например поставляя преподавателей или проводя обучение по специально разработанным программам. Они, как правило, относительно автономны, некоторые их программы открыты для внешних участников. Многие из них организуют внутренние курсы, семинары для персонала самой фирмы.

2. *Подразделения (центры)* по информационному обслуживанию. Эти услуги менее распространены, чем учебные, однако обеспечение клиента информацией очень важно. Консультационные фирмы хранят чрезвычайно ценную информацию, и многие из них стали настоящими экспертами по ее сбору и обработке. С помощью такой информации клиент может получить новые идеи и попросить консультанта изучить их, помочь воплотить в реальность.

3. *Подразделения (службы)* по развитию информационных технологий и эконометрии. Диапазон постоянных и временных услуг, которые они оказывают, довольно широк.

**Вывод.** При формировании оргтехнологии управленческого консультирования от консультанта требуется особое внимание к инструментарию, центральное место в котором занимает деловая игра. Анализ игровых характеристик, взаимообогащение ОДИ и ПДИ, многовариантность применения деловых игр на всех уровнях УК – свидетельство неисчерпаемых возможностей их эффективного практического применения. В этом плане классификация деловых игр по уровням УК, анализ конструктивных вариантов ДИ с позиций их возможного и рационального применения в консалтинге, сравнение компонентов, технологических этапов и методических принципов представляют практический интерес для студентов старших курсов вузов, преподавателей, научных работников и для консультантов.

**Задание 1.** Сравните методические принципы ПДИ и ОДИ. Найдите общее.

Таблица 11  
Различия методических принципов ПДИ и ОДИ

Проблемно-деловые игры (ПДИ)	Организационно-деятельностные игры (ОДИ)
Проигрывается так называемое «узкое место» как элемент производственной ситуации. Полнота и целостность сферы деятельности односторонние	Строго соблюдается принцип полноты и целостности имитации сферы деятельности
Преобладает принцип бесконфликтности	Конфликтность – один из базовых принципов

Проблемно-деловые игры (ПДИ)	Организационно-деятельностные игры (ОДИ)
Принцип проблемности по заранее известному прототипу	Принцип проблемности в зависимости от обстоятельности, т. е. прототип отсутствует
Принцип имманентности в организации, т.е. игровые ситуации, будучи изначально организованными, меняются редко и незначительно	Принцип перманентности в организации, т.е. игровые ситуации непредсказуемы, и это требует постоянной самоорганизации
Принцип постоянства позиции	Принцип постоянной рефлексии
Принцип полноты протокола – выполняется частично, в зависимости от типа игры	Принцип полноты протокола – наработанное в игре фиксирование последующего анализа
Принцип равенства – все участники равноправны независимо от доигрового статуса	Принцип равенства – все участники равноправны независимо от доигрового статуса
Принцип непрерывности игры	Принцип непрерывности игры
Принцип непрерывного участия в игре	Принцип непрерывного участия в игре

**Задание 2.** Вам предлагается деловая игра «ПОЛЕТ НА ЛУНУ».

Игра используется для более глубокого усвоения вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям.

**Цели:**

- 1) сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой;
- 2) определить уровень развития группы, перед которой ставится задача;
- 3) выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

**Размер группы:** *от шести до двенадцати участников*, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

**Необходимое время:** *около одного часа.*

**Материалы для участников упражнения**

1. Карандаши.
2. Листы для индивидуальной работы.
3. Листы для групповой работы (один для каждой группы).
4. Листы с ответами и обоснованием решений.
5. Контрольные листы для подсчета баллов.

**Расположение участников.** Они должны сидеть за квадратным или круглым столом. В случае прямоугольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролируемую позицию.

### **Организация игры**

**1.** Каждому участнику дается лист для индивидуальной работы и **15 минут** на выполнение упражнения.

**2.** Каждой группе дается один лист для групповой работы. При этом участники должны соблюдать следующие правила:

- а) участникам не разрешается менять что – либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;
- б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;
- в) участникам дается **30 минут** на заполнение листа групповой работы.

**3.** Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от **7 до 10 минут**. Участники игры выполняют следующие действия:

- а) подсчитывают индивидуальные баллы;
- б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла;
- в) этот же человек подсчитывает групповой балл.

**4.** Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от **7 до 10 минут**.

**5.** Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Количество баллов, полученное в результате решения, принятого методом консенсуса			
Средний балл (среднее арифметическое индивидуальных баллов)			
Размах индивидуальных баллов (максимальный и минимальный)			



## Образцы материалов

### Лист для индивидуальной работы участника упражнения «Полет на Луну»

**Инструкция.** Вы – член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало, и поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности, для того чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т. д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть **15 минут** для этого этапа упражнения.

#### Список предметов

1. Коробок спичек.
2. Пищевой концентрат.
3. 15 м капроновой веревки.
4. Парашютный шелк.
5. Портативный нагреватель.
6. 2 револьвера 45 – го калибра.
7. Одна упаковка сухого молока.
8. Два 100 – литровых баллона с кислородом.
9. Звездная карта.
10. Надувной плот.
11. Компас магнитный.
12. 19 л воды.
13. Сигнальные ракеты.
14. Аптечка первой помощи с иглами для инъекций.
15. Радиоприемник – передатчик на солнечных батареях.

## Лист для групповой работы участников упражнения «Полет на Луну»

**Инструкция.** Это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы, перед тем как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны.

Ниже приводится некоторое *руководство по достижению консенсуса*.

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов: голосование, усреднение или торг во время принятия коллективного решения.

3. Принимайте разницу во мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

**Список предметов тот же, что и для индивидуальной работы.**

## Контрольный лист для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»

Название предмета	Правильный номер	Объяснение
Коробок спичек	15	на Луне нет кислорода
Пищевой концентрат	4	можно некоторое время прожить без еды
50 м капроновой веревки	6	может пригодиться для похода по неровной местности
Парашютный шелк	8	чтобы что-то нести
Портативный нагреватель	13	на светлой стороне Луны жарко

Название предмета	Правильный номер	Объяснение
2 револьвера 45-го калибра	11	для использования силы толчка
Одна упаковка сухого молока	12	нужна вода, а ее мало
Два 100 – литровых баллона с кислородом	1	на Луне нет воздуха
Звездная карта (карта лунного созвездия)	3	нужна для навигации
Надувной плот	9	представляет некоторую ценность как укрытие или для того, чтобы что-то нести
Компас магнитный	14	магнитное поле Луны отличается от магнитного поля Земли
19 л воды	2	без этого долго не прожить
Сигнальные ракеты	10	нет кислорода, можно использовать лишь для силы толчка
Аптечка первой помощи с иглами для инъекций	7	аптечка первой помощи может понадобиться, но иглы бесполезны
Радиоприемник – передатчик на солнечных батареях	5	для коммуникации

### **Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»**

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны выполнить следующие действия.

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, сложив все индивидуальные баллы и разделив эту сумму на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных ин-

дидивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

**Оцените результаты по рейтингу:**

*0 – 20 баллов* – отлично;

*21 – 30 баллов* – хорошо;

*31 – 40 баллов* – посредственно;

*41 – 50 баллов* – удовлетворительно;

*51 и более баллов* – плохо.

## Тема 7. РОЛЬ МАРКЕТОЛОГОВ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ЗАКАЗОВ

### Учебные вопросы

*Роль ключевых клиентов. Система мотивации в консалтинге. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг. Специфика товара — «консультационная услуга».*

*Изучив данную тему, студент должен:*

- знать основные принципы маркетинговой деятельности, типы и виды мотивации;
- уметь правильно подойти к маркетингу и организации продаж своих консультационных услуг с правильной психологической установкой;
- овладеть основными инструментами работы с клиентами.

Рекомендации удовлетворенных клиентов — чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании.

**Пример.** Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать своим коллегам с большей степенью вероятности в том случае, если вы превысите его ожидания от проекта. Превысить ожидания можно, сделав задание быстрее, дешевле, с лучшими результатами. Все это могут сделать лишь консультанты, работающие на конкретном проекте. Маркетологи в данном случае бессильны.

Для привлечения повторных заказов консалтинговые компании должны выделить *своих ключевых клиентов*, с которыми следует работать и после окончания проекта. Среди инструментов работы с такими клиентами можно выделить следующие:

- периодические встречи партнеров с ключевыми клиентами;
- указание новых возможностей для бизнеса клиента;
- проявление внимания к тому, кто приглашал консультанта.

Должен существовать *баланс* между усилиями маркетолога и консультантов. Консультанты не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить *систему мотивации*.

**! Мотивация может быть как положительная, так и отрицательная.**

*Для достижения положительной мотивации нужно:*

- установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу; компаниям следует оплачивать эти часы как время, проведенное на работе с клиентами, а консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы;
- организовать специальные программы поощрения, например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т. д.;
- заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг); написав статью, книгу, приняв участие в проведении публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

*Отрицательная мотивация:* компаниям можно рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса.

**? Как можно измерить и оценить усилия маркетологов, если они «не продают»?**

Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных **И. Манном** в книге «Маркетинг на 100%».

1. Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал? (по пятибалльной шкале, пять — максимум). И почему такая оценка?

2. Что положительное Вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?

3. Что не удастся, не сделали («узкие места»)?

4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Важно подойти к маркетингу и организации продаж своих консультационных услуг с правильной психологической установкой.

! Заключение сделки никогда не должно происходить за счет ухудшения отношений. Если не получается добиться от клиента контракта, сделайте две вещи:

1) найдите способ использовать это для укрепления отношений с клиентом;

2) извлеките из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз.

На рис. 1 показаны *этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг*.

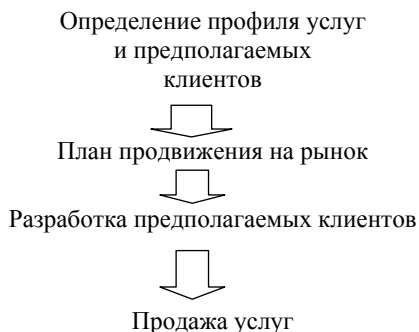


Рис. 1

На рис. 2 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.

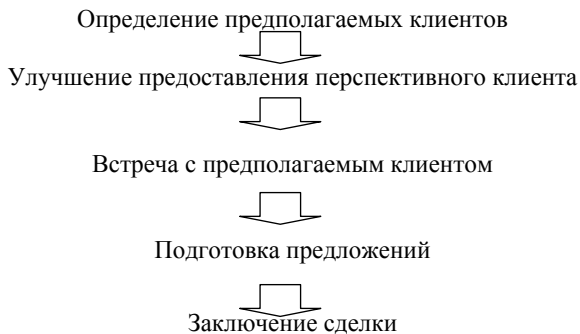


Рис. 2

В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

*Цель стадии определения предполагаемых клиентов* в том, чтобы выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов.

Критерии сегментации рынка консультационных услуг  
по группам потребителей

Критерии сегментации	Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка
Географические	Регион, страна, область, район, город и т. д.
Динамика развития региона	Стабильность, падение, рост
Доступность средств массовой информации	Доступны, недоступны
Отраслевые	Медицина, юриспруденция, менеджмент и т. д.
Профессия	Научный работник, инженер, технолог и т. д.
Уровень образования	Начальное, среднее, высшее и др.
Стиль мышления	Абстрактный, аналитический, аудиальный и т. д.
Социальный статус	Отсутствие статуса, наличие статуса
Опыт использования	Отсутствие опыта, наличие опыта
Национальность	Русский, украинец, француз, поляк и др.
Пол	Мужской, женский
Ожидаемый риск	Получение искаженной информации, сокращение времени на получение информации и др.
Характер информации	Устная, письменная, использование инструментария и т.д.
Временные	1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год и т.д.
Объем предоставленных услуг	1 ч в день, 8 ч в день
Отношение к фирме	Хороший имидж, плохой имидж
Транспортная сеть района	Автомобиль, самолет, поезд и пр.

*Целью следующей стадии* является улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы.

*Цель стадии встречи* – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять, в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: **«Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят»**. Возможно, состоится не одна встре-



ча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

*Цель стадии подготовки предложения* – гарантировать продажу консультационных услуг. *Предложение* – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их выполнять. Например, могут возникнуть вопросы, требующие ответа, может потребоваться изменение предложения или уточнение того, что именно хочет клиент. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений – одобрить предложение или нет.

*Цель последней стадии* для консультанта заключается в удачном заключении сделки. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда: не все перспективные клиенты могут оказаться реальными.

На каждой стадии могут быть свои потери.

Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку. *Тем, кто начинает заниматься продажей консультационных услуг можно дать несколько советов:*

- 1) не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т. п., – это все часть нормального процесса;
- 2) если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены;
- 3) важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать;
- 4) организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки.

Если консультант продает клиенту проект, который ему не нужен, *он рискует:*

- во-первых, заниматься проектом, заведомо обреченным на то, что его результаты разочаруют покупателя;
- во-вторых, разрушить отношения с клиентом.

Таким образом, организация процесса продажи консультационных услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консалтинга и клиента.

Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. И наоборот, у клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант может помочь ему разрешить, но они должны отвечать *некоторым критериям*, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны.

Клиент	Консультант
Проблемы/вопросы	Способности
Решение предпринять какие-то действия	Маркетинг: повышение осведомленности о рынке способностей
Осознание необходимости помощи со стороны	Маркетинг: установление связей с перспективными покупателями
Приглашения консультантов к участию в конкурсе	Деятельность по организации продажи услуг
Выбор консультанта	Деятельность по организации продажи услуг
Выполнение проекта	
Добавленная стоимость	Добавленная стоимость
Завершен контракт с консультантом	
Знание консультанта	Знание клиента

*Привлекательность любого перспективного проекта можно оценить следующим образом (наименее привлекательные проекты идут первыми).*

1. *Случайная работа.* Здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге.

2. *Работа, полученная по-знакомству.* Новым клиентам вас могут представить уже существующие клиенты или «посредники».

3. *Работа по примеру.* Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консультационных услугах уже определена.

4. *Расширение.* Это дальнейшая работа, которую консультант может проводить с существующим клиентом. Одним из результатов осуществления консультационного проекта являются более тесные отношения между консультантом и клиентом.

! Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

- собрать данные по определенной проблеме;
- проанализировать их и выявить основные вопросы;
- определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;
- спланировать ход работ над проектом;
- определить, каких консультантов следует привлечь и какие будут нужны ресурсы.

Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособен его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы по основным показателям представлен в табл. 13.

Таблица 13

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

Сферы анализа	Основные показатели конкурентоспособности	Расшифровка основных показателей
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу КУ. 2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом. 3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта
	Показатели структуры консультационной фирмы	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов. 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется. 4. Дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства

	Показатели материально-технической базы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого.</li> <li>2. Площадь учебно-лабораторная на одного клиента.</li> <li>3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз</li> </ol>
	Показатели кадровой структуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов.</li> <li>2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы;</li> <li>3. Работающих в других консультационных фирмах</li> <li>4. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов</li> </ol>
	Показатели эффективности работы консультанта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов.</li> <li>2. Количество консультантов, занимающихся научной работой</li> </ol>
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество форм обучения клиентов.</li> <li>2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений.</li> <li>3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений.</li> <li>4. Количество центров обучения консультантов.</li> <li>5. Число запланированных консультаций, с учетом возможностей клиента.</li> <li>6. Количество новых специальных форм обучения клиентов.</li> <li>7. Количество применяемого высококачественного материала</li> </ol>
	Характеристика консультационных кадровых служб	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях.</li> <li>2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю. специализированных подразделений.</li> <li>3. Средний возраст по категории консультантов и возрастные тенденции</li> </ol>

**В тетрадь.** Одним из «смертных грехов» консультантов, о котором чаще всего говорят клиенты, является большой разрыв между впечатляющей компетенцией старшего консультанта, который выиграл право заключить контракт, и консультантом, который выполняет работу. Консультанту и маркетологу важно знать *спе-*

*цифику товара «консультационных услуг».* Консультационная услуга относится к отрасли информационных услуг, т.е. это особый информационный продукт.

***Назовем некоторые специфические свойства такого товара, как консультационная услуга.***

1. Одним из них является *свойство неосязаемости*. КУ невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучать до покупки.

2. *Консультационная услуга неотделима от источника — человека.* Например, консультант является составной частью КУ, так как предоставляет ее.

3. КУ не заготавливается в полном объеме заранее и *не может подвергаться хранению*. Неспособность хранить означает несохраняемость с целью последующей реализации. Риск же увеличивается за счет утраченного дохода от неиспользованного консультантом времени на обслуживание клиента.

4. В КУ проявляется *свойство непостоянства качества*. Качество обслуживания клиента зависит от квалификации консультанта, от опыта работы в данной отрасли знания, от взаимоотношений «консультант — клиент», от методов, используемых консультантом, его компетентности. Качество зависит от эффекта, который получил клиент от услуги, т. е. определяется не в момент производства, а в момент потребления.

В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество КУ зависит и от качества предоставляемой информации. А оно определяется такими признаками:

- достоверность — информация должна быть избавлена от ошибок;
- современность — она должна основываться на последних данных;
- комплексность — решение является более качественным при полноте информации;
- краткость — информация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко;
- уместность — первоочередной должна быть информация, которая действительно позволяет принимать решение;
- многообразие оценки — одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения.

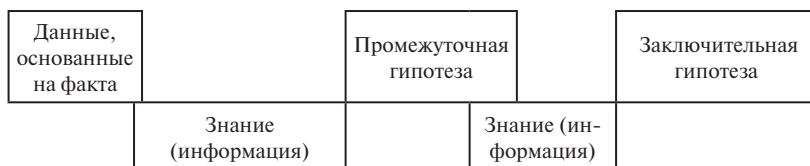
5. Как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, одна из причин возникновения потребности в КУ — проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней сред обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг запускают механизм обучения или психодиагностики. *Неопределенность является тем фактором, который стимулирует спрос на консультационные услуги: чем выше неопределенность, тем выше спрос.*

6. В консультационной услуге специфически проявляются известные законы повышения потребности, непрерывного роста эффективности, оплаты труда по количеству и качеству. КУ — *одно-временный процесс производства и потребления.*

7. С одной стороны, консультационная услуга — это *нематериальное благо*, поступающее в личное потребление, предполагающее расширение особых форм богатства населения — образовательного, культурного, духовного потенциалов, здоровья населения. С другой стороны, *полезный эффект этой отрасли проявляется в материальном производстве*, но через известный промежуток времени и не всегда точно предопределен заранее.

8. Называя консультирование специфической отраслью бизнеса, мы, прежде всего, подчеркиваем *товарный характер продаваемых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительскую стоимость.*

9. По мнению Ф. Котлера, товаром КУ является особая информация, приобретаемая клиентом. Однако, по мнению Л. Шостака, несмотря на то что продукция консультанта может носить форму «переплетного» сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила. В практике организации маркетинга консультационных услуг очень актуальна модель процесса решения задач клиентов.



## Модель процесса консультирования клиента

Итак, продуктом консультирования является *особое знание* – информация, приобретаемая покупателем. При этом **Т. Бэйтсон** и **М.К. Бейтсон** информацию определили как «разницу, производящую разницу». Сенсорный конечный орган человека – сравнивающее устройство, реагирующее на разницу.

**В тетрадь.** Человек без эпистемологических привычек имеет плохое знание.

Информация разделяется на две категории: факты и эвристика. *Фактами* является достаточно освещаемая в специальной литературе, учебных и научных текстах информация о предметной области обстоятельств. *Эвристику* составляет информация, основанная на собственном опыте консультанта, накопленная в результате многолетней практики. Кроме того, специалисты разделяют *фактические знания* и *правила* (знания для принятия решений). К последним относятся «способы сосредоточения», «способы удаления бесполезных идей», «способы использования нечеткой информации» и т. д., позволяющие с большей эффективностью решать поставленные задачи.

Наряду с этим выделяется *метазнание* – знание о знании, указывающее на способы его использования касающееся свойств знания. Знание имеет иерархическую классификационную структуру.

Например, знание в области маркетинга имеет классификационную иерархическую структуру типа «нужда – потребность – запрос – товар – обмен – сделка – рынок». Каждый элемент такой структуры имеет различные связи с элементами других иерархических структур.

**Например,** смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг: внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование.

**10.** Консультационная услуга, как и любая услуга, является процессом, функцией или операцией, на которую имеется спрос. Одним из известных свойств потребности является зарождение ее в соответствии с культурным уровнем потребителя и всего общества. Благодаря таким свойствам, как неотделимость от субъекта

консультирования и специфическая информация, КУ является товаром, *свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми в обществе*. В результате этих свойств консультант ссылается на компетентные источники.

Например, консультант в области юриспруденции осуществляет согласование и взаимопонимание с клиентом через ссылку на нормативы и законы, устанавливаемые государством, или на диплом о юридическом образовании.

В консультационной услуге отражается также *разнообразие условий деловой деятельности*, с которыми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество концептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом.

**11.** Есть еще одна особенность консультационной услуги как специфического товара. Для сферы консультационного обслуживания применимо понятие «виртуальное рыночное пространство» (ВРП).

**Ф. Фейгенбаум** в своих работах отмечает, что по опыту известно, что большая часть знаний в конкретной предметной области остается личной собственностью эксперта. И это происходит не потому, что он не хочет разглашать своих секретов, а потому, что он не в состоянии сделать этого — ведь эксперт знает гораздо больше, чем сам осознает.

! Итак, особенностью консультационной услуги является то, что *консультант создает модель решения задачи клиента и потом продает эту модель в виде товара*, передавая его руководству и менеджерам, за что они и получают высокую плату.

**12.** Еще одна особенность КУ — высокая плата *консультационным компаниям за услуги*. Это плата за ускорение научно-технического прогресса, за возможность правильно ориентироваться в усложняющемся мире в условиях глобализации экономических структур, а также необходимость освоения «чужих» территорий.

**13.** И последнее, *консультирование неотделимо от перманентного обучения*. С одной стороны, консультирование — искусство работать с клиентом, искусство увидеть проблему, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, правильно интерпретировать результаты анализа, оставаться независимым



экспертом и т. д. С другой стороны, консультирование – это наука, поскольку консультант:

- при определении проблемы опирается на глубокие специальные знания и способность мыслить логично;
- находит нужную информацию, обладая широким кругом знаний системной природы той области, в которой он специализируется;
- умеет правильно интерпретировать результаты анализа, поскольку владеет значительным арсеналом аналитических методов и технологий;
- гарантирует объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т. д.);
- поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал.

Поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

***Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями:***

1) подсчет экономического эффекта от работы консультантов;

2) определение реальных положительных изменений в организации клиента:

- *новые возможности персонала организации* – это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
- *новые системы* – внедренные консультантами системы маркетинга, информации, оценки деятельности предприятия, бухгалтерские системы;
- *новое поведение* – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;

- *новые программы* — разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;
- *новые проекты* — реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения. Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса:

- 1) хочу ли я снова работать с этими консультантами?
- 2) могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

В силу специфики природы консультационных услуг *ценовая эластичность на рынке низкая*. Это происходит по ряду причин, в том числе и перечисленных ниже.

**1.** Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах. Клиентам достаточно трудно провести сравнительный анализ рынка консультационных услуг. В отличие от стандартных методов, принятых на товарных рынках, здесь невозможно производить контрольные закупки, анализировать образцы и т. д.

**2.** Высока стоимость переключения на другого консультанта. Клиенту, уже однажды заплатившему за то, чтобы консультант познакомился с его бизнесом, а также предоставившему ему конфиденциальные документы, трудно менять его на других консультантов.

**3.** Очень велик риск покупки некачественной услуги. Это связано с неразвитостью рынка и спецификой услуг.

**4.** Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров — конкурентов.

Необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется *не консультантом, а клиентом*.

! Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается *невосполнимый ресурс* — *собственное время*.

**Вывод.** Для любой консалтинговой компании ценность представляет сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и на-

стоящими клиентами, посредниками и т. д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

Консультационный проект – это особенно напряженный период в развитии отношений между консультантом и клиентом и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно.

## ТЕСТ 1

1. Роль консультанта зависит от...

- А) ожиданий компании клиента;
- Б) сложившейся в компании ситуации;
- В) профиля консультанта;
- Г) социального происхождения консультанта;
- Д) личностных качеств консультанта.

2. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение: 1) консультант по ресурсам – ...; 2) консультант по процессу – ...

- А) сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве;
- Б) действует как фактор изменений, пытается научить организацию саму решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства;
- В) помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

3. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?

- А) да;
- Б) нет;
- В) иногда;
- Г) по ситуации.

4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:

- А) эксперт;
- Б) агитатор;
- В) преподаватель;

- Г) посредник;
- Д) стратег;
- Е) начальник;
- Ж) помощник;
- З) ученик;
- И) подчиненный.

5. Какая из ролей является основной для консультанта:

- А) эксперт;
- Б) преподаватель;
- В) коллега;
- Г) стратег.

6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

- А) экспертную;
- Б) процессную;
- В) на сцене театра в пьесе по роману Н.Г. Чернышевского;
- Г) это не их вопрос.

7. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- А) консультант-агитатор —
- Б) консультант-стратег —
- В) консультант-преподаватель —
- Г) консультант-посредник —

а) организация периодического или постоянного инструктажа в пределах системы клиента;

б) пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений;

в) выступает «буфером» между руководством фирмы и сотрудниками;

г) подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы.

8. Выбор консультанта руководством российского предприятия осуществляется следующим путем:

- А) обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем;

- Б) завязывание контактов с консультирующими организациями, например, на конференциях, семинарах.
- В) по знакомству
- Г) на основе стандартных, единых для всех процедур отбора консультантов международных организаций, таких как европейский союз, европейский банк реконструкции и развития.

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

- А) стоимость оказываемых услуг;
- Б) технические (содержательные) предложения консультантов;
- В) наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта;
- Г) имидж консультанта.

10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

- А) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним
- Б) экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации;
- В) это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз.

## ТЕСТ 2

1. Эффективность консультационных услуг определяется:

- А) рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании–клиенте;
- Б) объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования;
- В) выявлением реальных положительных изменений в компании–клиенте;
- Г) желанием консультанта.

2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

- А) по реальным изменениям в организации – клиенте;
- Б) по затратам организации – клиента на услуги консультанта;
- В) по затратам организации – клиента на обучение своего персонала;
- Г) по прогнозам консультанта.

3. Эффективность работы консультанта определяется как:

- А) отношение полученной прибыли компанией клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам;
- Б) разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта;
- В) количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта;
- Г) разница между доходами и расходами консультанта;

4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- А) вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним;
- Б) отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе;
- В) сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

- А) повышения качества работы;
- Б) изменения нормативно – законодательной базы;
- В) налаживания обширных международных связей;
- Г) копирования шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

- А) установлением того, как каждое подразделение компании клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей;

- Б) по принципу «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше»;
- В) с учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте;
- Г) «на глазок».

7. Выберите неправильное утверждение:

- А) «известны три стадии процесса консультирования»;
- Б) «повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта»;
- В) «эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента»;
- Г) «квалифицированный консультант – успешный консультант».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

- А) и клиентом, и консультантом;
- Б) клиентом;
- В) консультантом;
- Г) не осуществляется вообще.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

- А) изменение организационной структуры управления компании;
- Б) реструктуризация бизнеса;
- В) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;
- Г) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе;

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

- А) применяемых консультантом методов консультирования;
- Б) восприятия методов консультирования клиентами;
- В) целей разрешения конкретной проблемы;
- Г) желания консультанта.

## Тема 8. Правила ценообразования на рынке консультационных услуг

### Учебные вопросы

Основные подходы ценообразования на рынке КУ. Основные способы консультирования. Разработка стратегий предприятия.

**Изучив данную тему, студент должен:**

- знать основные подходы ценообразования на рынке консалтинговых услуг;
- уметь анализировать и критически оценивать возможные способы консультирования;
- научиться использовать профессиональную помощь в проработке стратегии.

По мнению специалистов, существуют некоторые **правила ценообразования** на рынке консалтинговых услуг.

1. Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. *Правильный подход* предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. *Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.*

2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения *оптимальной цены* необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. *Следует соотносить время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов.* Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом *любое изменение цены должно быть обосновано*, например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента.

3. Если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно



воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант *разделит свою работу на этапы, а гонорар — на части*, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги.

4. *Следует избегать «круглых» цифр* при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

5. Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

При переговорах о стоимости работы можно использовать *«индекс успешности проектов»*. Например, если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний — клиентов — на 50%, то «индекс успешности» равен 2. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями, и работа приносит ощутимую пользу. В случае если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

6. *Никогда не надо пытаться демпинговать*, так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж «дешевого консультанта» и навсегда останется с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент.

7. При *почасовой оплате* сразу же оговаривается стоимость человеческого часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50—100 долл. за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель.

8. В практике консалтинга все чаще используется *фиксированная оплата за проект*. При таком способе установления стоимос-

ти работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например в случае с реструктуризацией предприятия.

9. Иногда клиенты предлагают консультантам *форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта*, например, как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

- консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;
- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;
- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т.е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);
- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;
- перед началом проекта невозможно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

10. В российских условиях зачастую используется *комбинированная форма оплаты*, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о *способе консультирования* вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для различных способов

консультирования на российском рынке в настоящее время сложились следующие системы оплаты консультационных услуг.

### **Проектное консультирование**

*Первая система.* Наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации оргструктуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется агентством на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, с заказчиком обсуждается только конечная цифра.

Оговариваются сроки выполнения проекта. Продление сроков дополнительно не оплачивается.

Как правило, в договоре предусматриваются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительное привлечение специализированной организации, например для фокус – групп (это целесообразно, поскольку экономит время, так как работы можно проводить параллельно), их оплата, либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

*Вторая система.* Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается понедельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму). Дополнительные услуги и расходы – аналогично предыдущей системе.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке заказчиком результатов работы консультанта. Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через два месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара составляет 30–50% основной суммы.

Предоплаты не существует. Прекращение работ по инициативе заказчика – аналогично предыдущей системе. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно по соглашению с заказчиком, это если происходит по его вине.

Данная система в большей степени стимулирует заказчика к экономии времени консультанта. Применяется частью агентств и большинством независимых консультантов.

*Третья система.* Любая из предыдущих систем, но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже, выбор предлагается сделать заказчику.

Данной системой в последнее время начинают пользоваться некоторые агентства.

### **Сопровождение**

*Первая система.* Оговаривается сумма и лимит времени. Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятии «в поле», вызов заказчиком консультанта по мере необходимости – во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию с заказчиком предусматривает пропорциональное увеличение оплаты, уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются заказчиком. Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплата составляет 20-50%.

Оплата услуг осуществляется ежемесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом. Применяется большинством агентств и консультантов.

*Вторая система.* Сумма оплаты зависит от времени, затрачиваемого консультантом (определяются часовые или дневные ставки).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает «автоматическое» увеличение оплаты, сокращение времени – «автоматическое» уменьшение.

Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплаты не существует. Расчет производится ежемесячно. Дополнительные расходы – аналогично предыдущей системе.

Система стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени. Применяется отдельными агентствами и консультантами.

## Консультирование

Оговаривается почасовая или дневная ставка. Премияльный гонорар не предусматривается. Дополнительные расходы несет заказчик. Оплачивается фактически затраченное консультантом время. Подсчет ведется следующим образом:

- при интервью (обсуждении проблемы с заказчиком) учитывается реальное время интервью (иногда плюсуется время ожидания консультантом заказчика, если последний опаздывает);
- при работе консультанта вне предприятия (проработка литературы, письменное формулирование рекомендаций, проведение опросов) консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Система применяется практически всеми агентствами консультантами.

## Внутреннее консультирование

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премияльная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премияльной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесечная и поквартальная выплаты.

В практике УК существует правило: в среднем 60% всего рабочего времени консультанта должно быть оплачено. Это составляет 156 дней в год на человека, причем у старшего консультанта ставка гонорара выше.

Стратегии предприятия не существуют в пустоте, а всегда служат достижению конкретных целей. Маркетинговое консультирование пользуется следующими определениями целей и стратегий.

**Цель предприятия** – такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

**Стратегия предприятия** – комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

При разработке стратегий предприятия консультант участвует либо во всех стадиях процесса, либо в отдельных. «Частичное»

применение консультирования охватывает обычно анализ потенциала предприятия, поиск и оценку рыночных возможностей, прогнозирование и исследование тенденций.

Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на разработку стратегий.

**Управление.** Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по следующим параметрам.

1. *Скорость принятия важных решений.*
2. *Взвешенность и обоснованность решений.*
3. *Взаимодействие.*
4. *Делегирование полномочий.*
5. *Определение сроков.*
6. *Контроль исполнения.*
7. *Обеспечение информацией.*
8. *Обратная связь руководителя с предприятием.*
9. *Кадровая политика.*
10. *Качество планирования деятельности.*

**Финансы.** Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые показатели:

1. *Объем собственных финансовых резервов.*
2. *Возможность привлечения дополнительных средств.*
3. *Прогнозируемый график поступления средств.*
4. *Управление финансами.*

**Технология производства.** В производстве оцениваются следующие факторы:

- технологический уровень и гибкость линий;
- возможность расширения производства;
- существующее качество продукции и возможность его изменения;
- практика планирования и управления.

*Для торговых предприятий*, не имеющих собственных производств или использующих их в незначительных масштабах, оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы:

- возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах;
- управление товарными запасами;
- наличие альтернативных поставщиков;
- оперативность закупки.

*Для предприятий сферы услуг* функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры:

- квалификация существующих разработчиков;
- продуктивность: объемы, сроки, качество разработок;
- система стимулирования;
- возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

**Сбыт.** В данной области консультант оценивает, как правило, факторы, связанные со сбытом и распределением продукции:

1. *Фаза жизненного цикла продукта.*
2. *Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией.*
3. *Наличие собственной сбытовой сети.*

**Маркетинг.** В маркетинге производится оценка следующих факторов.

1. *Наличие и уровень исследований*
2. *Ценовая политика.*
3. *Методы продвижения и стимулирования.*
4. *Реальная доля рынка предприятия.*

**Кадры.** В кадрах всесторонне оценивается кадровая политика предприятия: *уровень квалификации персонала, система мотивации и расстановка кадров* — все может быть изменено для новых страте-

гий. Но подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

**Вывод.** На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны.

Каки цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта.

При разработке консультантом стратегий окончательный вариант всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке стратегий предприятием желательно использовать такую же форму для облегчения дальнейшей их проработки.

## ТЕСТ

1. Оплата консультационных услуг клиентом осуществляется на основании:

- А) соглашения между консультантом и клиентом;
- Б) уровня оплаты специалиста в клиентской организации;
- В) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.

2. Форма контракта на оказание консультационных услуг может быть:

- А) как письменной, так и устной;
- Б) письменной;
- В) устной;
- Г) неопределенной.

3. Какие формы может принимать вознаграждение консультанту?

- А) денежный гонорар;
- Б) приобретение акций компании-клиента;
- В) услуги по бартеру;
- Г) все вышеперечисленное.



4. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:

- А) комбинированную;
- Б) повременную;
- В) фиксированную;
- Г) как процент от стоимости объекта консультирования или результата.

5. Цены на услуги российских консультантов:

- А) ниже мировых цен;
- Б) выше мировых цен;
- В) равны мировым ценам.

6. Сколько существует основных способов формирования цены на консультационные услуги?

- А) 2;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 5.

7. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:

- А) заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой;
- Б) использование бартера;
- В) неоплата части стоимости консультационных услуг.

8. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?

- А) заработная плата меньше цены услуги;
- Б) заработная плата больше цены услуги;
- В) заработная плата равна цене услуги.

9. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:

- А) акта приема – сдачи работ;
- Б) заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве;
- В) устного обсуждения полученных результатов.

10. Оплата работы консультанта включает:

- А) затраты на аренду помещения;
- Б) затраты на технический и управленческий персонал;
- В) прибыль консультационной компании;
- Г) налоги;
- Д) затраты на оборудование.

## Тема 9. ОСОБЕННОСТИ КАЧЕСТВА КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ УСЛУГИ

### Учебные вопросы

*Факторы конкурентных преимуществ в консалтинге. Профессиональная этика. Оценка качества консультационной услуги. Оценка эффективности управленческого консультирования. Инновационные процессы и управленческое консультирование.*

*Изучив данную тему, студент должен:*

- понимать важность профессиональной этики консультанта;
- уметь оценивать эффективность процесса консультирования, его качество;
- научиться использовать инновационные приемы управленческого консультирования.

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление консультационных услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами.

**Ключевой фактор** – предоставление таких консультационных услуг, которые *удовлетворяли бы и превосходили ожидания целевых клиентов.*

Потребители выбирают консультанта и после предоставления услуг *сравнивают представление о полученной услуге с ожиданиями.* Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту.

Очень часто восприятие услуги клиентом происходит через представление о *приемлемых сроках ее исполнения.* В данном случае для клиента временные рамки оказываются важнее цены и репутации консультанта. При этом восприятие сроков обслуживания оказывается более сложным, нежели упрощенная оценка роли фактора времени. Например, когда клиент включен в очередь из одного – двух человек (но никак не пяти – шести), это ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям,

в которых им приходится подолгу ожидать исполнения консультационной услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству. С другой стороны, неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо.

Следует также отметить, что фактор времени консультант и клиент воспринимают по-разному. Например, консультанты рассчитывают сроки предоставления услуги с момента подписания договора на консультационное обслуживание, а клиент обычно с момента возникновения проблемы. По-разному относятся они и к рабочему времени: для консультанта это восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе, а клиент хотел бы, чтобы его обслуживали круглосуточно и без выходных.

Первое и очень важное преимущество в качестве — это *высокотехнический и стабильный механизм оказания широкого круга консультационных услуг*. Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны заказчика на данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность заказчика определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта недостаточно для реализации его на практике: заказчик не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. Факторы качества, подконтрольные заказчику, должны быть обязательно им проработаны. Недостаточная предварительная проработка часто приводит к негативным последствиям.

### **Приведем некоторые примеры.**

1. Девятидневные курсы для консультантов посещал руководитель одного из предприятий — «жертва» неверного выбора, который до этого сам пользовался услугами консультантов для оптимизации оргструктуры предприятия. Получив схему, срисованную из книги «Менеджмент», и несколько цитат в качестве отчета, он решил, что консультирование — «легкий хлеб», и поступил на курсы. По окончании курсов он получил сертификат «международного образца», подтверждающий его квалификацию консультанта. «Негативными последствиями» здесь можно считать: во-первых, недостижение им

полезного результата при использовании консультирования; во-вторых, его впечатление о консультировании как о шарлатанстве, применить которое он готов, если удастся «подцепить» заказчика.

2. Крупный банк объявил конкурс на проведение исследований для нового финансового проекта. Для выбора консультантов банк имел предварительную информацию, т.е. мнение экспертов – лучших специалистов в нужной области. Тем не менее, главным критерием выбора стала стоимость услуг. Агентство, выигравшее конкурс как самое «дешевое», после месяца работы представило отчет, который был полностью забракован заказчиком. Банк прервал контракт и пригласил для повторных исследований профессионалов.

*Основные причины отсутствия качества консультационных услуг, которые актуальны для российской практики управленческого консультирования, можно свести к следующему:*

- 1) неправильное определение целей проекта;
- 2) отсутствие навыков работы с клиентами;
- 3) перегрузка рабочих команд;
- 4) плохой подбор персонала на задания;
- 5) изменение клиентом желаний и потребностей во время проекта;
- 6) проблемы с отношением к делу и мотивацией;
- 7) сжатие проектных бюджетов;
- 8) невозможность доступа к опыту в фирме;
- 9) неадекватно подготовленный персонал;
- 10) недостаток стимулов для выполнения качественной работы;
- 11) убогие методологии;
- 12) излишнее доверие к стандартным методологиям;
- 13) неадекватный вспомогательный персонал.

Способы реализации услуги существенно зависят от поставщика. Именно они формируют представление клиента о качестве услуги.

*Ключевые качества консультантов следующие:*

- 1) широкие общественные интересы;
- 2) уверенность в себе – объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность;
- 3) гибкость ума – обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление;

- 4) технические навыки – академическая подготовка, практические приемы работы;
- 5) опыт работы на предприятиях, деятельности как консультанта;
- 6) знание отрасли и предмета консультирования – теоретическое и практическое.

Выделим некоторые возможности улучшения качества консультационных услуг:

- 1) найм;
- 2) обучение во время работы;
- 3) система обратной связи с клиентом;
- 4) поведение руководства;
- 5) создание культуры/климата качества;
- 6) предложения (качество переговоров);
- 7) формальное обучение;
- 8) система рецензирования работы коллег во время проектов;
- 9) система рецензирования работы коллег по окончании проектов;
- 10) система вознаграждения для старших консультантов;
- 11) система вознаграждения для младших консультантов;
- 12) процесс продвижения по карьерной лестнице;
- 13) управление проектами;
- 14) процедуры мониторинга;
- 15) развитие и улучшение методологий.

Можно выделить следующие ключевые элементы, определяющие качество консультирования:

- задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);
- консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);
- заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для формального описания качества консультационной услуги может использоваться модель *SERVQUAL*. В современном виде она включает в себя пять измерений, которые представлены в табл. 14.

## Измерения качества услуг в модели SERVQUAL

Измерение	Краткое описание измерения
Надежность	Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно
Материальность	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида консультанта, обслуживающего персонала консультационной фирмы и других физических свидетельств консультационной услуги
Отзывчивость	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги
Уверенность	Компетентность и вежливость консультанта и обслуживающего персонала консультационной фирмы. Доверие компании и персонала к консультанту. Безопасность консультационных услуг
Сопереживание	Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об консультационных услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним)

Характеристики качества оцениваются и с другой позиции: получают ли клиенты равный доступ к качественной услуге за те же деньги.

Достижение качества консультационной услуги связано с выполнением следующих трех условий:

1. *Качество услуги и удовлетворенность клиента.*
2. *Удовлетворенность клиента и сила отношений.*
3. *Сила отношений и их длительность.*

Например, неправильно поставленный консультантом диагноз проблемы убьет желание клиента консультироваться у него. Хотя при другой встрече тот же клиент может просто не обратить внимания на это.

Побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в консультационной организации **сервисная культура**. Развивать и поддерживать ее можно тремя способами:

- правильный *подход к найму* людей, готовых поддержать ценности и нормы сервисной культуры;

- *мотивирование* – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм;
- ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе *обучения и коммуникации*.

**Профессиональная этика** преследует своей целью формирование у консультантов понятия своего профессионального долга и чести, освоение навыков культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами и т. п. Без возрождения духовности невозможны выходы из экономического кризиса и развитие России как великой державы. Отсюда требование – не допускать окончательного разрушения духовных ориентиров, нравственного здоровья населения, в том числе и самих консультантов, сохранить у них национальные корни. Для этого необходимо **разработать программу** приобщения консультантов к высшим духовным истинам и знаниям.

! Поведение консультанта, как сложное, многообразное явление, включает в себя развитие и выработку ответного действия. Взаимодействуя с клиентами, консультант решает ряд *профессионально-этических задач*, например:

- оценивает свою осведомленность о запросах клиентов;
- выбирает способ подхода к нему (установление контакта);
- определяет свою линию поведения в целом.

Качество услуги в значительной степени зависит от правильно построенных **взаимоотношений** в процессе консультационного обслуживания. Консультант и клиент ожидают друг от друга определенного поведения и предполагают наличие друг у друга определенных качеств.

**Пример.** Клиент, собираясь посетить консультационную фирму, предполагает, что там его встретят высококвалифицированные консультанты, которые смогут быстро и с высоким качеством выполнить заказ. Зная о такой убежденности клиентов, консультанту не следует демонстрировать свое превосходство над ними (например, из-за того, что клиент плохо разбирается в специфике своих проблем и поиске путей их решения). Консультант ожидает, что клиент сможет четко и ясно изложить свои пожелания, на что, однако, способны не все клиенты. Клиентам, испытывающим затруднения в общении, должна быть оказана необходимая помощь.



**Пример.** Бывают случаи, когда ожидания клиента получить высококачественную услугу не сбываются. Важнейшим залогом успешной деятельности и показателем мастерства консультанта служит умелое исполнение им своей социальной роли, воплощающейся в его профессиональном поведении. Консультант должен правильно взаимодействовать с так называемыми трудными клиентами. При их обслуживании консультант должен быть дипломатичен, не поддаваться иллюзиям.

Например, некоторые клиенты начинают отыскивать недостатки в консультационном обслуживании. В этом случае консультант, оставаясь деловым и спокойным, может предложить ему другие варианты разрешения проблем.

Согласно модели качества услуги **А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Бери**, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг, имеется пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами.

1. *Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством консультационной компании.*

2. *Разрыв между восприятием потребительских ожиданий руководством и трансформацией этого восприятия в спецификации качества консультационных услуг.* Например, консультационная фирма хочет добиться, чтобы клиенты могли получить ответ по решению проблемы за один месяц, но не обеспечивает необходимого для этого количества консультантов в проектной группе, не принимает должных мер по обеспечению данного стандарта обслуживания.

3. *Разрыв между спецификациями качества консультационных услуг и качеством предоставляемых услуг.* Этот разрыв может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой персонала консультантов, его перегруженностью работой, низким моральным состоянием служащих и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых консультационных услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство операционного отдела консультационной фирмы будет требовать от своих служащих

быстроты в обслуживании клиентов, в то время как маркетинговое подразделение — предупредительности, теплоты и приветливости по отношению к каждому клиенту.

4. *Разрыв между предоставляемыми консультационными услугами и внешней информацией.*

5. *Разрыв между ожиданиями клиента и его восприятием полученных услуг.*

Вышеназванные исследователи составили также **перечень показателей качества консультационных услуг**, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

- доступность — консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;
- коммуникабельность — описание консультационной услуги выполнено на языке клиента и является точным;
- компетентность — обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;
- обходительность — консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;
- доверительность — на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;
- надежность — консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;
- отзывчивость — служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;
- безопасность — предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких — либо сомнений;
- осязаемость — осязаемые компоненты консультационной услуги верно отражают ее качество;
- понимание/знание клиента — служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Другой не менее интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслужи-

вания базируется на концепции «нейтральных зон» Ч. Бернарда. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов, а поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии клиентом предлагаемого консультационного обслуживания.

**В тетрадь.** *Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии клиентом оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности.*

**Вывод.** Чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой станет нейтральная зона и тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи **Е. Кедотт** и **Н. Терджен** создали **типологию эффективности элементов обслуживания**, которая может быть использована для создания классификаторов и проведения сравнительного анализа. Например, если удобства, цена и чистота, быстрое консультационное обслуживание являются приоритетными для клиентов, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием.

Указанные авторы предложили **четыре классификатора** для определения важности элементов консультационного обслуживания исходя из восприятия потребителей.

1. **Критические** — обычно формируют наименьшую нейтральную зону.
2. **Нейтральные** — создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт.

3. *Приносящие удовлетворение* — могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены.
4. *Приносящие разочарование* — если эти элементы выполнены неправильно, то в большинстве случаев они вызывают отрицательную реакцию (в то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно).

Отметим решение проблемы восприятия качества товаров и услуг, предложенное **И. Кано**, который выделил три основные группы характеристик.

Первая группа — это характеристики *обязательные*. Люди считают само собой разумеющимся, если они есть.

Вторая группа — характеристики *количественные*. В этом случае удовлетворенность клиента (т. е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Третья группа — характеристики *сюрпризные*. Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента — он просто их не ожидает.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг.

1. *Наличие стратегических концепций.*

2. *Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.* Исходя из положений международного стандарта, высшее руководство консультационной организации принимает на себя ответственность за политику качества, касающуюся:

- уровня качества консультационных продуктов;
- благоприятного образа консультационной организации, ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества консультационных продуктов;
- подхода для достижения целей в области качества;
- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

*Первоочередные задачи* в области установки высоких стандартов качества включают:

- последовательную удовлетворенность потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества консультационной услуги;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность в предоставлении консультационной услуги.

Важнейшим вопросом является переводение данных задач *в практическую плоскость*, а именно:

- четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;
- предупреждающее действие и управление с целью избежать недовольности клиента;
- оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;
- достижение коллективного обязательства по качеству в рамках консультационных организации;
- непрерывный анализ требований, предъявляемых к консультационной услуге, и достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги;
- предупреждение неблагоприятных воздействий консультационной организации на общество и окружающую среду.

Политика консультационной фирмы в области качества предполагает проведение контрольных мероприятий. Первое место отводится *мониторингу результатов обслуживания*, который должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

- 1) выводы анализа по исполнению консультационной услуги, т. е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги и удовлетворенности клиентов;
- 2) результаты внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в целях обеспечения качества консультационной услуги;
- 3) изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

К характеристикам, которые могут быть *установлены в нормативных документах*, относятся:

- количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;
- время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;
- характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;
- вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Для повышения качества консультационных услуг большое значение имеет и такой аспект деятельности консультационной формы, как *удовлетворение собственного персонала*. Наиболее важный ресурс в любой организации — ее сотрудники. В качестве *факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду*, следует рассматривать:

- подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;
- условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;
- возможности каждого члена организации для последовательных и созидательных методов работы;
- понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;
- осознанность всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых клиентом;
- усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;
- оценку потребностей клиентов, чтобы обеспечить соответствующее их желаниям качество услуги;
- плановое продвижение персонала по службе;
- плановые мероприятия по приведению умений персонала в соответствие с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся *подготовка исполнителей в области общего руководства качеством*, включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и *оценка эффективности системы качества*.

- подготовка персонала (она не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество);
- обучение персонала по вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;
- ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;
- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;
- тщательная оценка требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые сервисные компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

В принципе, *оценка качества консультационной услуги* охватывает весь процесс консультирования.

### **Оценка консультанта**

Чтобы получить качественную консультационную услугу, заказчику, прежде всего, необходимо решить *проблему своевременного приглашения консультанта*.

**Пример.** В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием и сразу по всему

кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка.

! В идеальном случае руководитель может получить приемлемую для его предприятия методику самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования. В других вариантах по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс-диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только при получении достаточных данных.

**Этический кодекс** маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание *конфиденциальности*. Она может не оговариваться в контракте специально, однако необходимым образом соблюдается консультантом.

**Пример.** Предположим сначала, что заказчик обладает полным списком консультантов и имеет возможность провести переговоры с каждым. Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно выбрать *тип консультанта*, которому будет поручено задание. Выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

Затем производится выбор *конкретного специалиста*, который будет выполнять задание, причем желательно проверить его *квалификацию*. Это справедливо и для агентств, которые, как и любая организация, имеют персонал высокой квалификации и малоквалифицированный.

Надежный, в принципе, метод определения квалификации – проверка рекомендаций от бывших заказчиков – малоприменим именно для выбора консультанта по следующим причинам:

- разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковой цели, например увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположными способами);



- конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда — его суть, равно как и бывшие заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена).

Если речь идет об агентстве, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

**Вывод.** При выборе консультанта руководителю приходится полагаться в основном на здравый смысл. Существуют области деятельности на предприятии, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов. На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для *косвенной оценки его квалификации*.

Наиболее результативным методом выбора является *эксперимент*. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например для экспресс — диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление), консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом».

Стоимость эксперимента невысока. Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента.

**! Распространенная ошибка — предоставление качественных услуг очень дорого.** И наоборот, невыполнение условий контракта ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов, направленных на устранение ошибок. Например, систематические срывы графика обслуживания приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке. Дру-

гими словами, ценой потери качества является само существование консультационной фирмы.

**! Другая ошибка-заблуждение** — это попытка тотального контроля над персоналом для достижения качества. Опыт подсказывает, что в 80% случаев проблемы качества вызваны потерей управления фирмой. Типичны следующие *ошибки высшего руководства*:

- неверные установки, когда руководство настроено на быстрое и легкое решение;  
*недостаток образования, вера в модные, часто бесполезные программные продукты;*
- недостаток времени — иногда вследствие тотального контроля над персоналом;
- самодовольство, вера в то, что предыдущие успехи определяют будущее.

Только осознанная высшим руководством необходимость перемен в системе управления консультационным обслуживанием может привести к новому качеству:

- система понимается персоналом, правильно применяется, получает необходимые ресурсы и является эффективной;
- выпускаемая консультационная услуга действительно удовлетворяет запросам и ожиданиям клиента;
- учитываются потребности общества и влияние на окружающую среду;
- основное внимание уделяется предотвращению проблем, а не их выявлению после возникновения.

Такая система, помимо прямых плюсов, связанных с качеством, будет иметь и много косвенных: повышается дисциплина, сокращается непроизводительный труд, облегчается работа с клиентами.

### **Оценка человеческого фактора**

В производственном процессе консультационных услуг доминирует один единственный ресурс — *человеческий капитал*. Помимо него, в данном процессе используется несколько других производственных факторов.

В частности, в распоряжении консультанта находится *коммуникационная, информационная и транспортная инфраструктуры*. Но

именно здесь технический прогресс ликвидировал всякие различия и специфику. Сегодня не составляет никакой проблемы снабдить всех консультантов одним и тем же «оружием», так что все зависит исключительно от самого «бойца».

! Таким образом, конкуренты или консультанты по кадрам, которые занимаются поисками опытных сотрудников, могут составить себе картину о возможных кандидатах. Работодатели должны получать только качественную рабочую силу с позитивными сигналами.

*Механизмы отбора и оплаты труда персонала* в консультационных фирмах, обслуживающих предприятия, а также в других профессиональных партнерских организациях, таких как крупные адвокатские конторы, общественные консультации, аудиторские компании или инвестиционные банки, *работают по определенным типовым схемам*, которые в специальной литературе описываются как инструменты управления информационной асимметрией между работодателем и наемными работниками. Существенным элементом этих схем стимулирования и расстановки персонала являются строгие отборочные турниры с выбыванием, в ходе которых сотрудники состязаются друг с другом на разных иерархических уровнях. Логика этих турниров в том, что победители на каждом уровне поднимаются вверх по иерархической лестнице, а проигравшие покидают предприятие.

**? Каким же образом определяется победитель, а кто оказывается проигравшим?**

**Пример.** Консультационная фирма не в состоянии точно определить качество своих сотрудников, а должна провести сравнение кандидатов, чтобы составить себе представление об их способностях. Точность подобной процедуры возрастает при постоянстве всех прочих факторов, таких как условия труда или круг обязанностей консультантов. Чем однородней эти условия, тем надежней удастся вскрыть различия в качестве человеческого капитала отдельных кандидатов.

**? Каких консультантов компания должна повышать в должности?**

Оказывается, в данном контексте консультационная компания может быть заинтересованной не в оптимизации качества своих сотрудников, *каким оно ей представляется из собственных оценок*, а

в оптимизации того качества, которое воспринимается ее клиентами. Схема отбора, таким образом, может оказаться искаженной, если возникают *различия в восприятии качества человеческого капитала консультантов между участвующими сторонами*. Следует полагать, что такие различия действительно существуют на самых высоких карьерных ступенях консультационной компании.

**? Что следует в данных условиях ожидать от выбора партнера?**

**Пример.** Консультационная фирма в ходе этой процедуры действительно продвигает вверх лучших сотрудников предшествующего иерархического уровня, а от менее способных избавляется. Такой отбор должен позитивно влиять на ее продукцию, ибо лучшие партнеры своей работой способствуют повышению качества консультационных услуг. Однако, в силу того что эти услуги являются типичным «товаром доверия», клиент о подобном улучшении качества может просто не узнать. Дополнительный вклад хорошего партнера как позитивный внешний эффект окажется растраченным незаметно.

**! Таким образом, консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры лучших консультантов, могут оказаться наказанными вдвойне: во-первых, более слабый человеческий капитал высвобождаемых занижает исходный критерий, по которому клиенты судят об оставшихся там сотрудниках, а во-вторых, этот критерий впоследствии еще корректируется в сторону снижения. Если же консультационные фирмы позволяют уходить лучшим, а оставляют менее способных, то оставшихся партнеров клиенты квалифицируют довольно точно.**

Поскольку консультационные фирмы отбирают в партнеры не лучших консультантов, то реальное качество услуг остается ниже оптимального уровня.

*Первая предпосылка – консультационная услуга как «товар доверия».* Услуга консультационных фирм, обслуживающих высший менеджмент предприятия, предположительно рассматривалась выше как «товар доверия», качество которого клиент не в состоянии точно оценить даже задним числом. Но по мере того как консультационная фирма оказывается вовлеченной в реализацию конкретных проектов, данное предположение начинает вызывать сомнение.

*Вторая предпосылка — невозможность наблюдения качества партнера со стороны клиентов.* На рынке консультаций существуют различия в отношении непосредственного наблюдения за работой партнеров (консультантов высшего уровня) со стороны их клиентов. Так, имеются рыночные сегменты, в которых децентрализованные знания играют особую роль. Знание специфических особенностей отдельных клиентов для успешной реализации проекта здесь важнее, чем знание общих методов.

Работы на основе общих методических принципов, расстановка участников проекта и управление отборочным турниром могут производиться из центра, и тогда работа партнера в глазах клиента действительно становится «игрой за кулисами». В таких условиях негативный отбор на последнем этапе выдвижения кадров приводит к показанному выше результату.

**Вывод.** Следует отметить, что системы стимулирования и продвижения сотрудников по иерархической лестнице консультационных фирм и других профессиональных партнерских предприятий уже стали объектом детальных исследований. Однако действительно ли всегда в партнеры выдвигаются лучшие консультанты, как это подсказывает интуиция? На этот вопрос нельзя дать окончательного и для всех случаев одинакового ответа. Все зависит от условий, в которых работает консультационная фирма.

### **Оценка эффективности управленческого консультирования**

Услуги разных консультантов могут существенно различаться в своем качестве, а качество зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Преодолеть непостоянство качества можно двумя путями:

- 1) построением системы контроля качества услуг;
- 2) отслеживанием удовлетворенности клиентов качеством услуг.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы консультационных услуг называется *методом критических событий*. Соответственно, метод предполагает *качественные* способы сбора информации: глубинные интервью, фокус — группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания услуги. Помимо внешних источников ин-

формации метод опирается на внутренние: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти *контактного персонала*.

Например, можно использовать вопросник, где консультанты отмечают нужные пункты.

Единый методологический подход должен состоять в следующем:

- 1) результаты управленческого консультирования должны прочитываться;
- 2) затраты клиента должны окупаться многократно;
- 3) главная цель УК – изменить неблагоприятную тенденцию на обратную;
- 4) эффект УК состоит в разнице затрат.

Консультант по управлению, работая с конкретными, специфическими объектами, имеет дело с огромным количеством моделируемых систем, задачу оценки эффективности которых в данном случае нельзя считать экономически целесообразной. В такой ситуации надо или найти *универсальную модель типовой социально-экономической системы* и использовать ее как основу, корректируя ее различными поправочными коэффициентами, или адаптировать типовую модель к соответствующему образу клиентской организации.

! Для оценки потребительского восприятия была разработана особая техника опроса клиентов, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и в негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товара.

**Н. Кано** выделил три основные группы характеристик товаров и услуг, которые так или иначе воспринимаются потребителями. К ним он добавляет два возможных сочетания реакций потребителей:

- 1) равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта – это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики, т. е. клиенту совершенно все равно, есть она или ее нет;
- 2) присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (одновременно) неудовлетворение покупателей – такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

**Роль УК в обеспечении процесса развития инноваций состоит в следующем:**

Оценка качества консультационной услуги связана с изучением взаимоотношений УК с *инноватикой* – областью науки, изучающей инновационные процессы. Необходимость такого изучения особенно проявилась в условиях функционирования товарно-денежных отношений, наиболее эффективно стимулирующих инновационные процессы. *Консультирование – это обеспечение развития инновационного процесса.*

При этом *управленческое нововведение* (УН) входит как элемент в управленческое консультирование, и его можно считать сердцевиной УК.

Каждое предприятие имеет свой инновационный потенциал, представляющий собой богатую почву для генерации идей, изобретений, рацпредложений.

**В тетрадь.** В практической деятельности эффективность любой системы управления определяется способностями и умением руководителя и его «команды» создать благоприятные для генерации идей условия. Таким образом, складывается еще одно направление деятельности УК – *по возбуждению и ускорению инновационных процессов в организации.*

*Инновационные процессы* на производстве развиваются в двух направлениях, соответствующих управлению по видам деятельности – научно-технической и социально-экономической. Под *научно-технической деятельностью* следует понимать управление механизмами освоения новых инженерных технологий и новых изделий. Под *социально-экономической деятельностью* понимаются правовые, экономические и организационно-управленческие воздействия на объект управления. Обе составляющие управления подвержены влиянию новых педагогических (обучающих) технологий, а УК равным образом направлено на обе составляющие, тем более что новации и нововведения специфически реализуются в каждой из них и существенно отличаются друг от друга.

Суть стратегической работы, которая строится на основе инновационной методологии, заключается в том, что руководители

и специалисты какой-либо организации или органа власти *намечают контуры будущего.*

*Единство представлений* о том, что необходимо делать для решения различных проблем, — *основа единства соответствующих действий*, без которого достижение поставленных целей невозможно.

*Субъектом создания и реализации программных документов* при таком подходе становятся наиболее активные, профессионально подготовленные и заинтересованные группы представителей властных структур и структур местного самоуправления, т. е. лидерские группы, распространяющие свое влияние и организующее воздействие на остальных участников деятельности по решению крупномасштабных региональных проблем. Таким образом, коллективная выработка стратегических программ становится одновременно средством их практической реализации.

! Одним из уязвимых мест в организации стратегической работы всегда было ее методологическое и методическое обеспечение. Построенные по старым методологическим канонам программы, на деле оказываются нежизнеспособными и противоречащими новым ситуациям, поскольку разрабатывались для прежних условий и в принципе не способны «схватывать» новые обстоятельства, в которых приходится действовать руководителям.

*Методологию работы консультантов* удобно понимать как набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также описание способов их использования. Для четкого представления инновационной методологии можно выделить следующие составляющие.

1. Основной базой, абсолютно необходимой в работе с клиентом, является *ресурсное состояние консультанта.*

2. В основе методологии успешного консультирования лежит *изначальная ориентация консультанта на практические изменения*, которые должны быть осуществлены в результате его работы с клиентом.

3. Успешность действий консультанта обеспечивает также его *ориентация не на поиск проблем, препятствий, отрицательных моментов* в организации и действиях клиента, *а на создание, изобретение, придумывание, поиск новых возможностей разрешения нежелательной для клиента ситуации.*



4. Одной из ключевых идей УК является *«выращивание» сильной, умной, хорошо интегрированной и сплоченной команды*, которой все по плечу. Если консультанты работают командой, она у них должна быть именно такой. Синергический эффект действий команды – это всегда больше, чем простая сумма усилий ее членов.

5. Смысл эффективной и практически ориентированной работы консультанта – *в создании условий для решения проблем силами работников клиентской организации*. Самый худший вариант работы консультанта – подготовка каких-либо решений, стратегий, программ, систем, структур и т. д. силами консультантов.

6. *Способность к глубокому и масштабному видению* – необходимое качество мышления успешного консультанта.

7. *Понимание законов* новой социальной системы «консультант – клиент» – еще один фактор успеха работы консультанта. Эту систему нужно проектировать, осмысленно строить, запускать ее работу, развивать, «ремонтить» и вовремя разрушать. Консультант должен быть незаметным и невидимым. Это высочайший профессионализм, который достигается глубокой внутренней трансформацией.

**Инновационный семинар** представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных, размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), эксперта в области управления организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права, методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, а также предпринимателя – практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием.

Рассмотрим **основные особенности** инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре всегда является *процесс стратегического решения проблем*.

2. Сегодня в инновационных семинарах используется *богатейший методический арсенал и разнообразные формы* работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, причем преоб-

ладают общегрупповые, межгрупповые и групповые. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный – до 12 ч и более в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах – *принцип самопрограммирования*. В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом результатов предыдущего.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Этим целям служат формы и методы интенсификации индивидуальной и групповой работы, выдвинутые и реализованные **Г. Лозановым, Г. Китайгородской и В. Петрусинским**.

Таким образом, *средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников*.

5. *Самопрограммирование, продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара* – это, конечно же, высший пилотаж в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты.

6. Обучить человека *онтологическому синтезу* (онтология – учение о бытии, его основах, принципах, структуре и закономерностях) – значит научить его создавать такие реальности, которые были бы результатом адекватного проецирования образцов и программ на материал мира, в результате чего могли бы осуществляться эффективные действия. В данном случае обучение можно было бы считать эффективным.

Общая задача обучения онтосинтезу распадается на *три подзадачи по обучению*:

- отбирать образцы и программы, которые позволяют порождать, синтезировать материальную реальность и действовать в ней адекватно и эффективно;

- осознанно трансформировать, модифицировать образцы и программы с целью порождения материальной реальности и адекватного эффективного действия;
- создавать новые образцы и программы, открывая этим перед человеком неограниченные возможности саморазвития и конструирования бесконечного количества миров.

**В тетрадь.** *Человек не только получает знания, не только обучается умениям и навыкам профессиональной деятельности, в нем развивается способность синтезировать реальности и эффективные действия в этих реальностях. Это становится возможным при следующих условиях:*

- восстановление способности впитывать мир «всеми порами души и тела»;
- обретение способности делать «лист ума и сознания» чистым, пустым;
- развитие психики до способности свободно избавляться от внутренних ограничений и сопротивления.

**Вывод.** Таким образом, после предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом технология УК должна быть представлена в виде детально прописанной *оргтехнологии*. Наличие такого документа позволяет консультанту смоделировать работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в получении ожидаемого результата. Оргтехнология должна корректироваться в процессе консультирования, т. е. быть рабочим документом – путеводителем как для консультантов, так и для клиентов.

### **Задание 1. Вопросник о качестве консультационных услуг**

Предположите, что вам надо дать оценку вашей фирме. По данным фразам вы можете составить свой собственный отчет о качестве предлагаемых вами услуг.

1. В нашей фирме установлены высокие стандарты качества работы с клиентами.

2. Фирма дала мне возможность обучиться выполнять качественную работу.

3. Продвижение по службе в первую очередь базируется на качестве работы, а не на экономических факторах, таких как оплата или использование персонала.

4. Мы агрессивны в вопросах поиска новых и улучшенных методологий выполнения нашей работы.

5. Я получил необходимую мне помощь в вопросах взаимоотношений с клиентами.

6. Руководители моих проектов обычно более озабочены качеством моей работы, чем прибыльностью задания.

7. Когда я заканчиваю этап работы, то обычно получаю порцию конструктивной критики от руководителя проекта.

8. В нашей фирме мы используем опыт, полученный другими сотрудниками в их проектах, путем обмена идеями и подходами.

9. Во время выполнения задания мой руководитель обычно активно помогает мне освоить новые навыки.

10. Когда я получаю новые задания, то обычно получаю шанс расширить мои навыки, а не просто применить уже имеющиеся.

11. Мой руководитель проекта всегда проверяет, правильно ли я понял те задачи, выполнять которые мне предстоит.

12. Я горжусь качеством работы нашей фирмы.

13. Мой руководитель проекта активно вдохновляет меня генерировать новые идеи и давать предложения по улучшению работы.

14. Мы активно ищем пути быть более ценными для наших клиентов, помимо технического качества нашей работы.

**Задание 2.** Внимательно ознакомьтесь с методикой оценки эффективности управленческого консультирования.

Предлагаемый метод оценки эффективности управленческого консультирования основывается на соотношении первоначального и последующего состояния системы управления предприятия. В качестве параметров, подлежащих оценке, и изменение которых предполагается отслеживать, выбраны:

- 1) функции управления;
- 2) персонал предприятия;
- 3) методы управления;
- 4) квалификация первого руководителя.

Минимальное число экспертов – три человека. Количество и качество оцениваемых параметров может меняться в зависимости от условий договора и этапа УК. Для удобства экспертные оценки заносятся в таблицу.

В табл.14 в графе «Показатели СУ» представлены десять показателей, характеризующих систему управления любого предприятия. Количество показателей может быть больше или меньше десяти, что зависит от замысла консультанта, но главное, чтобы соблюдался принцип оптимального отображения реального образа объекта консультирования. Максимальная цена каждого из показателей 1 балл (это означает, что его уровень соответствует эталону). Сумма показателей, равная 10 баллам, представляет нам идеальный образ объекта консультирования.

Таблица 15

Оценка эффективности управленческого консультирования

Показатели СУ	Оценка-эталон	Оценка-объекта	Оценка-прогноз	Оценкарезультатов	Динамика УК
Планирование	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Организация	1,0	0	+1,0	0	0
Координация	1,0	-1,0	0	0	+1,0
Мотивация	1,0	0	+1,0	+1,0	+1,0
Контроль	1,0	-1,0	0	0	+1,0
Персонал	1,0	0	+1,0	+1,0	+1,0
АМУ	1,0	+1,0	0	-1,0	+2,0
ЭМУ	1,0	0	+1,0	+1,0	+1,0
Соц.-псих. МУ	1,0	-1,0	+1,0	0	+1,0
Первый руководитель	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Итого	10,0	0	7,0	4,0	8,0

*Примечание.* АМУ – административные методы управления; ЭМУ – экономические методы управления; Соц.-псих. МУ – социально-психологические методы управления.

Оценки экспертов исходят из предполагаемого значения показателей в трех взаимоисключающих состояниях: +1,0 – эталонное (эффективное); -1,0 – неэффективное; 0 – нейтральное.

Графически это изображается в виде шкалы, задающей на плоскости области *эффективного* и *неэффективного* консультирования.

*Пример.* Предположим, что средние арифметические оценки группы экспертов дали следующую картину предприятия:

- 1) планирование +1,0 – достаточно эффективно;
- 2) организация 0 – посредственно (нейтрально);
- 3) координация – 1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- 4) мотивация 0 – посредственно (нейтрально);
- 5) контроль – 1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- 6) персонал 0 – нейтрально;
- 7) АМУ +1,0 – используются административные методы управления;
- 8) ЭМУ 0 – экономические методы управления декларируются;
- 9) Соц. – псих. МУ – 1,0 – социально-психологических методов управления нет;
- 10) первый руководитель +1,0 – инициатор обращения к УК (оценки для первого руководителя, имеющие значения 0 и – 1,0, как правило, исключаются, так как в случае его незаинтересованности нет смысла заключать договор на консалтинг).

Таблица 16

Шкала эффективности управленческого консультирования

Зона эффективного консультирования		Нулевая зона	Зона неэффективного консультирования	
– 1,0	– 0,5		0	+0,5
1,0				

Прогнозная оценка в 4 столбце табл. 13 фиксирует цели УК, определенные в договоре. Заключительные экспертные оценки подводят итоги консультативной деятельности. Так, показатели 6-го столбца, демонстрирующие динамику управленческого консультирования, свидетельствуют о следующем:

- 1) изменений в планировании не произошло (0);
- 2) изменений в организации не произошло (0);
- 3) функция координации значительно улучшилась (+1,0);
- 4) значительно улучшилась мотивация персонала (+1,0);
- 5) эффективно заработала функция контроля (+1,0);
- 6) административные методы перестали работать (+2,0);
- 7) заработали экономические методы управления (+1,0);
- 8) проявились элементы социально-психологических методов управления (+1,0).

Эффективность консалтинга определяется (по табл. 15) как разница между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия с отнесением полученной разницы к оценке-эталону.

Умение конкретного консультанта в составе группы предвидеть результаты предстоящей работы можно определить по этой же методике, только вычитание производится из прогнозной оценки, которую каждый из них выставляет самостоятельно.

Если соотнести полученные оценки (0,4 и 0,7) со шкалой по табл. 15 это видно, что обе оценки находятся в зоне эффективного консультирования.

Экспертные оценки, конечно же, не учитывают множество качественных характеристик интеллектуального плана, однако наглядность и простота использования дают возможность практического применения экспертного метода, тем более что его можно увязать с оплатой труда консультантов. В этом случае в договоре, как правило, обозначаются минимальный и максимальный размер оплаты. Оплату этапа диагностики предполагается выполнять посредством отдельного договора. Нижний предел суммы по основному договору выплачивается независимо от конечного результата, на основе прописанных критериев оплаты. При оплате учитывается количество параметров, перемещенных в зону эффективного консультирования, но цена каждого из них предварительно оговаривается.

## **Задания для самостоятельной работы**

**Задание 1.** Создание проекта по оказанию консультационных услуг.

Задание состоит из двух частей. Внимательно прочитайте задание. Разделитесь по группам.

1 часть. Определите сначала организацию, в которой вы работаете и которая столкнулась с проблемами на рынке. Проведите анкетный опрос среди своих коллег и выявите основные проблемные зоны (их может быть 2–3).

2 часть. Представьте, что вы работаете в одной из консультационных фирм, и к вам обратилась организация, которую вы создали.

На основании выявленных проблем заключите договор с организацией по оказанию консультационных услуг. Разработайте проект по решению данных проблем. В приложении проекта должна быть методика и диагностика ликвидации проблемных зон.

### **Часть 1. Анкета для клиента**

Анкета разработана специально для того, чтобы помочь организации определить ключевые проблемы ее деятельности, по которым назрела необходимость реформирования. Результаты анализа анкетирования помогут понять, на какие аспекты управления компании необходимо обратить особое внимание, и какие действия следует предпринять.

#### 1. Ваше предприятие сталкивается:

- с большой текучестью кадров;
- недостатком финансовых средств для решения всех возникающих проблем;
- большими затратами времени на решение повседневных вопросов;
- нехваткой квалифицированных кадров для принятия эффективных управленческих решений;
- дублированием функций исполнителями, отделами, подразделениями;
- недогрузкой производственных мощностей;
- невыполнением работы в срок;
- перегруженностью работой;
- другое \_\_\_\_\_.

#### 2. Планирование на Вашем предприятии:

- отсутствует в документированном виде;
- нерегулярное;
- сводится к краткосрочному (еженедельное);
- среднесрочное (ежеквартальное);
- ориентировано на достижение долгосрочных целей (на 1–3 года);
- неэффективно (некорректно разрабатываются планы);
- другое \_\_\_\_\_.

#### 3. Распоряжения на Вашем предприятии:

- выполняются точно в срок, качество выполнения жёстко контролируется;



- сроки часто нарушаются, контроль проводится не систематически;
- сроки не соблюдаются, контроль практически не проводится;
- другое \_\_\_\_\_.

4. Какие меры Вы можете предпринять для повышения эффективности работы персонала?

- делегировать полномочия и ответственность
- сократить штат сотрудников;
- повысить заработную плату;
- разработать новые должностные инструкции;
- обучить сотрудников (тренинги, семинары, повышение квалификации).
- наладить микроклимат в коллективе;

5. Поведение Вашей организации носит следующий характер:

- реактивный, т. е. решения принимаются по результатам событий, происходящих на рынке;
- активный, т. е. планируется будущее и оказывается влияние на ситуацию на рынке;
- реакция на изменения происходит с большой задержкой;
- другое \_\_\_\_\_.

6. В коммерческой деятельности Ваше предприятие стремится к следующим результатам:

- росту объемов сбыта;
- росту прибыли;
- освоению новых сфер бизнеса;
- финансовой устойчивости;
- расширению ассортимента;
- освоению новых рынков;
- другое \_\_\_\_\_.

## Часть 2. Экспресс-оценка предприятия

Оцените ситуацию, сложившуюся в компании на данный момент, используя следующую оценочную шкалу (с учетом того, что 3 – «очень плохо», 0 – «удовлетворительно», +3 – «очень хорошо», т. е. в одной строке – одна отметка).

### «Оценка стратегического ресурсного потенциала компании»

Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка ресурсного потенциала							Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Потребности основных клиентских групп ясны. Имеется социально востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги								Отсутствует социально востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги
Финансисты, экономисты, аналитики способны разрабатывать необходимые критерии оценки. Их прогнозы адекватны ситуации								Необходимые критерии оценки деятельности предприятия отсутствуют. Прогнозы развития бизнеса и ситуации на рынке не оправдываются
Предприятие обладает системами Энерго-, водо- и теплосбережения. Системы утилизации и переработки отходов соответствуют современным требованиям к экологичности, безопасности и т.п.								Отсутствуют системы учета потребления ресурсов. Есть проблемы с утилизацией отходов, постоянная угроза закрытия производства инспектирующими органами
Имеются современные информационные технологии, системы автоматизации производственных процессов, управленческого учета и контроля, распределения ресурсов и разработки продукции								Информационные технологии, системы автоматизации производственных процессов, управленческого учета и контроля, распределения ресурсов и разработки продукции отсутствуют или не используются в полной мере
Перспективы развития предприятия на долгосрочный период ясны и разделяются всем высшим управленческим звеном. Стратегия, политика, методы и средства достижения целей согласуются между собой								Перспективы развития предприятия на долгосрочный период не ясны и/или вызывают разногласия. Действия руководителей непоследовательны и не согласованы

Информация поступает вовремя, без искажений. Можно в любой момент получить справку по любому вопросу, касающемуся состояния предприятия, процессов, продукции, финансовых потоков, персонала								Информация поступает не вовремя, с искажениями. Документы теряются. Запрос на предоставление информации встречает сопротивление, его удовлетворение всячески затягивается
Отмечается гибкость технологических процессов и линий, универсальность оборудования, автономность основных и вспомогательных производств								Имеет место негибкость технологических процессов и линий, невозможность оперативной переналадки оборудования. Жесткая функциональная связь основных и вспомогательных производств
Технико-экономические характеристики основных производственных фондов – высокие, их износ – низкий								Технико-экономические характеристики основных производственных фондов – низкие, их износ – высокий
Поставщики способны удовлетворять новые требования. Предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям поставки и т. п.								Поставщики не способны удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям поставки и т. п.
Для решения проблем, с которыми предприятие не может справиться своими силами, имеются устойчивые и продуктивные контакты с внешними консультантами, экспертами, аналитиками и т.п.								При столкновении с проблемами, которые не могут быть решены своими силами, предприятие предпочитает делать вид, что проблем не существует. Внешние консультанты отторгаются по разным причинам
Системы продвижения продукции и сбыта, гарантийного и постгарантийного обслуживания способны удовлетворять новые требования потребителей								Системы продвижения продукции и сбыта, гарантийного и постгарантийного обслуживания не способны удовлетворять новые требования потребителей
Предприятие инвестирует в переподготовку и повышение квалификации персонала суммы сверх установленного норматива								Предприятие не тратит средств на переподготовку и повышение квалификации персонала

Программы повышения квалификации руководителей и ведущих специалистов ориентированы на конкретные проблемы и адаптированы к условиям данного предприятия								Выбор программ повышения квалификации руководителей и ведущих специалистов случаен. Переподготовка носит формальный характер
Имеются устойчивые контакты с высшими, средними и специальными учебными заведениями. Предприятие может полностью обеспечить себя квалифицированными кадрами в необходимые сроки								Предприятие испытывает трудности с привлечением молодых квалифицированных кадров всех уровней
Управленческие решения последовательны, своевременны и направлены на повышение конкурентоспособности предприятия. Подкреплены экспертными системами, позволяющими действовать в условиях нечеткой обстановки и недостатка информации								Управленческие решения непоследовательны, запаздывают, направлены на исправление предыдущих ошибок
Смежники способны удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям поставки и т. п. Готовы работать в новых кооперационных схемах								Смежники неспособны удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям поставки и т. п. Не готовы работать в новых кооперационных схемах
Существуют устойчивые и конструктивные контакты с органами власти и организациями содействия бизнесу								Имеет место конфронтация и/или игнорирование органов власти и организаций содействия бизнесу
Налажены устойчивые и конструктивные контакты с финансовыми институтами. Есть возможность привлечения инвестиций и долгосрочных кредитов								Инвестиционная привлекательность предприятия – низкая. Репутация и/или состояние предприятия препятствуют получению кредитов
Персонал и профсоюзы поддерживают и активно участвуют в инновациях и изменениях, предлагаемых высшим руководством								Персонал сопротивляется изменениям. Наемные работники и руководство находятся в конфронтации

Руководители всех уровней и подразделений действуют в интересах предприятия в целом									Руководители преследуют личные или узкогрупповые цели, пренебрегают интересами предприятия
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**«Оценка конкурентоспособности Компании»**

Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия	Оценка конкурентоспособности							Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности предприятия
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Постоянно и целенаправленно изучается рынок								Отсутствует четкая программа исследований рыночных ниш
Всесторонне изучаются конкуренты и их деятельность								Отсутствует интерес к действиям конкурентов
При принятии решений учитываются как внешние, так и внутренние факторы бизнеса, а также возможные социальные последствия								Решения принимаются без всестороннего анализа, возможные риски и последствия не просчитываются
Существует стремление изучать новое, внедрять инновации								Существует боязнь изменений, внедрения инноваций
Уделяется внимание информации об инновациях в сфере интересов предприятия и смежных с ними областях								Информация об инновациях и положительном опыте других предприятий не учитывается
При решении задач управления используются специальные методы, приемы и технологии								Решения принимаются исходя из предыдущего опыта и «здорового смысла»
Уровень компетентности высшего руководящего звена – высокий								Уровень компетентности высшего руководящего звена – низкий
Уровень профессионализма специалистов и персонала – высокий								Квалификация специалистов и персонала – низкая
До сотрудников Доводится своевременная и полная информация								Информация до сотрудников доводится с опозданием. Отдельные факты скрываются
Уделяется внимание качеству производимых товаров и предоставляемых услуг, их соответствию стандартам ISO–9000 и др.								Внимание качеству продукции, товаров и услуг не уделяется

Системы мотивации и оплаты труда постоянно совершенствуются и адаптируются к изменившимся условиям								Системы мотивации и оплаты труда не побуждают персонал к производительному труду
Информация о компании оправданно открыта и доступна для общества								Информация о компании неоправданно закрыта и не доступна для общества
Компания привлекательна с точки зрения инвестиций								Компания не привлекательна с точки зрения инвестиций
Руководитель берет на себя ответственность за последствия принятых им решений								Руководитель перекладывает на других ответственность за последствия принимаемых решений
Персонал и руководители низшего звена участвуют в принятии решений								Решения принимаются узким кругом высшего руководства
Отсутствуют конфликты и социально-психологическая напряженность в коллективе								Присутствует социально-психологическая напряженность в коллективе, постоянные конфликты между структурными подразделениями
При принятии управленческих решений учитываются индивидуальные особенности персонала								Индивидуальные особенности персонала не учитываются
Персонал своевременно обновляется, обучается, продвигаются наиболее перспективные люди								Персонал не обновляется, не обучается, продвижение – по принципу преданности и приближенности к высшему руководству
Сотрудники ориентируются на клиента, на удовлетворении его потребностей, разрешение его проблем								Персонал ориентируется только на получение прибыли, высокий личный достаток
Скорость и время выполнения обязательств выше, чем у конкурентов в рыночной нише								Исполнение обязательств замедлено. Бывают сбои и непредвиденные обстоятельства

Персонал несет личную ответственность за выполнение обязательств, работ, результаты. Функции, права и обязанности четко закреплены за работниками								Никто не несет ответственности за выполнение конкретных работ. Права и обязанности сотрудников размыты
Внешний вид сотрудников соответствует бизнесу компании								Внешнему виду сотрудников значение не придается
Соблюдается детальная проработанность и юридическая чистота сделок								Детальной проработанности и юридической чистоте сделок значение не придается
Строго обязательно сохранение конфиденциальности сделок								Необязательно сохранение конфиденциальности сделок
Формальные и неформальные лидеры конструктивно сотрудничают								Между формальными и неформальными лидерами существуют противоречия и конфронтация
Действуют социально-ориентированные Этические нормы и правила ведения бизнеса								Действуют узкокорпоративные нормы и правила ведения бизнеса
Информация о компании открыта и доступна для сотрудников								Информация о компании закрыта и не доступна для сотрудников
Гарантийные обязательства расширены по сравнению с минимумом, определенным законодательством								Гарантийные Обязательства ограничены минимумом, определенным законодательством, заметно стремление к их сокращению
Реальное поведение руководителей и декларируемые ими принципы совпадают								Реальное поведение руководителей и декларируемые ими принципы не совпадают

## ТЕСТ

1. Понятие «управленческого консультирования» в период своего зарождения носило название:

- А) организация производства;
- Б) менеджмент- консалтинг;
- В) служба скорой помощи;
- Г) управление-сервис.

2. «Золотые годы» управленческого консультирования – это:
- Б) 1950 – 1960 гг.;
  - А) 1930 – 1940 гг.;
  - В) 1980 – 1990 гг.;
  - Г) 1990 – 2000 гг.

3. «Золотые годы» управленческого консультирования характеризуются:

- А) быстрым развитием экономики, интернационализацией промышленности, торговли и финансов;
- Б) созданием большого количества консультационных компаний;
- В) большими накоплениями консультантов;
- Г) появлением на рынке консультационных услуг.

4. Какие из перечисленных западных компаний «большой четверки» функционируют на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг?

- А) Deloitte@ – Touche;
- Б) KPMG;
- В) Ernst@Young;
- Г) Price Waterhouse Coopers;

5. Кто является участником рынка аудиторско-консалтиновых услуг в России?

- А) компании «большой четверки» и несколько десятков западных и российских компаний;
- Б) только компании «большой четверки»;
- В) только российские компании;
- Г) только ассоциации консультантов.

6. К положительным сторонам привлечения зарубежных компаний на российский рынок аудиторско – консалтинговых услуг относятся:

- А) новая деловая и общая культура;
- Б) высокая стоимость услуг;
- В) хорошее владение методикой консультирования;
- Г) использование новых неадаптированных к российским условиям методик.



7. На российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг большую долю составляет:

А) консалтинг;

Б) аудит;

В) консалтинг и аудит делят рынок на две равные части.

8. После кризиса августа 1998 года на российском рынке стало лидировать консультирование:

А) по вопросам реорганизации и реформирования предприятий;

Б) по антикризисному управлению;

В) по проведению рекламных мероприятий;

Г) по оптимизации налогообложения.

9. Рост спроса на консультационные услуги в мире за последние 10 лет обусловлен:

А) ростом неопределенности и сложности среды бизнеса;

Б) возникновением дефицита квалифицированных специалистов;

В) необходимостью решения налоговых вопросов предприятий;

Г) модой.

10. Привлекаются ли компаниями «большой четверки» российские специалисты?

А) да;

Б) нет;

В) раньше – да, сейчас – нет;

Г) не знаю.

**Задание 2.** Проработайте методику модифицированного метода «анализ разрывов» в группе и графически представьте динамику эффективности команды.

Участникам стратегической работы для постановки целей предлагается *модифицированный метод «анализа разрывов»*, представляющий собой систему координат, где по вертикали откладывается точка условной эффективности работы управленческой команды либо властной структуры, а по горизонтали – временной лаг в три – пять лет. Далее проводится анализ возможной динамики показателя эффективности в течение выбранного временного шага в трех вариантах.

**Первый вариант.** Команда (организация) остается через определенный промежуток времени на том же уровне эффективности (точка А) за счет совершенствования того, что уже есть. Реально же такая стратегия – стратегия сохранения достигнутого уровня, или стратегия совершенствования, ведет к снижению уровня эффективности (точка А) в силу объективных обстоятельств (различного рода риски, неучтенные факторы, новые нормативные акты, форс – мажор и т. п.). Вероятность достижения точки А (значительное повышение уровня) есть, но она ничтожно мала. При этой стратегии весьма вероятна ситуация достижения точки А, что опасно для существования структуры в целом.

**Второй вариант.** Поскольку у каждой команды есть некоторое представление о развитии, на заданный временной промежуток времени намечен ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности ее работы (точка В). Однако в силу перечисленных для первого варианта обстоятельств наиболее реально достижение меньшей эффективности (точка В), что обычно приводит к неудовлетворенности и разочарованию. Кроме того, через некоторый промежуток времени представления о возможностях повышении эффективности у тех, кто ведет стратегическую работу, значительно меняются.

Таким образом, этот подход, а именно стратегия развития, как и стратегия совершенствования, строится на идеологии планирования от достигнутого и ориентирован на ограничения и препятствия, определяющие возможности достигнутого уровня эффективности управления.

**Третий вариант.** Командой выдвигается суперцель С, недостижимая с точки зрения сегодняшних возможностей и ограничений. Команде предлагается поработать в «разрыве» между зонами С и В, ориентируясь не на ограничения и не на достигнутый уровень, а на принципиально новые возможности. Реально может быть достигнута некоторая точка С”, находящаяся ниже точки С, и соответствующая известному высказыванию: «Стремясь к невозможному достигаешь максимума». Эта точка и будет знаменовать прорыв команды (организации, структуры) на новый уровень эффективности, недостижимый другими способами. Это – стратегия прорыва, или стратегия трансформации.

Работа над содержанием суперцели проводится в групповой форме. Создается несколько рабочих групп, и делаются попытки сформулировать суперцель для всей команды, исходя из максимально возможных притязаний и перспективных потребностей членов этих групп. Затем полученные суперцели обсуждаются в дискуссионной форме всеми участниками работы. При этом особый акцент делается на способах и методах выработки суперцели. Определяется, шла ли группа от достигнутого или ориентировалась на цель, требующую поиска, изобретения действительно новых возможностей и идей для преодоления «разрыва» между зонами В и С.

Далее из представителей рабочих групп создается группа синтеза, которая сводит все суперцели в единую. На практике для получения работающей суперцели иногда приходится делать до пяти – шести таких итераций. Полученная в результате суперцель выполняет следующие функции:

- стратегически ориентирует и интегрирует усилия членов управленческой команды на ее достижение;
- стимулирует творческий поиск новых возможностей и трансформацию менталитета участников работы;
- мотивирует членов управленческой команды и персонала организации;
- стимулирует разработку стратегических программ и стратегическую работу в организации в целом;
- выводит организацию на новый, гораздо более высокий уровень эффективности и жизнеспособности.

Единица стратегической программы достижения суперцели – проект. Как видно из описанных идей, методология стратегической работы содержит в себе достаточно мощные средства собственного саморазвития.

**Задание 3.** Упражнение-игра «Катастрофа» (Васильев Г.А. Управленческое консультирование)

**Цель работы:** овладеть навыками принятия коллективных решений, используя методику системного анализа.

**Содержание работы:**

- 1) в течение 15 мин. принять групповое решение, обладая ограниченной информацией об изучаемых людях;

2) представить групповое решение и обосновать предложенный вариант.

**Последовательность выполнения работы:** деловая игра студентами выполняется в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

**Результаты** выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- 1) цель работы;
- 2) содержание работы;
- 3) ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- 4) вывод по выполненной работе.

**Методические указания.** Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Перенеситесь мысленно в третье тысячелетие нашей эры. Ваша группа – центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Вы получили информацию, что через 15 минут на Земле взорвется мощная нейтронная бомба, которая уничтожит всех людей. Спасти смогут только члены экипажа отдельной «космической станции», но там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальный отсек, способный задержать нейтронные облучения, вмещает лишь шестерых.

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому готовы подчиниться любому вашему решению.

**На станции находятся:**

- бухгалтер, мужчина, 31 год;
- его жена, на шестом месяце беременности;
- студент – медик 2 – го курса, бойкий черный американец;
- мужчина – историк, недавно выпустивший книгу;
- актриса Голливуда, которая танцует и поет;
- раввин, 56 лет;
- олимпийский чемпион, легкоатлет;
- полицейский, который не расстается с пистолетом;
- женщина – биохимик;
- мужчина – повар, мастер своего дела.

**Вам необходимо провести анализ предложений** консультантов по решению проблемы.

При составлении заключения необходимо учитывать следующее:

- 1) осознание и формулировка целей, их систематизация, содержательное и организационное обеспечение;
- 2) управление совместной деятельностью по принятию решения, лидерство;
- 3) обеспечение коммуникационного взаимодействия членов группы;
- 4) участие в процедурах разработки вариантов и выбора окончательного варианта решения;
- 5) осуществление анализа качества и эффективности групповой деятельности.

#### **Логические задачи**

1. Сформулируйте цель работы как сохранение человечества.
2. Выявите состав этой цели.
3. Охарактеризуйте «дерево целей», «ряд целей», «приоритет», «жесткий приоритет», «мягкий приоритет».

#### **Задание 4. Ролевая игра «Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы»**

Проводится в паре или в группе. Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Кроме того, существуют неписанные, неформальные роли – устойчивые комплексы ожиданий со стороны руководства, членов коллектива.

Руководитель выполняет в организации целый ряд ролей. Важнейшие из формальных ролей – роли лидера, администратора, планировщика, предпринимателя или же согласно другой классификации – мыслителя, штабного работника, организатора, кадровика, воспитателя, снабженца, общественника, инноватора, контролера, дипломата и др. Оценка руководителя окружающими прямо зависит от того, насколько его реальное поведение соответствует организационным ролям. Он может считаться, например, умелым организатором, но плохим воспитателем, признанным лидером, но слабым контролером и т. п.

Существуют различные модели ролевого поведения, например, *уверенное, неуверенное и агрессивное* поведение в общении.

Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций. Предлагаемое упражнение способствует лучшему пониманию своего или чьего-то поведения, отработке конкретных навыков и приемов поведения, выработке оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

### **Инструкция**

Участникам игры задается несколько ситуаций.

#### *Примеры ситуаций*

- Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.
- Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
- Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
- Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
- Вы ловите взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуется вами. Вы подходите и...
- Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
- Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен.
- Друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает.
- Вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. В первой ситуации они могут, например, звучать так:

**агрессивный:** «Черт побери, я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя»;

**неуверенный:** «Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?»;

**уверенный:** «Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы».

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовали словам. При проведении игры в группе разные участники

могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивного из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

После игры проводится обсуждение по вопросам, можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой из ответов у этого человека получается лучше, а какой – хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

#### **Вопросы для самопознания**

1. В какие игры я любил играть в детстве?
2. Какие роли я выполняю в настоящее время?
3. Какие конфликты, связанные с выполнением ролей, были у меня в прошлом или имеются в настоящее время?
4. Какие роли способствовали изменению моих привычек, поведения, отношений с людьми и т. п.? В чем заключались эти изменения?
5. Какие модели поведения наиболее соответствуют моим главным сегодняшним ролям?

**Задание 5.** Перед вами пример обоснования такой важнейшей консалтинговой услуги, как составление бизнес-плана.

Внимательно проанализируйте его. И подготовьте макет собственного бизнес-плана для любой виртуальной организации.

Консалтинговые услуги: составление бизнес-плана, разработка технико-экономического обоснования (ТЭО).

Развитие экономики любой страны происходит благодаря появлению новых предприятий, расширению действующих производств и отмиранию тех компаний, которые более не являются конкурентоспособными. Организация любого нового предприятия или развитие действующего **бизнеса** сопряжено с инвестициями, которые необходимо окупить в максимально короткий срок. Для этого необходим качественный расчет прогнозных денежных потоков, по результатам которого предприниматель принимает решение о начале инвестирования или, наоборот, о нецелесообразности вхождения в

проект. Финансовый документ, на базе которого принимается решение о финансировании проекта, называется **бизнес-планом**.

Существует несколько видов финансовых документов, которые описывают прогнозные денежные потоки проекта. Это собственно **бизнес план, технико-экономическое обоснование (ТЭО), инвестиционный меморандум**.

*Бизнес-план* представляет собой комплексный финансовый документ, в котором отражены такие разделы, как *резюме, маркетинговое исследование рынка, финансовая модель предприятия, оценка проектных рисков, анализ чувствительности, сценарный анализ*.

Более общим финансовым документом является **инвестиционный меморандум**, целью которого, как правило, является привлечение дополнительных инвестиций в уставный капитал действующего акционерного общества.

**Технико-экономическое обоснование** представляет собой в большей части случаев сокращенный вариант **бизнес-плана**, в котором отсутствует раздел, посвященный исследованиям рынка.

**Разработка бизнес-плана** представляет собой, во-первых, естественный процесс, с которым сталкивается предприниматель, перед тем как принять решение для себя о финансировании того или иного проекта, и, во-вторых, объективную необходимость, поскольку все кредитные и финансовые институты в числе первоочередных документов просят от инициатора проекта предоставить им подробный *бизнес-план*.

Изначально **разработка бизнес-плана, технико-экономического обоснования (ТЭО)** необходима инициатору проекта для себя, поскольку необходимо удостовериться в способности проекта приносить прибыль. Как только эта задача выполнена, **бизнес-план** адаптируется под конкретные требования кредитной инстанции, куда он впоследствии будет предоставлен.

На сегодняшний день требования банков к прогнозной финансовой документации проекта достаточно разные. Это может быть как краткая **«выжимка» финансовой модели**, то есть **технико-экономическое обоснование (ТЭО)**, так и составление развернутого **бизнес-плана**, в котором детально прописан **риск-менеджмент (оценка рисков), маркетинговые исследования и т. д.**



Практика показала, что **разработку бизнес-плана, технико-экономического обоснования** целесообразно заказывать в независимой **консалтинговой компании**, которая не связана с тем или иным банком, инвестиционным фондом. Это связано, в первую очередь, с объективной оценкой финансовой модели проектируемого бизнеса в части ее способности реально выдерживать груз кредитных выплат (% и основное тело кредита).

Наряду с **написанием бизнес-планов, разработкой технико-экономических обоснований** часто возникает потребность в их **экспертизе и доработке** под требования конкретных финансовых структур. В основном это связано с непрозрачными требованиями инвестора к финансовой документации или непониманием условий финансирования инициатором проекта. Помимо комплексной **разработки бизнес-плана (технико-экономического обоснования)** часто возникает потребность в **составлении отдельных разделов бизнес плана**. Это может быть написание раздела по **управлению проектными рисками** (например, **оценка финансовых рисков, рыночных рисков, рисков ликвидности**), **выполнение портфельного анализа, оценка производных финансовых инструментов, антикризисный маркетинг, менеджмент проекта, маркетинговые исследования, а также иные консалтинговые услуги**.

В общей структуре **консалтинговых услуг составление бизнес-плана (технико-экономического обоснования)** представляет собой чрезвычайно сложный процесс, поскольку данная процедура носит комплексный характер и ее положительный результат в конечном счете зависит от тех принципов, которыми руководствуется консалтинговая компания в процессе **составления бизнес-плана (технико-экономического обоснования)**. Для нашей компании этими принципами при **составлении бизнес-плана (технико-экономического обоснования, инвестиционного меморандума)** являются:

- **составление финансовой модели бизнес-плана (технико-экономического обоснования)** должно быть выполнено в прозрачной среде. В связи с этим, мы не используем финансовые программы «черные ящики»;
- **составление финансовой модели бизнес плана (технико-экономического обоснования)** не должно базироваться на применении шаблонных технологий.

Мы практикуем только индивидуальный подход к проектируемому бизнесу наших клиентов:

- **составление финансовой модели бизнес-плана (технико-экономического обоснования)** должно быть выполнено таким образом, чтобы все расчеты были легко объяснимы заказчику, а также третьим лицам в процессе последующей **защиты бизнес-плана** перед потенциальным инвестором;
- **бизнес-планирование** не начинается до тех пор, пока не прояснятся конкретные требования потенциального инвестора к **бизнес-плану, технико-экономическому обоснованию**.
- **экспертиза бизнес-плана** начинается с изложения клиентом подробного **технического задания** в отношении того объема работ, который, с точки зрения заказчика, должен быть осуществлен над прогнозной финансовой документацией;
- при подготовке **технико-экономического обоснования (бизнес-плана, инвестиционного меморандума)** необходимо четко определиться с поставщиками оборудования, генподрядчиком и иными смежными организациями, которые будут впоследствии вовлечены в данный проект. Всегда необходимо помнить о конечном предназначении **бизнес-плана**, чтобы не делать лишней работы;
- **оценка проектных рисков** должна выполняться только в соответствии с инструкциями ЦБ РФ;
- для оказания качественных **консалтинговых услуг** заказчик должен предоставить точные и исчерпывающие исходные данные для последующего **финансового моделирования**;
- вне зависимости от типа проекта (**бизнес план производства или бизнес-план сферы услуг**), его масштаба, – **разработка финансовой модели бизнес плана осуществляется в MS Excel**;
- при **составлении бизнес-плана (или экспертизы бизнес-плана)** процесс взаимодействия с клиентом носит интерактивный характер, таким образом, исключается вероятность оказания некачественных **консалтинговых услуг**. Все взаимодействия с клиентом носят исключительно прозрачный и прямой характер;
- **сроки составления бизнес-плана (экспертизы бизнес-плана, технико-экономического обоснования)** зависят от доступности исход-

ных данных, а также от количества и сложности расчета доходных и расходных статей проекта;

- **составление ТЭО** (даже товаров и услуг) базируется на четком понимании клиентом производственного процесса, его особенностей, сезонной специфики **бизнеса**, на детальном описании прямых и постоянных издержек, календарного плана поставки и оплаты основного производственного оборудования, а также иных технических нюансов, которые могут наложить существенный отпечаток на результат финансового моделирования;
- **составление бизнес-плана (экспертиза бизнес-плана)** носит строго конфиденциальный характер, что отражается в подписываемом сторонами договоре;
- **разработка бизнес-плана (экспертиза бизнес-плана)** начинается с подписания заказчиком исходных данных.

Компания «БИ-ТРЕЙДЕР» предоставляет своим клиентам полный спектр услуг в области **бизнес-планирования**. Накопленный опыт **составления бизнес-планов, исследований рынка, экспертизы бизнес-планов, проведенных работ в области антикризисного маркетинга товаров и услуг**, позволяет нам с высокой степенью точности моделировать практически любые финансовые процессы и определять реальную потребность проектов в финансировании, а также окупаемость инвестиций. Доверив **разработку бизнес-плана** нашей компании, Вы получаете индивидуальный подход к Вашему бизнесу, детальные консультации по оптимизации финансовой модели, а также нашу **помощь в случае необходимости защиты Вашего бизнес-плана перед потенциальным инвестором**.

**Бизнес-планирование** представляет собой часть более емкого понятия, которое называется **консалтингом**. Потребителями **консалтинга** могут выступать как действующие предприятия, так и те компании, которые только планируют выйти на рынок.

### **Разработка бизнес-плана**

**Разработка бизнес-плана (составление бизнес-плана)** требует определенных умений и навыков, ведь от тщательной, продуманной **разработки бизнес-плана** может зависеть судьба **бизнеса**. Прежде всего, продуманный, грамотно **составленный бизнес-план** всегда

имеет шанс привлечь серьезных инвесторов, которые будут вкладывать финансовые средства в развитие перспективного **бизнеса**. **Разработка бизнес-плана** — это **финансовый анализ**, включающий сбор достоверной информации, анализ ее по абсолютным и относительным показателям, коррекция существующих показателей и **финансовый анализ** хозяйственной деятельности на некий долгосрочный период. В процессе **разработки бизнес-плана** к таким разделам, как «**Финансовый анализ**», «**Страхование рисков**», «**Маркетинговые исследования**», могут быть привлечены эксперты, обладающие соответствующим экономическим образованием, которые могут всегда сориентировать **бизнес** на преодоление новых рубежей. **Разработка бизнес-плана** включает в себя ответственность разработчиков за показатели, представленные в его разделах, консультацию и помощь в дальнейшем ведении **бизнеса**.

#### **Бизнес-план и необходимость его составления (разработки)**

**Составление бизнес-плана** — сложный, многогранный процесс, который включает в себя кропотливую подготовительную работу, сбор данных, **финансовый анализ** и классификацию полученной информации. Каждый **бизнес-план** обязательно включает **финансовый раздел**. Финансовый раздел обычно начинается с рассмотрения подготовительных вопросов, в **нем** отражается продолжительность планируемого периода (долгосрочный либо краткосрочный периоды), а также рассматривается одно из направлений существующего или планируемого бизнеса. Финансовый раздел солидного **бизнес-плана** включает в себя расчет единицы себестоимости выпускаемой продукции (или услуги, которую планируется предоставлять потребителям). В **бизнес-плане** обязательно отражаются прибыли — убытки, а также таблицы движения денежных средств.

Любой **бизнес-проект**, а значит и **бизнес-план** включает в себя наличие факторов риска. Нестабильность экономической ситуации, периоды циклических падений и другие факторы могут негативно повлиять на развитие любого **бизнеса**, поэтому в **бизнес-плане** обязательно учитывается пункт, в котором подробно рассматриваются факторы риска. **Бизнес-план (раздел финансы или финансовый анализ)** содержит анализ чувствительности, а также определяет точку безубыточности.

Чтобы **бизнес-план** был понятен и действенен, необходимо не отклоняться от формата рекомендуемого **бизнес-плана** и учитывать аспекты **финансового анализа**. **Бизнес-план** является уникальным описанием **бизнеса**, который чаще всего прогнозируется на ближайшие 3–5 лет, поэтому **он** должен содержать пункт регулирования **бизнеса** и контроля.

#### **Бизнес-план и цели его составления**

Совершенно неверна однобокая трактовка того, что **бизнес-план** служит только для получения кредитов на краткие и долгие сроки. **Бизнес-план** также необходим для конкретного определения целей **бизнеса**, **он** содействует выработке дальнейшей стратегии и тактики, для того чтобы в максимально короткие сроки достигнуть **бизнес-целей**. **Бизнес-план** направлен на создание системы для нахождения оптимальных инструментов управления **бизнесом**, а также на **разработку** и выявление стратегий для выживания вашего **бизнеса**, ведь в кризисных ситуациях необходимы действенные методы защиты **бизнеса** от быстрого банкротства. **Бизнес-план** помогает в полной мере учесть слабые и сильные стороны **бизнеса**.

#### **Бизнес-план и оптимальная методика его разработки**

Для того чтобы **составить бизнес-план**, было **разработано** множество методик, однако оптимальным вариантом подробной **разработки бизнес-плана** будет следующий:

- **бизнес-план** должен содержать краткое описание **бизнеса**;
- обязательно включать пункт, в котором описывается **стратегия бизнеса**;
- содержать пункт об **исследовании рынка и предполагаемой стратегии маркетинга предприятия**;
- описывать подробно производственные процессы и рассчитывать нормы эксплуатации оборудования (если **бизнес-план** содержит описание фирмы, выпускающей товары или предоставляющей услуги);
- содержать схему управления (линейного, разветвленного, централизованного), а также подробно описывать процесс принятия решений;
- описывать **финансовый раздел**;

– должен содержать подробную информацию о потенциальных **факторах риска**, поэтому **разработка бизнес-плана** – это обязательный **финансовый анализ**, который учитывает малейшие колебания сегмента рынка, внутри которого оперирует компания.

**Бизнес-план** содержит необходимые примечания (**в него** обычно включаются итоговые и промежуточные таблицы расчетов, прилагается график **расчета точки безубыточности и др.**).

Иногда разработчики уделяют недостаточное внимание такому пункту **составления бизнес-плана**, как описание **бизнеса**. Однако **его** могут читать потенциальные **инвесторы**, поэтому им очень важно знать всю «подноготную» **бизнеса**. Поэтому **бизнес-план** содержит не только краткую историю **бизнеса**, которая описывает процесс создания, развития **бизнеса**, но и краткое описание той стадии **бизнеса**, в которой он находится в данный момент.

**Бизнес-план** в данном разделе раскрывает механизм распределения акций, а также ответственности (коллективной и индивидуальной) по обязательствам. **Бизнес-план** обязательно содержит информацию об участии руководства предприятия в процессе принятия различных управленческих решений.

**Бизнес-план** также содержит разделы, в которых могут быть указаны дополнительные параметры: о добавленной стоимости или неожиданные маркетинговые решения (идеи). Очень важно, чтобы **бизнес-план** был представлен разделом, который описывает продукцию, делая акцент на уникальности продукции и ее отличительных особенностях от продуктов – аналогов. **Бизнес-план** может выгодно подчеркнуть уникальную методику ценообразования или повышенного качества продукции, либо подчеркнуть оперативность поставок сырья и материалов. **Бизнес-план** обязательно включает раздел или подраздел, который описывает емкость рынка, рассматривая рост сегментов международного или внутреннего рынка. Профессиональный **бизнес-план** будет содержать информацию о персонале, его образовательном уровне, а также отразит сильные стороны имеющегося опыта в управлении и стремлении руководства к росту профессионального уровня сотрудников. **Бизнес-план** также содержит раздел о стратегии маркетинга и о маркетинговом анализе.

## **Консалтинг и услуги консалтинга**

**Услуги консалтинга** – это вид специализированных услуг, которые предоставляются компаниям, желающим оптимизировать свой **бизнес (или виды бизнеса)**. **Консалтинг** представляет собой **финансовый анализ** всех **бизнес-процессов**, которые совершает фирма, а также четкое обоснование имеющихся перспектив развития деятельности компании. Весь спектр использованных научных, технических, экономических инноваций исследует **консалтинг**. **Консалтинг** строго учитывает предметную область и сегмент ведения **бизнеса**, а также предусматривает все отличительные особенности ведения **бизнеса**. К видам услуг **консалтинга** относятся различные направления предоставляемых услуг: **экономический консалтинг**, **инвестиционный консалтинг** либо решение проблем стратегического планирования или **финансового анализа**. **Консалтинг** часто называют скорой помощью для частного **бизнеса**.

Заглядывая в будущее, можно с уверенностью констатировать, что потребность в услуге **финансового анализа**, **финансового мониторинга**, **бизнес-планирования** и **других консалтинговых услугах** будет только возрастать вследствие мирового кризиса ликвидности и роста конкурентности большинства рынков. Наша компания рада помочь Вам решить самый широкий спектр задач с помощью инструментов **финансового анализа**, а также построения прозрачных финансовых моделей. Наша задача – сделать Ваш **бизнес** прибыльным на долгие годы!

## **Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управленческого консультирования»**

1. Этапы становления управленческого консультирования.
2. Понятие управленческого консалтинга.
3. Понятие и роли участников процесса консультирования.
4. Сущность взаимодействия консультанта и клиента.
5. Объект и предмет консультационной деятельности.
6. Инструменты консультационной деятельности.
7. Консультирование как часть процесса управления организацией.
8. Основные функции консультантов по управлению.
9. Роли консультанта в процессе выполнения работ по управленческому консультированию.
10. Отличие внешних и внутренних консультантов.
11. Основные достоинства внешних консультантов.
12. Основные компоненты структуры деловых услуг.
13. Отличие экспертного консультирования от процессного.
14. Специфика обучающего консультирования.
15. Типология консалтинга по масштабу деятельности.
16. Классификация клиентов по их ожиданиям.
17. Базовые ценности консультанта.
18. Структура контракта на выполнение консультационных работ.
19. Нормы этики во взаимоотношениях между клиентом и консультантом.
20. Принципы организации отношений между консультантом и клиентом.
21. Поведенческие аспекты консультант – клиентских отношений.
22. Истоки российского управленческого консалтинга.
23. Этапы выбора консультационной фирмы.
24. Преимущества отечественных и зарубежных консультационных фирм.
25. Характеристика ассоциаций российских консультантов по управлению.
26. Правила составления технического задания на оказание консультационных услуг в рамках контракта.
27. Критерии выбора консультационной фирмы.
28. Формирование цены на консультационную услугу.



29. Классификация методов консультирования.
30. Этапы технологии консультационной деятельности.
31. Основы формирования качества консультационной услуги.  
Критерии результативности консультационной работы.
32. Структура и варианты предоставления отчета.
33. Организационная диагностика и ее цель.
34. Задачи консультанта и основные направления организационной диагностики.
35. Тестирование: правила, преимущества и недостатки метода, этапы процесса.
36. Деловая игра: понятие, основные элементы, этапы проведения организационно – деятельностных игр.
37. Классификация деловых игр.
38. Специфика тренинга. Типология тренингов.
39. Назначение методов активизации творческого мышления, их отличия.
40. Особенности и характеристика метода ассоциаций, метода Гордона, метода «Метра».
41. Метод синектики: последовательность решения проблем, факторы, обеспечивающие реализацию метода синектики.

### **Критерии оценки ответа на экзамене**

В критерии оценки уровня подготовки студентов входят:

- уровень освоения материала, предусмотренного учебной программой дисциплины;
- уровень практических умений, продемонстрированных студентом при выполнении практических заданий;
- уровень знаний и умений, позволяющий решать ситуационные (профессиональные задачи);
- обоснованность, четкость, краткость изложения ответов.

**«отлично»** – ставится в случае полного правильного ответа на все поставленные вопросы; умения грамотно излагать, логично; видеть взаимосвязь между понятиями; речь гладкая, делаются выводы и обобщения точны и связаны с областью будущей специальности; используется специальная терминология.

**«хорошо»** — выставляется в случае, если ответ удовлетворяет следующим требованиям: полный на все вопросы, но при наличии незначительных ошибок, не повлиявших на конечный результат; изложение недостаточно систематизировано, отдельные умения недостаточно устойчивы. Речь связная, используется специальная терминология. При объяснении ситуации делаются выводы и показана связь между понятиями и явлениями различных дисциплин. В выводах и уточнениях делаются неточности, легко устранимые с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**«удовлетворительно»** — ответ показывает понимание основных положений вопроса, однако проявляется значительная неполнота знаний; определение понятий нечеткое; нет четких определений, речь косная, присутствуют ошибки при объяснении и решении ситуации; умения сформированы недостаточно; выводы слабо аргументированы.

**«неудовлетворительно»** — выставляется в случае, если допущены ошибки при ответе, ответ неправильный, показывает незнание основного материала; отсутствует понимание тем, нет взаимосвязи в терминах; допущены принципиальные ошибки в определении понятий, ситуация не освещена, речь косная, сбивчивая. Ставится также при отказе отвечать на вопросы.

## Библиографический список

1. Альтшулер, И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта / И.Г. Альтшулер. – М. : Русская редакция, 2003. – 175 с.
2. Блинов, А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учебник / А.О. Блинов, Е.В. Бутырин, Г.Н. Добрененкова. – М. : ИНФРА–М, 2002. – 192 с.
3. Боброва, И.И. Консалтинг. Аудит в РФ, СНГ и Зарубежье / И.И. Боброва, В.А. Зимин. – М. : Юнипрукс, 2002. – 132 с.
4. Вельтман, М. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы : практическое пособие / М. Вельтман, В.И. Маршев, А.П. Посадский. – М., 2001. – 128 с.
5. Гончарук, В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 2003. – 248 с.
6. Гончарук, В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 2001. – 296 с.
7. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг / сост. Л. Кроль, Е. Пуртова – М., 2001. – 464 с.
8. Исмагилова, Ф.С. Основы профессионального консультирования : учеб. пособие / Ф.С. Исмагилова ; науч. ред. Э.Ф. Зеер. – М. : Изд. Московского психолого-социального института, 2003. – 256 с.
9. Капустин, П.А. Управленческое консультирование для руководителей / П.А. Капустин. – СПб. : “Издательский дом “Бизнес – пресса”, 2003. – 160 с.
10. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / под ред. д.э.н., проф. И.М. Кныша. – СПб. : Изд-во “Дмитрий Буланин”, 2003. – 192 с.
11. Конов, Д. Управленческое консультирование / Д. Конов, А. Куликов // Консультант директора. – 2004. – № 23. – С. 8–11.
12. Лапыгин, Ю.Н. Основы управленческого консультирования : учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Академический проект, 2006. – 352 с.
13. Лузин, А.Е. Ассоциации консультантов по управлению и кодекс их деятельности / А.Е. Лузин // ЭКО. – 2005. – № 11. – С. 102–104.
14. Макхем, К. Управленческий консалтинг / К. Макхем ; пер. с англ. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 288 с.

15. Невис, Э. Организационное консультирование / Э. Невис ; пер. с англ. – СПб. : “Издательство Пирожкова”. Сер. “Новый импульс”, 2002. – 224 с.
16. Посадский, А.П. Консультационные услуги в России : практическое пособие для менеджеров и предпринимателей / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 2005.
17. Посадский, А.П. Инфраструктура профессиональной поддержки предприятий: консалтинг, аудит, тренинг / А.П. Посадский ; под ред. А.С. Булатова. – М. : Изд-во БЕК, 2004.
18. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учебник для студентов вузов / В.П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 201 с.
19. Пятенко, С.В. Выбор аудитора и консультанта / С.В. Пятенко. – М. : ФБК–ПРЕСС, 2005. – 176 с.
20. Пятенко, С.В. Работа аудитора и консультанта / С.В. Пятенко. – М. : ФБК–ПРЕСС, 2005. – 152 с.
21. Расторгуев, В. Загадочное слово «рекрутинг» / В. Расторгуев // Образование и Бизнес. – 1999. – № 15. – 24 с.
22. Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования / Н.О. Токмакова. – М., 2007. – 89 с.
23. Фомишин, С.В. Управленческое консультирование: международный опыт / С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов. – Ростов на /Дону, 2006. – 121 с.
24. Эффективность государственного управления / пер. с англ. – М. : АО «Консалтбанкир», 2004. – 692 с.

## Глоссарий

**Агенты изменений.** Отдельные люди или группы людей внутри организации, которые тем или иным образом влияют на проведение перемен. Они способствуют формированию позитивной установки у персонала, его вовлечению в процесс перемен. Можно выделить следующие основные типы агентов перемен: лидер, катализатор, задающий темп.

**Анкета.** Инструмент исследования, используемый при сборе первичных данных методом опроса, представляющий собой оформленный, выстроенный в соответствии с определенной логикой и принципами перечень вопросов.

**Аттестация.** Специальная комплексная оценка сотрудников (знаний, навыков, умений, качеств, влияющих на достижение целей), степени их соответствия должности, деятельности (сложности и производительности труда), ее результативности (вклада в общие результаты подразделения и организации в целом), производится с целью определения соответствия сотрудника должности. По результатам аттестации работник может быть повышен в должности, направлен на обучение или переведен на другую работу при несоответствии его уровня требованиям должности).

**Валидность.** 1) От лат. *validus* (сильный, крепкий) – обоснованность и адекватность исследовательских инструментов (операционализированных понятий, измерительных операций и экспериментов). 2) Валидность методик в социальных науках (от лат. *valeo* быть в состоянии сделать что-то) – мера пригодности методики для решения определенных исследовательских задач.

**Внедрение.** Распространение разработанных на основе анализа деятельности предприятия нововведений, перемен, способствующих увеличению эффективности работы предприятия.

**Видение.** Декларация долгосрочных целей организации; его основная задача – выработать у сотрудников ясное понимание того, чего они хотят достичь в будущем в результате объединенных усилий, сформировать образ идеального будущего.

**Вовлечение.** Процесс, который позволяет привлечь персонал компании к происходящим переменам, сделать их причастными к ним, принять их, изменить свой способ труда, свои позиции. Если не вовлекать персонал в процесс перемен (на всех этапах – обсуж-

дение проблем, выработка решений, реализация решений, оценка результатов), изменения будут отторгнуты и не «приживутся».

**Выборка.** Сегмент генеральной совокупности (всего населения исследуемой территории или всего персонала организации), призванный олицетворять собой генеральную совокупность в целом. Исследователь должен разработать такой план составления выборки, благодаря которому отобранная совокупность, отвечала бы задачам, стоящим перед исследованием. Для этого необходимо принять три решения: кого (какие группы) опрашивать? Какое количество людей необходимо опросить? Каким образом следует отбирать членов выборки?

**Готовность к изменениям.** Если в компании существует высокий уровень неудовлетворенности настоящим положением, имеется четкое представление желаемого состояния и предприняты первые практические шаги в этом направлении, а также все эти факторы, вместе взятые, дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен, то компания готова к переменам.

**Деловая карьера.** Продвижение сотрудника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

**Двойная петля обратной связи.** Обратная связь относительно не только того, осуществляется ли стратегия согласно намеченному плану, но и того, нуждается ли стратегия в корректировке в изменившихся условиях.

**Депремирование.** Лишение сотрудника (подразделения) премии, либо ее снижение.

**Достоверность.** Степень, при которой измерение дает те же результаты, что и при большинстве повторных попыток.

**Инструктаж.** Обучение на рабочем месте, направленное на разъяснение и демонстрацию приемов работы опытным сотрудником; непродолжителен по времени и направлен на изучение конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого.

**Информирование.** Система предоставления сведений, информации о происходящих изменениях в организации с целью снижения степени тревожности и сопротивления переменам у персонала.

**Интернализация.** Процесс освоения отдельными людьми или группой людей ценностей, норм, установок, стереотипов, изменений,

принадлежащих тем, с кем они взаимодействуют и принятие их как своих. В результате, внешние по отношению к данной личности или группе, превращаются в их внутренние регуляторы поведения. Самый желаемый результат внедрения изменений, заключается в том, чтобы люди приняли изменения, относились к ним как к норме.

**История.** Ход развития организации; последовательность происходивших в организации событий, сохраняющаяся в памяти ее сотрудников.

**Интервью.** Проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым), причем запись ответов последнего производится либо интервьюером, либо механически (на пленку). Интервью может проводиться по телефону или лично; индивидуально или в группе.

**Интервьюер.** Специально обученный человек, который проводит интервью.

**Квалификация.** 1. Уровень подготовленности, степень годности к какому-либо виду труда. 2. Уровень знаний, умений и навыков в определенной области.

**Кейс-стади.** Анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и др.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

**Клиент.** См. потребитель, он же покупатель.

**Коучинг.** Метод обучения и консультирования, направленный на раскрытие потенциала личности для максимизации производительности. Посредством вопросов способствует самостоятельному осознанию (наблюдению и интерпретации) чего-либо (знаний, методов, принципов и т. д.), а также повышению ответственности.

**Конкурент.** Бизнес, соперничающий с компанией, поставляющей определенные товары или услуги; конкурент предлагает потребителям аналогичный продукт и ориентирован на тот же сегмент рынка.

**Конкуренция.** 1) Соперничество, борьба за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. 2) Борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта, за получение наивысшей прибыли. 3) Состязание экономических субъектов на товарном рынке, при котором ни один не может оказать решающего влияния на общие условия реализации однородного товара на данном рынке.

**Конкурентоспособность.** Уровень преимущества или отставания компании по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке.

**Конкурентное преимущество.** Обладание определенными активами и атрибутами (например, низкие издержки производства, новая торговая марка, владение поставками сырья и т. д.), которые дают преимущества перед другими поставщиками аналогичной продукции на рынок.

**Конкурентная стадия.** Период внедрения продукции на рынок, когда ее полезность признана, но преимущества по сравнению с аналогичной продукцией пока еще не установлены. Если товару или услуге удастся благополучно пройти эту стадию, то он может стать «звездой»; в случае неудачи ему грозит незавидная участь «хромой собаки».

**Конкурентный лист.** Коммерческий документ, в котором содержатся сравнительные таблицы цен и условий, предоставляемых компаниями конкурентами; этот документ составляется обычно покупателем на основе полученных им предложений, но может использоваться и конкурентом в качестве инструмента исследования рынка.

**Коэффициент стратегической информированности.** Доля доступной информации относительно ожидаемой в ней потребности.

**Коэффициент стратегического обучения.** Соотношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов.

**Коэффициент текучести кадров.** Отношение числа выбывших (активная и пассивная текучесть) за год сотрудников к среднесписочной численности персонала за год.

**Коэффициент трудового участия.** Коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива. Оценка осуществляется путем соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения.

**Критерии оценки.** Мера оценки отвечает на вопрос: насколько фактическое состояние по данному критерию соответствует требованиям должности. Классификационными группами (критериями) и соответствующими каждой группе показателями оценки являются: 1) результативность труда – качество выполнения слу-



жебных обязанностей, количественные показатели, на которые реально влияет деятельность сотрудника (объем прибыли, торговый оборот, привлечение новых клиентов, потребителей, успешность переговоров и т. п.); 2) условия достижения результативности труда – выполнение сотрудником (в том числе руководителем) общих функций управления (планирование, организация, регулирование, контроль) как по отношению к внешним объектам, так и по отношению к собственной деятельности; выполнение руководителем мотивационной, представительской и консультационной функции; 3) профессиональное поведение – способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости; выполнение установленных сроков заданий; готовность к дополнительной нагрузке и ответственности; корректность в отношениях с клиентами, подчиненными и т. д.

**Лояльность.** Способность поддерживать благожелательно-нейтральное отношение к кому- или чему-либо (к руководству или организации в целом).

**Маркетинговое исследование.** Исследование, направленное на получение информации о рынке и рыночной конъюнктуре (отношение потребителей к товару или фирме, их потребности, распределение позиций среди конкурентов и т. д.) с целью использования в деятельности предприятия или организации при разработке и реализации маркетинговой стратегии, включая продвижение продукции.

**Метод инцидентов.** Разновидность метода «кейс-стади», когда первоначальная проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что развивает навыки анализа.

**Миссия.** Предназначение организации, основная цель ее существования, придающая ей определенность и индивидуальность. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации и оказывает значительное влияние на организационную культуру. Чтобы правильно сформулировать миссию, необходимо учитывать: потребности клиентов, сотрудников, собственников организации и общества в целом; главную цель деятельности организации; потребность, которую организация удовлетворяет вовне; принципы ее деятельности и используемые технологии; предлагаемые организацией товары или услуги; ценности организации. Миссия находит свое отражение и в лозунге (девиз, слоган), кратко формулирующем основную ценность организационной культуры. Например, лозунг компании «Макдональдс»: «Чистота, качество, сервис, быстрота».

**Мифы (предания).** Основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации, которые могут и не соответствовать действительности.

**Мониторинг.** Периодическое исследование, которое позволяет отслеживать динамику изучаемых факторов, закономерности показателей и делать прогноз на последующие периоды.

**Мотив.** 1. Внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом. 2. Классифицированные с точки зрения содержания целевые состояния, которые выработались у личности прежде всего в процессе ее социализации и превратились в относительно устойчивое распределение предпочтений. Иными словами, мотивы представляют собой побудительные причины человеческого поведения и действий и в существенной степени влияют на последние. 3. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность, оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

**Мотивация.** Процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**Мотивирование.** 1) создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется желание самоотверженно трудиться; 2) процесс задействования (активизации) мотивов с целью побудить сотрудников к определенному действию, добиться от них определенного поведения.

**Mystery shopping.** Вид исследования, эксперимент. Использование предварительно рекрутированных и подготовленных потребителей (как правило, независимых специалистов) или профессиональный персонал, прошедший специальную подготовку, для анонимной оценки бизнеса, используя заранее составленную оценочную форму. При оценке могут использовать физический визит, телефон или Интернет.

**Навык.** Действие, доведенное до автоматизма путем повторения, упражнения.

**Наблюдение.** 1. Это один из способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми.

ми и обстановкой. 2. Прямая регистрация событий очевидцем с помощью органов чувств, прежде всего зрения и слуха.

**Надежность.** Показатель, отражающий способность исследовательского инструмента при обследовании объектов с одинаковыми характеристиками давать одинаковые результаты.

**Направления профессионального обучения и повышения квалификации.** 1. Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы. 2. Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и качествами работника. 3. Обучение для повышения общей квалификации. 4. Обучение для работы по новым направлениям развития организации. 5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

**Наставничество.** Обучение на рабочем месте, при котором процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного сотрудника к менее квалифицированному происходит в процессе общения и совместного выполнения заданий.

**Нематериальное стимулирование.** Использование движущих сил, основанных на потребности человека в уважении, признании, саморазвитии, творчестве и т. д.

**Нормы.** Узаконенный, признанный обязательным порядок чего-либо (например, нормы поведения); разделяемый членами группы стандарт поведения, определяющий их поступки.

**Обратная связь (при внедрении изменений).** Процесс систематического сбора данных с отдельных людей и групп людей на всех уровнях организации с целью анализа, интерпретации полученной информации и корректировки процесса.

**Опрос.** Количественный метод исследования, прием получения информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.

**Организационные изменения.** Изменения, направленные на оптимизацию, повышение эффективности и производительности деятельности организации.

**Организационное развитие.** Деятельность, которая планируется, затрагивает всю организацию, распределяется сверху вниз для того, чтобы увеличить организационную эффективность и здоровье организации посредством запланированных «вторжений» в организационные процессы на основе методов поведенческих наук.

**Основные типы стратегии конкуренции.** Превзойти конкурентов можно разными способами, но наиболее действенными конкурентными преимуществами в глазах потребителя являются цены, сервис и узнаваемость предлагаемого товара или услуги.

Какими способами можно этого добиться?

1. Снижение цен осуществимо за счет лидерства в издержках (чем меньше средств компания затрачивает на производство продукции, тем дешевле эта продукция обходится потребителю). Добиться лидерства в издержках можно следующими путями: за счет вертикальной интеграции (слияние компаний, специализирующихся на разных фазах производства одного и того же товара с целью сокращения издержек и повышения прибыльности); за счет эффекта масштаба (снижение средних издержек на производство и распространение продукции с увеличением объема производства и распределения продуктов).

2. Узнаваемости продукции можно добиться благодаря ее дифференциации, т. е. нахождения способа отличить в глазах потребителя продукцию одного производителя от продукции, производимой его конкурентам.

3. Сервис – прямое следствие стратегии, нацеленной на клиентоориентированность. Затраты на обеспечение дополнительных сервисных услуг окупятся удержанием старых клиентов и привлечением новых.

**Оценка.** Сравнение определенных результатов с желаемыми или с установленными.

**Переподготовка.** Организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, а также лицами желающими сменить профессию с учетом потребностей производства.

**Платежная матрица.** Шкала, отражающая соответствие оплаты объему выполненных работ (например, объему продаж)

**Повышение квалификации.** Обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных знаний и навыков. Формы повышения квалификации:

1) внутренняя (в рамках организации) и внешняя (в учебных заведениях, специальных центрах);

2) организованная и неорганизованная (самообразование);

3) профессиональная и направленная на отработку необходимого организации поведения.

4. Основанная на стандартных или специальных программах.
5. Предназначенная для целевых групп или всего персонала.

**Позиционирование.** Определение своего места на рынке, выбор того конкурентного преимущества, которое «побьет» конкурентов.

**Показатели опережающей оценки.** Факторы достижения результатов (как сегодня оценить, в правильном ли мы направлении двигаемся и будет ли реализована намеченная стратегия в заданные сроки).

**Показатели оценки эффективности бизнес-процессов.** Выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл.

**Показатели качества.** Количество продукции, выпущенной без брака и прошедшей контроль с первого раза; число дефектов на миллион изделий; выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена); отходы; неликвиды; переработка брака; возврат; доля статистически контролируемых производственных процессов.

**Показатели качества обслуживания.** Скорость реакции на возникшую проблему; процент выполненных по первому требованию заявок относительно числа повторных вызовов.

**Показатель «половина».** Принцип планирования улучшения показателя, по которому плановые показатели устанавливаются на уровне в половину лучше исходного значения и так до тех пор, пока поставленная задача не будет выполнена полностью (например, необходимо сократить процент возвратов с 15 до 1% в течение 1 года. Тогда плановый показатель 1 квартала составит 7,5%, 2 квартала – 3,75%, 3 квартала – 1,9%, 4 квартала – 1%).

**Покупатель.** Лицо, приобретающее товар или услугу. Различают две группы покупателей: промышленные покупатели, т. е. те, кто приобретают товары и услуги для производства другой продукции, и потребители, которые приобретают товары для себя.

**Покупательское поведение.** Решение покупателя о приобретении того или иного товара или услуги для удовлетворения своих физиологических или психологических потребностей.

На покупательское поведение влияет множество факторов (культурного порядка, социальные, личностные, психологические) и производителю необходимо учитывать их.

**Потенциал.** Источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели.

**Потребитель.** Покупатель готового товара или услуги для удовлетворения собственных потребностей.

**Потребительская ориентация.** Бизнес-философия компании, основанная на том, что она должна производить такие товары или оказывать такие услуги, которые специально разработаны для максимального удовлетворения нужд потребителей. Стратегия ориентации на потребителя требует от компании понимания отношений, запросов и поведения исследуемой группы потребителей.

**Потребности.** Физические, психологические и социальные требования человека.

**Правила.** Постановление, предписание, устанавливающее порядок чего-либо (например, правила внутреннего трудового распорядка).

**Премия за выслугу лет.** Дополнительная форма вознаграждения персонала, отражающая и поддерживающая лояльность и приверженность сотрудников компании, выплачивается при достижении определенного стажа работы в компании.

**Приверженность к торговой марке.** Степень предпочтения потребителями продукции определенной торговой марки в сравнении с другими подобными марками. Зависит, главным образом, от удовлетворенности потребителя качеством и атрибутами марки.

**Продажа.** Процесс убеждения потенциальных покупателей приобрести товар или услугу.

**Продолжительность общего цикла.** Время производства + время контроля качества + время перемещения продукции + время простоя/хранения + время переработки брака.

**Профессиональное развитие.** Процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реально го человека.

**Рабочие группы.** Один из методов эффективного проведения перемен. В нем отражено предположение о том, что в современных организациях большая часть работ прямо или косвенно выполняет

ся с помощью команд. Люди в организации работают не как отдельные личности, они работают в команде.

**Развитие.** Процесс совершенствования состояния (знаний, умений и т. д.), связанный с улучшением выходных показателей.

**Развитие персонала.** Мероприятия (индивидуальные или групповые; на рабочем месте или вне его; ориентированные на развитие общих или специфических умений и навыков), направленные на полное раскрытие личного и профессионального потенциала работников и рост их способности вносить вклад в деятельность организации.

**Репрезентативность.** 1. Представительность. 2. Показательность каких – либо наблюдений в статистике; в социологии, Р. достигается с помощью такого построения выборочной совокупности (то есть объекта непосредственного анализа), при котором эта совокупность наилучшим образом позволяет обоснованно переносить научные выводы, полученные при анализе выборочной совокупности, на генеральную совокупность.

**Реструктуризация.** Комплексная структурная перестройка системы управления со всеми ее элементами в целях эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в приведении структуры и систем управления в соответствие с новыми целями, задачами, функциями организации.

**Синергия.** Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

**Сбалансированная система показателей (ССП).** Система оценки эффективности деятельности компании, в том числе в стратегической перспективе, по четырем основным составляющим: финансовой; взаимоотношения с клиентами; внутренние бизнес-процессы обучение персонала и развитие. С помощью ССП цели и стратегия компании преобразуются в конкретные показатели.

**Сопротивление.** Негативная реакция системы, групп и отдельных лиц, затрудняющих процесс проведения изменений, угрожающих культуре предприятия и структуре власти.

**Социально-психологическое исследование.** Исследование, проводимое внутри коллектива на предприятии, в организации с целью выяснить мнение персонала по каким-либо вопросам (например, степень удовлетворенности трудом, степень лояльности, ведущие мотиваторы и др.) для принятия решений в области кадровой политики.

**Социальный пакет.** Набор социальных льгот, предоставляемых компанией сотрудникам, может включать в себя оплату питания, обучения, медицинских услуг, транспортных расходов и др.

**Социологическое исследование.** Исследование, направленное на выяснение мнения населения какой-либо территории (района, города, страны) или социальной группы (пенсионеры, студенты и т. д.) относительно какой-либо социально-значимой проблемы (политические предпочтения, мировоззрение, отношение к строительству чего-либо, оценка деятельности городских служб и т. д.) для принятия решений органами государственной власти, а также для решения научных и прикладных задач в социальной сфере.

**Специализация.** Сосредоточение знаний, навыков на определенной области или сфере деятельности.

**Стиль.** Совокупность черт, приемов какой-либо работы, деятельности, поведения.

**Стиль жизни.** Способы существования индивида, отражающие его взгляды, интересы, потребности и жизненные ценности.

**Стиль руководства (управления).** Обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей; сюда входят и лидерский стиль каждого конкретного руководителя, и превалирующий стиль управления организацией в целом.

**Стратегия конкуренции.** Стратегические планы компании, нацеленные на то, чтобы обеспечить ее конкурентоспособность на рынке, т. е. дать ей возможность соревноваться и побеждать своих соперников в поставке на рынок определенной продукции.

**Текучность кадров.** Движение рабочей силы (высвобождение), обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (активная текучность) и неудовлетворенностью организации сотрудником (пассивная текучность).

**Тренинг.** Интерактивная форма обучения, включающая в себя как изучение теоретического материала, так и практическую отработку навыков и умений, а также формирование или корректировку определенной установки.

**Удовлетворенность работой.** Удовольствие, которое человек получает (или не получает) от своей работы. Чем выше степень удовлетворенности трудом, тем больше мотивированы сотрудники и тем продуктивнее их деятельность. Основные причины неудов-



летворенности работой – ощущение бессмысленности деятельности, бессилия что-либо изменить, чувство изоляции и несбывшиеся ожидания. Одним из способов повышения удовлетворенности работой является политика руководства, направленная на увеличение чувства принадлежности человека к организации.

**Услуга.** Экономическая деятельность, направленная на удовлетворение спроса человека или предприятия. От товара услуга отличается своей неосвязаемостью; она производится и потребляется одновременно, а поэтому хранению не подлежит (в отличие от товара).

#### **Факторы успеха нововведений.**

1. Осознание проблем в организации ключевыми лицами и поддержка нововведений со стороны верхнего эшелона власти.
2. Вовлечение персонала в процесс нововведений на всех этапах – выявление проблемы, принятие решений, формулирование задачи, реализация, оценка результатов. Особое внимание вовлечению лидеров мнений. Увеличение критической массы приверженцев.
3. Постоянное информирование персонала о ходе нововведений.
4. Развитие внутренних ресурсов организации, использование обучения для повышения профессионализма, мотивации на нововведения.
5. Эффективное управление процессом внедрения, постоянный контроль и оценка.
6. Использование модели исследования деятельности: сбор данных; обратная связь; планирование действий, основанное на этих данных.
7. Правильное определение и концентрация на критических факторах успеха (кого убедить в первую очередь, какая проблема требует первоочередного решения, какой результат увеличит доверие к нововведениям). Решимость в проведении нововведений.

**Факторы мотивации.** Внешние по отношению к человеку раздражители. Если они соответствуют его потребностям (мотивам), то побуждают человека к определенному виду поведения.

**Фирменный стиль.** Совокупность визуальных информационных средств, выражающих единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых фирмой товаров и услуг. Он включает в себя разработку концепции образа предприятия в соответствии с профилем его деятельности, основных стилеобразующих компонентов (товарный знак, цвет фирмы, шрифт и т.д.), основных объектов

оформления (печатная реклама, документация, выставочные стенды, фирменная упаковка и многое другое).

**Фокус-группа.** Качественный, групповой метод исследований, при котором собирают группу, представляющую собой целевой сегмент для данного исследования, и по специально разработанному сценарию проводят обсуждение какого-либо вопроса (отношение к торговой марке, рекламному ролику, новому продукту, кандидату на выборную должность, введению новой процедуры работы, выявление предпочтений в еде, отдыхе и т. д.). Наиболее эффективен этот метод при необходимости сформулировать гипотезу для ее последующей проверки количественными методами исследования.

**Цепь причинно-следственных связей.** Основной принцип построения системы сбалансированных показателей, каждый показатель системы – звено в цепи причинно-следственных связей между намеченными целями и факторами их достижения (например, профессионализм персонала обеспечивает оптимальную организацию доставки, что приводит к удовлетворенности клиента и его приверженности, что в свою очередь ведет к росту доходов).

**Эксперимент.** Метод сбора первичной информации с помощью активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

**Эффективность производственного цикла.** Доля времени производства в продолжительности общего цикла.

**Пример проекта на разработку консультационных услуг**

Тольяттинский государственный университет  
Институт финансов, экономики и управления

Проект по дисциплине  
«Основы управленческого консультирования»  
**Консультационное агентство**



«Профессиональное решение ваших проблем»

Работу выполнила  
Студентка ИФЭ и У  
Группы УП – 301  
Роготнева Юлия

Тольятти 2011

Миссия организации: организация помощи бизнесу в сфере управления персоналом за счет технологичности, качества работы с информацией и консультационного подхода в работе.

Принципы работы:

- высокий профессионализм;
- работа в рамках консультационной сферы;
- разнообразие путей решения поставленных задач;
- конфиденциальность.

Эффективность деятельности компании обусловлена наличием прочных внешних связей с государственными органами, учреждениями, консалтинговыми организациями, организациями-клиентами, психологическими центрами и консультационно-кадровыми агентствами по подбору персонала.

Целевая картина организации:

- предоставление качественных услуг по решению проблем организаций-клиентов;
- получение прибыли организацией и сотрудниками организации;
- конкурентоспособность на рынке услуг;
- обеспечение новейшими информационными технологиями;
- поддержание имиджа организации на должном уровне;
- продуктивная реклама и привлечение новых клиентов, поддержка связи с постоянными клиентами, привлечение новых инвесторов;
- создание уютного климата в коллективе;
- учет индивидуальных потребностей каждого клиента;
- повышение квалификации работников организации.

В наше агентство обратился Романов В.М., директор санатория-профилактория «Aromatic», с заказом выявить, проанализировать проблемы его предприятия и найти их решения.

Наше агентство заключило договор с санаторием-профилакторием «Aromatic» о предоставлении нами консалтинговых услуг в решении проблем данной организации (приложение 3).

Предприятие сталкивается с проблемами:

- большой текучестью кадров;
- нехваткой квалифицированных кадров для принятия эффективных управленческих решений;
- невыполнением работы в срок.

Задачи нашего агентства в рамках данного заказа:

- анализ работы фирмы-клиента;
- выявление причин данных проблем;
- определение путей решения этих проблем;
- подбор методик;

- внедрение изменений;
- отчет о проделанной работе (оценка процесса консультирования).

Был проведен анализ проблем данной организации. Решение любой проблемы необходимо начинать с анализа причин, ее породивших.

В первую очередь следует упомянуть автоматизированную оценку персонала. Она должна базироваться на описании профиля каждой должности из штатного расписания (профиль должности – базовый компонент всей подсистемы управления трудовыми ресурсами). Одной из составляющих частей профиля является перечень компетенций, выбранных из соответствующего справочника. Для каждой компетенции проставляется нормативная оценка, которую необходимо иметь специалисту для успешного выполнения должностных обязанностей, а также весовой коэффициент, характеризующий важность именно этой области знаний и навыков.

Кроме того, в профиль должности включается перечень оценочных мероприятий с указанием необходимой частоты прохождения оценочных мероприятий соответствующими сотрудниками. Каждая оценка может производиться по присущей ей специфической шкале, которая также описывается в специальном справочнике.

На основании этих данных, а также хранящихся в личной карточке работника сведений о датах и наименованиях пройденных им оценок автоматически генерируется список сотрудников, «приговоренных» к каждому виду тестирования.

Вариантом решения данной проблемы могут быть и другие виды анкетирования и тестирования персонала, при этом необходимо учитывать различия в требованиях к руководящему, производственному и обслуживающему персоналу, уровню их компетенции и необходимых деловых и личностных качеств для выполнения поставленных перед ними задач, уровня их притязаний.

Хорошо известно, что одним из наиболее часто используемых методов стимулирования, хотя далеко не всегда эффективным, является метод материального поощрения по результатам труда. Но потребность материального удовлетворения далеко не единственная потребность личности. Значительную роль в системе производственной мотивации играют потребность в признании и оценке, потребность самоактуализации личности. Причем у некоторых типов личности одна или обе из двух последних могут преобладать над материальной составляющей при достижении некоторого материального минимума.

Одним из известных способов повышения лояльности сотрудников без дополнительного увеличения фонда оплаты труда является планирование карьеры: чем яснее каждому сотруднику перспективы его карьерного роста, тем меньше вероятность того, что он захочет сменить место работы.

Достаточно действенным стимулированием персонала, в комплексе с другими методами, является и предоставление определенных социальных льгот и гарантий.

Однако нельзя не учитывать также и четыре уровня противоречий:

- между собственником и управляющей командой; между менеджерами высшего звена при распределении полномочий;
- между управленцами среднего звена и собственником;
- настоящий апофеоз противоречий приходится на уровень исполнителей, которые не всегда понимают значение управленческого труда.

Учитывая вышесказанное надо добиться таких взаимоотношений между участниками бизнес-процесса, чтобы самым оптимальным образом настроить их на достижение конечной цели – получение максимальной прибыли. Для решения данной задачи иногда необходим целый коллектив профессиональных менеджеров, имеющих специальную подготовку. Это в основном относится к большим производственным коллективам. Однако с теми же проблемами мы можем столкнуться и в небольших фирмах, и вот здесь может быть достаточно одного квалифицированного менеджера, чтобы значительно улучшить обстановку в коллективе, добиться существенного повышения эффективности труда.

Какие меры вы можете предпринять для повышения эффективности работы персонала:

- тестирование, анкетирование;
- метод материального поощрения по результатам труда;
- психологическое удовлетворение потребности в признании и оценке;
- планирование карьеры;
- разъяснение работникам организации их оптимального настроения на достижение конечной цели;
- наладить микроклимат в коллективе;
- разработать новые должностные инструкции;
- обучить сотрудников (тренинги, семинары, повышение квалификации).

Проблема повышения эффективности работы персонала стоит перед каждым предприятием или фирмой, каждому владельцу биз-

неса хочется получать наибольшую прибыль с наименьшими затратами, в том числе и на содержание персонала. Однако на различных предприятиях она решается по-разному: это зависит в первую очередь от взглядов на решение этой проблемы самого владельца. В немалой степени это зависит от направления деятельности, категории производимых товаров или оказываемых услуг, а также от наличия на рынке труда квалифицированных специалистов необходимого профиля. При наличии на внешнем рынке труда достаточного предложения необходимых специалистов некоторые владельцы бизнеса не утруждают себя вопросами удержания персонала.

В данном случае мы рассмотрим проблему сохранения квалифицированного персонала и повышения эффективности его работы в условиях дефицита необходимых специалистов на внешнем рынке рабочей силы.

Ее невозможно решить с помощью какого-либо одного метода воздействия или заинтересованности. В зависимости от состояния предприятия необходимо разработать систему (комплекс) мероприятий различных направлений.

В результате всестороннего глубокого анализа потребностей персонала необходимо выделить несколько основных направлений их удовлетворения, просчитать экономическую обоснованность производимых затрат, выгоду предприятия от проводимых мероприятий и обосновать необходимость их внедрения владельцу предприятия.

В эту систему могут входить:

- повышение квалификации;
- получение смежных профессий;
- меры, направленные на повышение организации труда;
- мероприятия по улучшению микроклимата в коллективе;
- создание и развитие корпоративной культуры;
- может понадобиться в некоторых случаях перестройка организационной структуры и, как следствие, переработка должностных инструкций;
- использование внутреннего потенциала опытных работников;
- привлечение внешних услуг консалтинговых фирм;
- и т. д.

Однако при всем этом не стоит забывать, что все это вторично по сравнению с продвижением товаров и услуг на рынке, развитием производства и т.п. Вторично — это не значит, что не нужно. Нужно, но все эти меры должны способствовать развитию и улучшению данных процессов, и ни в коем случае не противоречить им или тормозить. Иначе проделанная работа теряет всякий смысл: в случае спада производства товаров или невостребованности услуг

неминуемы сокращения, и забота о персонале может обернуться против него.

В коммерческой деятельности ваше предприятие стремится к следующим результатам:

- росту прибыли;
- освоению новых сфер бизнеса;
- финансовой устойчивости.

Задачи услуги:

- анализ работы фирмы-клиента;
- выявление причин данных проблем;
- определение путей решения этих проблем;
- подбор методик;
- внедрение изменений;
- отчет о проделанной работе (оценка процесса консультирования).

Цели услуги:

- предоставление качественных услуг по решению проблем санатория – профилактория «Aromatic»;
- продуктивная реклама и привлечение новых клиентов, поддержка связи с постоянными клиентами, привлечение новых инвесторов;
- учет индивидуальных потребностей клиента.

**Актуальность и назначение услуги**

Учитывая возрастающее значение организаций на современном рынке и рост работников этих организаций, требуется правильно, профессионально и максимально продуктивно организовать производственный процесс. Это напрямую зависит от настроения, профессионализма работников и правильной, соответствующей организации условий рабочих мест. Наше агентство занимается предоставлением помощи фирмам, нуждающимся в решении проблем, связанных с настроением, профессионализмом работников и организацией условий работы. Именно это является назначением данной услуги.

Города растут, потребности людей увеличиваются в количестве и повышаются в качестве. Организации стремятся удовлетворить потребности как можно большего количества потребителей. Значит, им необходима максимальная отдача от организации. Ее можно получить, если решить вышеуказанные проблемы. Практически все предприятия и организации решают их с помощью квалифицированных агентств. Именно это и говорит об актуальности деятельности нашего агентства.

Этапы внедрения:

- тестирование, анкетирование (разделение работников на группы, относящиеся к разным видам тестирования);



- метод материального поощрения по результатам труда (для тех категорий работников, для которых материальное поощрение является главной мотивацией к труду);
- психологическое удовлетворение потребности в признании и оценке;
- планирование карьеры;
- разъяснение работникам организации их оптимального настроя на достижение конечной цели;
- стабильность, поддержание благоприятного микроклимата в коллективе;
- разработка новых должностных инструкций;
- обучение сотрудников (тренинги, семинары, повышение квалификации).

Исследование потребностей трудового коллектива по следующим тестам и методикам.

### **Тест 1. Необходимо ли вам общение как воздух?**

Потребность в общении складывается из двух параметров: стремления к людям и боязни быть отвергнутыми. Поэтому тест разделен на две части. Прочитав предложенные ниже суждения, вам нужно выразить свое согласие или несогласие с каждым из них следующим образом:

- полностью согласен;
- согласен;
- скорее согласен, чем не согласен;
- ни да, ни нет;
- скорее не согласен, чем согласен;
- не согласен;
- полностью не согласен.

#### **Часть 1. Стремление к людям**

1. Мне легко найти общий язык с людьми.
2. Когда мне плохо, я стремлюсь быть с людьми, а не в одиночестве.
3. Я стараюсь оставлять о себе впечатление человека способного и сообразительного, а не дружелюбного и общительного.
4. Я нуждаюсь в близких друзьях меньше, чем большинство людей.
5. Я часто и охотно делюсь с другими своими переживаниями.
6. Хорошая книга или фильм доставляют мне гораздо большее удовольствие, чем веселая компания.
7. Мне хотелось бы иметь как можно больше друзей.
8. Мне больше по душе отдых в уединенном месте, чем среди множества людей.

9. По-моему, большинству людей больше необходима известность и почет, чем дружба.
10. Индивидуальная работа нравится мне больше коллективной.
11. Ни с кем не следует быть излишне откровенным, даже с друзьями.
12. Встретив на улице знакомого человека, я не просто здороваюсь и прохожу мимо, а стараюсь хоть немного поболтать с ним.
13. Независимость и личная свобода для меня дороже, чем прочная дружеская привязанность.
14. Я люблю знакомиться с новыми людьми в компаниях и на вечеринках.
15. Принимая важное решение, я всегда советуюсь с друзьями, а не обдумываю его самостоятельно.
16. Слишком открытое проявление чувств вызывает у меня недоверие.
17. У меня много близких друзей.
18. Я совершенно равнодушен к тому, нравлюсь ли я незнакомым мне людям.
19. Мне интереснее индивидуальные игры и развлечения, чем групповые.
20. Эмоционально открытых людей я предпочитаю сосредоточенным и серьезным.
21. Лучше я прочту интересную книгу или схожу в кино, чем проведу время на вечеринке.
22. Путешествуя, я больше люблю общаться с людьми, чем просто наслаждаться видами и посещать достопримечательности в одиночестве.
23. Мне легче решить трудную проблему, обдумывая ее в одиночестве, чем обсуждая с друзьями.
24. Я убежден, что в трудных жизненных ситуациях нужно рассчитывать на собственные силы, а не надеяться на помощь друзей.
25. Даже находясь в обществе друзей, я не могу полностью отвлечься от забот и срочных дел.
26. Оказавшись на новом месте, я быстро приобретаю новый круг знакомых.
27. Вечер, посвященный любимому занятию, привлекает меня больше, чем общение с людьми.
28. Слишком близкие отношения с людьми могут отрицательно повлиять на мою личную свободу.
29. Если я чем-нибудь огорчен, я скорее скрою свое состояние от окружающих, чем стану делиться с ними своими переживаниями.
30. Я люблю бывать на людях и всегда с радостью провожу время в веселой компании.

## **Часть 2. Боязнь быть отвергнутым**

1. Я чувствую себя некомфортно в малознакомом обществе.
2. Если вечеринка мне не нравится, я все равно не ухожу первым.
3. Если бы мой хороший друг стал доказывать мне мою неправоту при посторонних, мне было бы очень неприятно.
4. Я стараюсь ограничить свое общение с людьми критического склада ума.
5. Обычно я легко схожусь с незнакомыми людьми.
6. Я все равно пойду в гости, даже если узнаю, что там будут люди, которые меня не любят.
7. Когда два моих друга спорят, я предпочитаю не вмешиваться в спор, даже если с кем-то из них не согласен.
8. Если на какую-то мою просьбу ответили отказом, я не решусь снова попросить о чем-нибудь этого человека.
9. Я не высказываю откровенно свое мнение человеку, которого плохо знаю.
10. Если во время разговора я чего-то не понял, то предпочту промолчать, а не переспрашивать.
11. Я всегда критикую людей публично и надеюсь, что они будут поступать так же по отношению ко мне.
12. Я не умею отказывать.
13. Я получаю удовольствие от вечеринки, даже если одет не по случаю.
14. Я болезненно отношусь к критике в свой адрес.
15. Если какой-то человек испытывает ко мне неприязнь, я стараюсь избегать его.
16. Я без стеснения обращаюсь к людям за помощью.
17. Я часто не противоречу людям потому, что боюсь их задеть.
18. Мне порой кажется, что незнакомые люди смотрят на меня критически.
19. Когда я иду в незнакомое общество, всегда прошу друга пойти со мной.
20. Я обычно говорю то, что думаю, независимо от того, приятно это моему собеседнику или нет.
21. Мне легко наладить отношения в новом коллективе.
22. Иногда мне кажется, что я всеми забыт.
23. Если посторонний человек нелестно высказался в мой адрес, это надолго оставляет во мне неприятный осадок.
24. Я никогда не чувствую себя одиноко в компании.
25. Я очень раним, даже если со стороны это незаметно.
26. После знакомства с новым человеком меня не посещают сомнения по поводу того, правильно ли я себя вел.

27. Если мне необходимо обратиться с просьбой к официальному лицу, я почти всегда заранее готов к отказу.
28. Мне очень сложно попросить продавца в магазине показать понравившуюся мне вещь.
29. Когда поведение моего товарища мне не нравится, я обычно прямо говорю ему об этом.
30. Мне кажется, что, если в общественном транспорте я сижу, другие пассажиры смотрят на меня с укором.
31. В незнакомой компании я включаюсь в общую беседу, а не остаюсь в стороне.
32. Мне трудно просить назад взятую у меня когда-то на время вещь.

### **Инструкции**

Ответы под номерами 1, 2, 5, 7, 12, 14, 15, 17, 20, 22, 26, 30 (часть 1) и 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 28, 30, 32 (часть 2) оцените следующим образом: 6 баллов – полностью согласен; 5 баллов – согласен;

4 балла – скорее согласен, чем не согласен; 3 балла – ни да ни нет;

2 балла – скорее не согласен, чем согласен;

1 балл – не согласен;

0 баллов – полностью не согласен.

Ответы под номерами 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 27, 28, 29 (часть 1) и 5, 6, 11, 13, 16, 20, 21, 24, 26, 29, 31 (часть 2) оцените следующим образом:

0 баллов – полностью согласен;

1 балл – согласен;

2 балла – скорее согласен, чем не согласен;

3 балла – ни да, ни нет;

4 балла – скорее не согласен, чем согласен;

5 баллов – не согласен;

6 баллов – полностью не согласен.

Суммируйте баллы отдельно за ответы на утверждения в 1 и 2 части.

### **Результаты теста**

Часть 1. Стремление к людям

120–180 баллов. Вы не можете ни дня прожить без друзей, знакомых, шумных компаний и общественных мероприятий. Ваш телефон разрывается от звонков, на вечер, как всегда, грандиозные планы. Вы «подпитываетесь» от людей энергией, худшее из наказаний для вас одиночество.

60–119 баллов. Вы любите общение, общество малознакомых людей не повергает вас в состояние шока. Иногда у вас возникает жгучее желание встретиться со старыми друзьями или позвонить в другой город родственникам. Но бывают моменты, когда вам необходимо побыть наедине с собой и собственными мыслями.

Менее 60 баллов. Общение с людьми – это не то, от чего вы получаете огромное удовольствие.

Вы не любите шумных вечеринок, по возможности избегаете места скопления большого количества людей. Вам больше по душе уединение.

Часть 2. Боязнь быть отвергнутым

130 – 192 балла. Ваш страх быть отвергнутым другими людьми очень силен. Вы постоянно сомневаетесь, так ли вас поняли, хорошо ли вы сделали, правильно ли выразились, беспокоитесь, что о вас подумают окружающие.

При высоком уровне стремления к людям – готовность во всем подражать и подчиняться другим, делать все ради одобрения и похвалы окружающих, потребность в заботе и покровительстве. При низком уровне стремления к людям – желание быть любимым небольшим количеством самых близких людей, нелюдимость, замкнутость, отчужденность по отношению ко всем остальным.

65–129 баллов. Вы иногда тревожитесь по поводу того, как вы выглядите в глазах окружающих. Вы понимаете, что соблюдать некоторые условности необходимо, чтобы быть принятым в обществе, и в основном соблюдаете их без всякого внутреннего сопротивления.

При высоком уровне стремления к людям – уступчивость, стремление избегать конфликтов с окружающими, способность идти на компромисс.

При низком уровне стремления к людям – как бы вы ни относились к другим людям, вы прекрасно понимаете, что ваш социальный статус в значительной степени зависит от них. Поэтому не высказываете резких слов в адрес окружающих и не предпринимаете крайних мер.

Менее 65 баллов. Вам, по большому счету, все равно, что думают о вас другие люди и соглашаются ли они с вашей точкой зрения. Оказавшись перед выбором – высказать свое мнение (и быть непонятым) или оставить его при себе, вы скорее всего выберете первое.

При высоком уровне стремления к людям – вы откровенны и прямолинейны в общении, вас не смущают отказы и не останавливают общественные стереотипы. Не всем по вкусу ваш стиль общения, но вы не собираетесь из – за этого меняться.

При низком уровне стремления к людям — вам неважно, как к вам относятся окружающие и что они о вас думают. Тех, кто не согласен с вашим мнением, вы просто игнорируете. Ваша позиция — бунт.

## Тест 2. Особенности мышления (структура интеллекта).

Предложенные вам задания направлены на определение наиболее и наименее развитых сторон вашего мышления. Все тесты составляют несколько разделов. Это значительно упрощает их интерпретацию.

<b>Раздел 1. Каждое задание – это незаконченное предложение, в котором недостает последнего слова. Из прилагающегося списка выберите букву, под которой находится слово, которое больше всего подходит для завершения данного предложения</b>	
1. Дерево не может быть без... • а) листьев; • б) веток; • в) почек; • г) корней; • д) тени	2. Комментарий – это • а) поручение; • б) приказание; • в) объяснение; • г) следствие; • д) навык
3. Противоположность предательства – это • а) дружба; • б) любовь; • в) хитрость; • г) трусость; • д) преданность	4. Женщины... бывают выше мужчин • а) всегда; • б) обычно; • в) часто; • г) никогда не; • д) иногда
5. Танец не может состояться без... • а) музыки; • б) партнера; • в) движений; • г) костюма; • д) зрителей	6. Занятием, противоположным труду, является... • а) отдых; • б) лень; • в) усталость; • г) тренировка; • д) прогулка
7. Для торговли необходимо иметь... • а) опыт; • б) деньги; • в) прилавок; • г) товар; • д) весы	8. Когда в книге или спектакле происходит главное событие, это называется... • а) конвенцией; • б) кульминацией; • в) развязкой; • г) эпилогом; • д) зачином

<p>9. Человека, склонного к крайним решительным действиям, называют:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) анархистом;</li> <li>• б) либералом;</li> <li>• в) демократом;</li> <li>• г) радикалом;</li> <li>• д) консерватором</li> </ul>	<p>10. Жизненный опыт детей... больше жизненного опыта родителей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) никогда не;</li> <li>• б) часто;</li> <li>• в) редко;</li> <li>• г) обычно;</li> <li>• д) всегда</li> </ul>
<p>11. При одинаковом весе больше всего белков содержит...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) хлеб;</li> <li>• б) яйца;</li> <li>• в) жир;</li> <li>• г) рыба;</li> <li>• д) мясо</li> </ul>	<p>12. Соотношение выигрышей и проигрышей в лотерее дает возможность определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) число участников;</li> <li>• б) прибыль;</li> <li>• в) цену одного билета;</li> <li>• г) количество билетов;</li> <li>• д) вероятность выигрыша</li> </ul>
<p>13. Племянник... бывает младше дяди</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) всегда;</li> <li>• б) редко;</li> <li>• в) почти всегда;</li> <li>• г) никогда не;</li> <li>• д) обязательно</li> </ul>	<p>14. Утверждение, что все люди добры...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) ложно;</li> <li>• б) хитро;</li> <li>• в) абсурдно;</li> <li>• г) верно;</li> <li>• д) не доказано</li> </ul>
<p>15. Рост шестилетнего ребенка равен примерно... см</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) 160;</li> <li>• б) 70;</li> <li>• в) 135;</li> <li>• г) 110;</li> <li>• д) 50</li> </ul>	<p>16. Длина спички... см</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) 4;</li> <li>• б) 3;</li> <li>• в) 2,5;</li> <li>• г) 6;</li> <li>• д) 5</li> </ul>
<p>17. Утверждение, содержащее в себе внутреннее противоречие, называют</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) двусмысленным;</li> <li>• б) неверным;</li> <li>• в) парадоксальным;</li> <li>• г) завуалированным;</li> <li>• д) очевидным</li> </ul>	<p>18. Севернее всех названных городов расположен...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) Новосибирск;</li> <li>• б) Мурманск;</li> <li>• в) Красноярск;</li> <li>• г) Иркутск;</li> <li>• д) Хабаровск</li> </ul>
<p>19. Утверждение, принимающееся на веру без доказательств, называется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) лемма;</li> <li>• б) закон;</li> <li>• в) обращение;</li> <li>• г) теорема;</li> <li>• д) аксиома</li> </ul>	<p>20. Расстояние между Москвой и Новосибирском составляет приблизительно... км</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) 300;</li> <li>• б) 1000;</li> <li>• в) 17000;</li> <li>• г) 4800;</li> <li>• д) 3300</li> </ul>

**Раздел 2. В каждом задании этого раздела вам предложено 5 слов, четыре из которых могут быть объединены в одну смысловую группу, пятое слово – лишнее. Его и необходимо найти**

<p>21.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) звать;</li> <li>• б) пилить;</li> <li>• в) играть;</li> <li>• г) ковать;</li> <li>• д) кровать</li> </ul>	<p>22.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) длинный;</li> <li>• б) округлый;</li> <li>• в) короткий;</li> <li>• г) высокий;</li> <li>• д) широкий</li> </ul>
<p>23.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) велосипед;</li> <li>• б) троллейбус;</li> <li>• в) поезд;</li> <li>• г) трамвай;</li> <li>• д) автобус</li> </ul>	<p>24.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) запад;</li> <li>• б) курс;</li> <li>• в) направление;</li> <li>• г) стремление;</li> <li>• д) восток</li> </ul>
<p>25.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) говорить;</li> <li>• б) молчать;</li> <li>• в) болтать;</li> <li>• г) шептать;</li> <li>• д) бубнить</li> </ul>	<p>26.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) пилить;</li> <li>• б) строгать;</li> <li>• в) клепать;</li> <li>• г) стирать;</li> <li>• д) штукатурить</li> </ul>
<p>27.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) река;</li> <li>• б) озеро;</li> <li>• в) бассейн;</li> <li>• г) море;</li> <li>• д) лужа</li> </ul>	<p>28.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) подлый;</li> <li>• б) мелочный;</li> <li>• в) трусливый;</li> <li>• г) отзывчивый;</li> <li>• д) завистливый</li> </ul>
<p>29.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) плакать;</li> <li>• б) смеяться;</li> <li>• в) хмуриться;</li> <li>• г) жмуриться;</li> <li>• д) играть</li> </ul>	<p>30.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) граница;</li> <li>• б) мост;</li> <li>• в) общество;</li> <li>• г) расстояние;</li> <li>• д) супружество</li> </ul>
<p>31.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) занавес;</li> <li>• б) щит;</li> <li>• в) невод;</li> <li>• г) фильтр;</li> <li>• д) стена</li> </ul>	<p>32.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) врач;</li> <li>• б) повар;</li> <li>• в) режиссер;</li> <li>• г) конькобежец;</li> <li>• д) портной</li> </ul>
<p>33.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) орган;</li> <li>• б) контрабас;</li> <li>• в) альт;</li> <li>• г) виолончель;</li> <li>• д) арфа</li> </ul>	<p>34.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) отражение;</li> <li>• б) эхо;</li> <li>• в) деятельность;</li> <li>• г) отзвук;</li> <li>• д) подражание</li> </ul>



35. • а) рост; • б) питание; • в) дыхание; • г) размножение; • д) передвижение	36. • а) аккуратность; • б) щепетильность; • в) щедрость; • г) организованность; • д) педантичность
37. • а) решение; • б) память; • в) внимание; • г) мышление; • д) восприятие	38. • а) большой; • б) крупный; • в) дородный; • г) subtilный; • д) широкий
39. • а) радость; • б) сюрприз; • в) счастье; • г) удовольствие; • д) наслаждение	40. • а) смелый; • б) решительный; • в) храбрый; • г) непобедимый; • д) бесстрашный
<b>Раздел 3. Первая пара слов в каждом задании этого раздела состоит из двух взаимосвязанных между собой понятий. Нужно выбрать слово, чтобы получилась вторая пара, аналогичная по смыслу первой</b>	
41. Школа – директор; детский сад –... • а) руководитель; • б) воспитатель; • в) заведующий; • г) нянечка; • д) группа	42. Часы – время; линейка –... • а) прибор; • б) измерение; • в) сантиметр; • г) число; • д) расстояние
43. Искать – находить; заучивать –... • а) учить; • б) запоминать; • в) воспроизводить; • г) повторять; • д) забывать	44. Квадрат – куб; круг –... • а) окружность; • б) шар; • в) тело; • г) конус; • д) диаметр
45. Действие – успех; обработка –... • а) товар; • б) труд; • в) отделка; • г) достижение; • д) цена	46. Животное – лиса; инструмент –... • а) деталь; • б) изделие; • в) кирпич; • г) пила; • д) строительство
47. Голод – худоба; труд –... • а) усилие; • б) усталость; • в) работоспособность; • г) лень; • д) отдых	48. Луна – Земля; Земля –... • а) Марс; • б) звезда; • в) Солнце; • г) планета; • д) Вселенная

<p>49. Ножницы – резать; орнамент –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) вышивать;</li> <li>• б) украшать;</li> <li>• в) создавать;</li> <li>• г) рисовать;</li> <li>• д) выпиливать</li> </ul>	<p>50. Автомобиль – бензин; яхта –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) парус;</li> <li>• б) киль;</li> <li>• в) корма;</li> <li>• г) ветер;</li> <li>• д) мачта</li> </ul>
<p>51. Роман – пролог; опера –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) афиша;</li> <li>• б) программа;</li> <li>• в) либретто;</li> <li>• г) увертюра;</li> <li>• д) ария</li> </ul>	<p>52. Сосна – береза; морковь –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) овощ;</li> <li>• б) капуста;</li> <li>• в) кочан;</li> <li>• г) огород;</li> <li>• в) винегрет</li> </ul>
<p>53. Нос – душистый; ухо –.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) слух;</li> <li>• б) мелодичный;</li> <li>• в) звук;</li> <li>• г) музыка;</li> <li>• д) какофония</li> </ul>	<p>54. Пища – соль; разговор –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) общение;</li> <li>• б) информация;</li> <li>• в) юмор;</li> <li>• г) беседа;</li> <li>• д) язык</li> </ul>
<p>55. Год – век; день –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) час;</li> <li>• б) время;</li> <li>• в) неделя;</li> <li>• г) год;</li> <li>• д) жизнь</li> </ul>	<p>56. Решение – боль; превышение скорости:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) расстояние;</li> <li>• б) протокол;</li> <li>• в) арест;</li> <li>• г) авария;</li> <li>• д) сопротивление воздуха</li> </ul>
<p>57. Наука – география; издание –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) переплет;</li> <li>• б) рассказ;</li> <li>• в) журнал;</li> <li>• г) газета «Жизнь»;</li> <li>• д) редакция</li> </ul>	<p>58. Продукты – блюдо; волосы – ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) лента;</li> <li>• б) гребень;</li> <li>• в) прическа;</li> <li>• г) заколка;</li> <li>• д) голова</li> </ul>
<p>59. Рука – прикосновение; глаз –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) зрение;</li> <li>• б) взгляд;</li> <li>• в) зрачок;</li> <li>• г) зоркость;</li> <li>• д) смущение</li> </ul>	<p>60. Грусть – настроение; гнев –...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• а) печаль;</li> <li>• б) ярость;</li> <li>• в) страх;</li> <li>• г) аффект;</li> <li>• д) прощение</li> </ul>

**Раздел 4. Каждое задание в этом разделе содержит 2 слова. Нужно найти слово или словосочетание, которое объединяет эти слова по смыслу**

61. Стул, кровать –?	69. Герб, флаг –?
62. Курение, алкоголь –?	70. Карась, акула –?
63. Весы, барометр –?	71. Голод, жажда –?
64. Уши, язык –?	72. Слон, инфузория –?
65. Эхо, зеркало –?	73. Вилка, гайка –?
66. Тенор, баритон –?	74. Направо, вниз –?
67. Громко, тихо –?	75. Волейбол, шахматы –?
68. Семя, яйцо –?	76. Муж, вдовец –?

**Раздел 5. Этот раздел содержит несколько несложных задач. При их решении будьте внимательны**

77. У Наташи было 100 конфет, она дала по одной конфете 15 подругам. Сколько конфет у нее осталось?
78. Скорость поезда 70 км/час. Сколько километров он пройдет за 9 часов?
79. 15 коробок с овощами весят 280 кг, а каждая пустая коробка весит 3 кг. Сколько весят все овощи?
80. 6 человек выполняют норму за 72 часа. За какое время выполняют ту же норму 18 человек?
81. Набор из трех чашек стоит 5 монет. Сколько чашек можно купить на 60 монет?
82. Черепаха проползает 1,5 м за четверть часа. Какое расстояние она проползет за 20 часов?
83. Путешественник прошел 20 км к югу, а после привала еще 10 км к югу. Какое расстояние он прошел всего?
84. 1,2 кг яблок стоят 60 монет. Сколько стоят 1,5 кг этих же яблок?
85. Бригада швей выполняет заказ за 90 дней. Сколько нужно швей, чтобы выполнить этот заказ за полдня?
86. Резинка длиной 48 см может растянуться до 56 см. На сколько можно растянуть резинку длиной 72 см.
87. За 8 часов рабочий обтачивает 280 деталей. Сколько деталей он успеет полностью обточить за 1,5 часа?
88. Для приготовления теста необходимо взять 3 части муки и 2 части воды. Сколько килограммов муки необходимо для получения 15 кг теста?
89. Один дачник вскопал 3 грядки за день, второй – 5 грядок. Вместе они вскопали 120 грядок за месяц. Сколько грядок за месяц вскопал первый дачник?
90. За одно и то же время первый поезд проезжает 60 км, а второй – 40 км. Сколько километров пройдет второй поезд к тому времени, когда первый поезд уже пройдет 90 км?
91. 1/8 всех яблок пошла на компот, и еще в 3 раза больше яблок – на варенье, после чего осталось 8 кг. Каков был весь урожай яблок?
92. На двух полках 43 книги. На первой полке – на 9 книг больше, чем на второй. Сколько книг на первой полке?

93. Длина ленты составляет 60 см. Ее разрезали на 2 части так, что одна из них составляет $\frac{2}{3}$ другой. Какова длина большей части ленты?	
94. $\frac{3}{4}$ пути человек прошел, а $\frac{1}{5}$ пути пробежал. Какой процент пути ему осталось преодолеть?	
95. $\frac{6}{7}$ цистерны молока можно разлить в 720 бутылок. На сколько бутылок хватит $\frac{1}{2}$ той же самой цистерны?	
96. В одной семье у каждой дочери равное число братьев и сестер, а у каждого сына сестер в 2 раза больше, чем братьев. Сколько в семье дочерей?	
<b>Раздел 6. Нужно продолжить числовой ряд в соответствии с той закономерностью, которая существует между числами в этом ряду</b>	
97. 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16.	107. 6, 9, 27, 30, 90, 93, 279.
98. 13, 15, 16, 18, 19, 21, 22.	108. 4, 7, 8, 7, 10, 11, 10.
99. 11, 8, 12, 8, 16, 13, 17.	109. 9, 12, 16, 20, 25, 30, 36.
100. 18, 14, 19, 15, 20, 16, 21.	110. 5, 2, 6, 2, 8, 3, 15.
101. 3, 5, 10, 12, 24, 26, 52.	111. 15, 19, 22, 11, 15, 18, 9.
102. 10, 12, 9, 13, 8, 14, 7.	112. 8, 11, 16, 23, 32, 43, 56.
103. 7, 10, 5, 15, 18, 9, 27.	113. 9, 6, 18, 21, 7, 4, 12.
104. 21, 7, 9, 12, 6, 2, 4.	114. 7, 8, 10, 7, 11, 16, 10.
105. 5, 6, 4, 6, 7, 5, 7.	115. 15, 6, 18, 10, 30, 23, 69.
106. 14, 13, 15, 12, 16, 11, 17	116. 126, 117, 13, 4, 36, 27, 3

### **Ответы**

**Раздел 1.** 1 – г. 2 – в. 3 – д. 4 – д. 5 – в. 6 – а. 7 – г. 8 – б. 9 – г. 10 – в. И – б. 12 – д. 13 – в. 14 – а. 15 – г. 16 – а. 17 – в. 18 – б. 19 – д. 20 – г.

**Раздел 2.** 21 – д. 22 – б. 23 – а. 24 – г. 25 – б. 26 – г. 27 – в. 28 – г. 29 – д. 30 – г. 31 – д. 32 – г. 33 – а. 34 – в. 35 – д. 36 – в. 37 – а. 38 – г. 39 – б. 40 – г.

**Раздел 3.** 41 – в. 42 – д. 43 – б. 44 – д. 45 – в. 46 – г. 47 – б. 48 – в. 49 – б. 50 – г. 51 – г. 52 – б. 53 – б. 54 – в. 55 – г. 56 – д. 57 – в. 58 – в. 59 – б. 60 – г.

#### **Раздел 4.**

- 61 – мебель.
- 62 – вредные привычки.
- 63 – измерительные приборы.
- 64 – органы чувств.
- 65 – отражение.
- 66 – мужской голос.
- 67 – сила.
- 68 – зародыши.
- 69 – символы.
- 70 – рыбы.
- 71 – органические потребности.
- 72 – животные.

73 – изделия из металла.

74 – направление.

75 – вид спорта.

76 – семейное положение.

**Раздел 5.** 77–85. 78 – 630. 79 – 235. 80–24. 81–36. 82 – 120. 83–30. 84–75. 85 – 720. 86–84. 87–52. 88 – 9. 89–45. 90–60. 91–16. 92–26. 93–36. 94 – 5. 95 – 420. 96 – 4.

**Раздел 6.** 97–18. 98–24. 99–14. 100 – 17. 101 – 54. 102 – 15. 103 – 30. 104 – 7. 105 – 8. 106 – 10. 107–282. 108 – 13. 109 – 42. 110 – 19. 111 – 13. 112 – 71. 113 – 15. 114 – 17. 115 – 63. 116 – 6.

### **Инструкции**

За каждое совпадение вашего варианта с ответом поставьте себе 1 балл. Исключение составляет раздел 4; в нем баллы подсчитываются иначе:

– совпадение с ключом – 2 балла;

– аналогичное, но неполное значение слова – 1 балл;

– несовпадение с ключом и вообще далекое от смысла слова понятие – 0 баллов.

### **Интерпретация результатов**

Чем больше баллов вы набрали, отвечая на вопросы какого – либо раздела, тем сильнее в вашем мышлении выражены характеристики, выявляемые в этом разделе.

**Раздел 1** проверяет вашу способность рассуждать, здравый смысл, чувство реальности, независимость и самостоятельность мышления.

**Раздел 2** выявляет, насколько у вас развито чувство языка, способность к обобщению и точному выражению значений слов.

**Раздел 3** говорит о том, насколько ярко выражена ваша способность комбинировать, подвижность и гибкость мышления, в какой степени вам доступно понимание отношений и насколько важно для вас найти точное определение понятия.

**Раздел 4** указывает на вашу способность к абстракции, определению понятий, вашу образованность и умение грамотно выражать свои мысли.

**Раздел 5** проверяет ваше практическое мышление, способность быстро ориентироваться в информации и умение пользоваться готовыми алгоритмами при решении проблем.

**Раздел 6** выявляет ваши математические способности, стремление к упорядоченности и определенному темпу и ритму, умение мыслить логически.

Для более полной и целостной интерпретации разделы объединяются в следующие комплексы.

### ***1. Вербальное мышление (разделы 1–4)***

Высокие результаты. У вас хорошо развита речь, вы с легкостью выражаете свои мысли с помощью слов, у вас богатый словарный запас, и скорее всего гуманитарный склад ума.

Низкие результаты. Вам часто не хватает слов, чтобы описать ситуацию или выразить свои чувства. В вашей речи довольно часто встречаются слова – паразиты. Вам с трудом дается изучение иностранных языков.

### ***2. Математическое мышление (разделы 5, 6)***

Высокие результаты. У вас, как говорится, математический склад ума. Математические действия, запоминание формул и выявление математических закономерностей не вызывают у вас особых затруднений.

Низкие результаты. Способности к точным наукам у вас умеренные. Может быть, мир чисел кажется вам скучным и безжизненным, или вы просто недостаточно внимательны.

### ***3. Теоретическое и практическое мышление***

Высокие результаты, полученные вами при ответах на вопросы разделов 2, 4, 6, говорят о теоретическом складе ума. Вам очень нравятся научные книги и энциклопедии. Вы из тех, кто может тщательно и взвешенно обдумывать какое-либо действие, а на практике так и не суметь его осуществить.

Если же большинство правильных ответов относится к разделам 1, 3, 5, то вы – обладатель практического склада ума. Вы запоминаете только те научные знания, которыми можно пользоваться в жизни. Вы считаете, что лучший учитель – опыт. Это помогает вам отлично ориентироваться в окружающей реальности. Но у вас не всегда есть время и желание обдумывать свои поступки, поэтому вы часто совершаете ошибки и наступаете несколько раз на одни и те же грабли.

### **Договор на оказание консультационных услуг**

#### **Договор на оказание услуг № 4813**

**г. Тольятти “13” ноября 2009 года**

Консалтинговая фирма «Magnolia», именуемое в дальнейшем Исполнитель (Лицензия на общий аудит № 000206 от 18 октября 2001 г.), в лице Генерального директора Холодов К.А., действующего на основании Устава, с одной стороны, и санаторий-профилакторий «Аromatic», именуемое в дальнейшем Заказчик, в лице Генерального директора Романова В.М., действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

## 1. Предмет договора

1.1. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя оказание услуг, а именно:

- 1) анализ заявленных Заказчиком проблем;
- 2) подбор эффективных методик решения проблем с учётом индивидуальных особенностей организации;
- 3) предложение путей внедрения изменений.

Каждый вид работ, кроме консультационных, оформляется приложением к настоящему договору, в котором определяется характер выполняемых услуг, срок их выполнения.

Список сотрудников Заказчика, которые имеют право заказывать услуги по настоящему договору у Исполнителя, определяется Заказчиком в письме, которое он обязан направить Исполнителю в течение 5-ти рабочих дней с момента подписания настоящего Договора. В противном случае Заказчик оплачивает все оказанные Исполнителем услуги, заказанные любым сотрудником Заказчика.

1.2. Сроки оказания сопутствующих аудиту услуг: с “13” ноября 2009 г. по “13” декабря 2009 г.

### 2. Права и обязанности Исполнителя

#### 2.1. Исполнитель имеет право:

2.1.1. Оказывать услуги, руководствуясь требованиями действующего законодательства и профессиональным опытом своих сотрудников.

2.1.2. Самостоятельно определять формы и методы оказания исходя из требований нормативных актов Российской Федерации, а также конкретных условий договора с Заказчиком.

2.1.3. Получать у сотрудников Заказчика разъяснения по возникшим вопросам в ходе оказания услуг и дополнительные сведения, необходимые для этого.

2.1.4. Получать по письменному запросу необходимую для оказания услуг информацию от третьих лиц.

2.1.5. Привлекать к участию по выполнению работ, предусмотренных в договоре, дополнительных аудиторов (специалистов), сторонних консультантов или экспертов.

2.1.6. Отказаться от оказания услуг в случае непредставления Заказчиком необходимой документации.

#### 2.2. Исполнитель обязан:

2.2.1. Неукоснительно соблюдать при оказании услуг требования законодательных актов Российской Федерации и других нормативных документов.

2.2.2. Обеспечить сохранность документов, получаемых и составляемых в ходе оказания услуг, и не разглашать их содержания

без согласия собственника (руководителя) Заказчика, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами Российской Федерации, независимо от продолжения или прекращения отношения с Заказчиком и без ограничения сроком давности.

2.2.3. Составлять письменные документы по результатам оказания услуг на русском языке, все стоимостные показатели выражать в валюте Российской Федерации.

2.2.4. Осуществлять оказание консультационных услуг по п.1. ст.1 настоящего Договора в течение 3-х рабочих дней с момента поступления запроса Заказчика. Остальные услуги осуществляются в согласованные Сторонами сроки.

### 3. Права и обязанности Заказчика

#### 3.1. Заказчик имеет право:

3.1.1. Получать от Исполнителя информацию о требованиях законодательства, касающегося оказания услуг, в том числе об основаниях для замечаний и выводов, сделанных Исполнителем.

#### 3.2. Заказчик обязан:

3.2.1. Создавать Исполнителю условия для своевременного и полного оказания услуг, предоставлять всю документацию, необходимую для ее проведения, давать по запросу Исполнителя разъяснения и объяснения в устной и письменной форме, а также выполнять необходимые копировально – множительные работы.

3.2.2. Не оказывать давления на Исполнителя в любой форме с целью изменения его мнения.

### 4. Стоимость аудиторских услуг и порядок расчетов

4.1. Услуги оплачиваются в зависимости от времени, затраченного сотрудниками Исполнителя, в соответствии с Прейскурантом являющимся неотъемлемой частью настоящего Договора в течение 3 – х рабочих дней с момента подписания акта сдачи – приемки работ. Учет затраченного времени осуществляется Исполнителем.

4.2. Оплата консультационных и прочих услуг в соответствии с п.1.1. ст.1 настоящего Договора осуществляется следующим образом. Заказчик до 23 числа текущего месяца перечисляет на счет Исполнителя аванс в размере 10000 рублей. По окончании месяца Стороны подписывают акт сдачи – приемки работ за 2 недели, в котором определяют количество и стоимость оказанных услуг. В случае недостаточности аванса на оплату оказанных услуг Заказчик перечисляет недостающую сумму в течение 3-х рабочих дней с момента подписания акта сдачи – приемки работ за месяц. При остатке аванса он восполняется до вышеуказанной суммы аванса до 23 числа текущего месяца. При прекращении договора неиспользованный аванс возвращается Заказчику в течение 3-х рабочих дней



с момента прекращения договора. В письменных приложениях о конкретных видах услуг может быть предусмотрен и иной порядок оплаты этих услуг.

4.3. Оплата производится в рублях по курсу ЦБ РФ на дату платежа.

5. Ответственность сторон, порядок разрешения споров

5.1. Каждая из сторон должна выполнять свои обязанности надлежащим образом, в соответствии с требованиями настоящего договора, а также оказывать другой стороне всевозможное содействие в выполнении его обязанностей.

5.2. В случае возникновения споров стороны примут все меры для их разрешения путем переговоров.

5.3. В случае если согласие не будет достигнуто путем переговоров, все споры, разногласия и конфликты, возникающие в связи с исполнением настоящего договора, а также в случае его нарушения или расторжения, будут разрешаться судом в установленном законодательством порядке.

5.4. За неисполнение обязательств по настоящему договору Заказчик и Исполнитель несут следующую имущественную ответственность:

– Заказчик за несвоевременную оплату услуг выплачивает Исполнителю штраф в размере 5% от суммы платежа за рабочий день просрочки, но не более 25%;

– Исполнитель за задержку в оказании консультационных услуг в соответствии с п. 2.2.3. ст. 2 настоящего Договора выплачивает Заказчику штраф в размере 5% от стоимости оказанных услуг за рабочий день просрочки, но не более 25%.

5.5. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему договору, если таковое явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, определяемых в соответствии с действующим законодательством.

5.6. Во всем, что не предусмотрено настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством, в том числе положениями главы 39 Гражданского кодекса Российской Федерации.

6. Конфиденциальность

6.1. Объем не подлежащей разглашению информации определяется Заказчиком и доводится до Исполнителя в письменной форме. При отсутствии данного перечня считается конфиденциальной вся информация, кроме той которая в соответствии с действующим законодательством, не может являться коммерческой тайной.

6.2. Стороны обязуются сохранять строгую конфиденциаль-

ность информации, полученной в ходе исполнения настоящего договора, и принять все возможные меры, чтобы предохранить полученную информацию от разглашения.

6.3. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение такой информации могут осуществляться только с письменного согласия другой стороны независимо от причины прекращения действия настоящего договора.

6.4. Ограничения относительно разглашения информации не относятся к общедоступной информации или информации, ставшей таковой не по вине сторон, а также к информации, ставшей известной стороне из иных источников до или после ее получения от другой стороны.

6.5. Исполнитель не несет ответственности в случае передачи информации государственным органам, имеющим право ее затребовать в соответствии с законодательством Российской Федерации.

#### 7. Заключительные положения

7.1. Все дополнения и изменения к настоящему договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то лицами.

7.2. Настоящий договор вступает в силу со дня его подписания.

Настоящий договор подписан в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

#### 8. Срок действия договора

8.1. Срок действия договора с момента его вступления в силу и до выполнения сторонами всех обязательств по договору.

8.2. Договор может быть расторгнут по желанию одной из сторон с письменным извещением другой стороны за 5 дней до даты расторжения.

#### 9. Реквизиты Сторон

Исполнитель:

Консалтинговая фирма «Magnolia»

445035 Тольятти, Спортивная ул. ,13/7

р/с 408015016023042 в АКБ СБ РФ к/с 30101080100000000538

ИНН 48151084216

ОКПО 42779596

ОКОНХ 85600

БИК 043585673

Исполнитель:

---

Холодов К.А.

Заказчик:

Санаторий – профилакторий «Аromatic»

445084 Тольятти, пр – т Ст.Разина ,13

р/с 40702810500000000476 в АКБ СБ РФ к/с  
30101810100000000477

ИНН 7730100427

ОКПО 47249563

ОКОНХ 84400

БИК 044585477

Заказчик:

---

Романов В.М.

## Содержание

Введение.....	3
Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности.....	5
Тема 2. Управленческое консультирование как элемент рыночной экономики.....	18
Тема 3. Принципы построения отношений между организацией и консультантом.....	36
Тема 4. Технология подготовки к консультированию.....	45
Тема 5. Коммуникационное консультирование.....	70
Тема 6. Организационно-деятельностные игры в управленческом консультировании.....	81
Тема 7. Роль маркетологов в привлечении заказов.....	92
Тема 8. Правила ценообразования на рынке консультационных услуг.....	111
Тема 9. Особенности качества консультационной услуги.....	122
Задания для самостоятельной работы.....	150
Вопросы к экзамену по дисциплине «Основы управленческого консультирования».....	175
Библиографический список.....	178
Глоссарий.....	180
Приложение.....	194

Учебное издание

*Черных Алла Викторовна*  
*Кифа Людмила Леонидовна*

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие

Редактор: *Е.Ю. Жданова*  
Верстка: *Л.В. Сызганцева*  
Дизайн обложки: *Г.В. Карасева*

Подписано в печать 21.06.2011. Формат 60×84/16.

Печать оперативная. Усл. п. л. 12,78.

Тираж 100 экз. Заказ № 1-77-10.

Тольяттинский государственный университет  
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская. 14

