

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФАКУЛЬТЕТ «ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ДЛЯ БАКАЛАВРОВ И МАГИСТРОВ

УДК 65.01
ББК 65.050
Д 81

Рецензенты:

Похвоцев В. А. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой менеджмента Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт);

Катульский Е. Д. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры экономики и управления народным хозяйством «НАЧОУ ВПО “Современная гуманитарная академия”».

**Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сидоренко В.Н.,
Высоцкая Н.В., Никишина И.В., Фролова Е.Е.**

Д 81 **Управленческое консультирование: учебно-методическое пособие. М.: Издательство «Элит», 2016. 320 с.**

ISBN 978-5-902406-98-3

Цель учебного пособия: сформировать научно обоснованное представление о становлении, развитии и современном состоянии дисциплины «Управленческое консультирование».

Учебно-методическое пособие ориентировано на студентов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям, а также на профессионалов-менеджеров, которые хотели бы ознакомиться с сущностью и инструментарием дисциплины.

Надеемся, что данное учебное пособие будет полезно и преподавателям вузов. В курсе лекций предпринята попытка комплексного рассмотрения ряда теоретических и практических аспектов дисциплины.

ББК 65.050

© Коллектив авторов, 2016
ISBN 978-5-902406-98-3 © Оформление. Издательство «Элит», 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
----------------	---

Глава I.

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины «Управленческое консультирование»	9
1.2. Место дисциплины в структуре ООП	10
1.3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	10
1.4. Инновационные технологии, используемые в преподавании курса «Управленческое консультирование»	11
1.5. Компетенции выпускника ООП бакалавриата, формируемые в результате освоения ООП ВПО по профилю «Управленческое консультирование»	12
1.6. Форма итогового контроля (организация обратной связи)	13

Глава II.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

2.1. Темы и их краткое содержание	17
2.2. Темы семинарских занятий	26
2.3. Самостоятельная работа в системе учебного процесса	28
2.4. Методические указания по контролю полученных знаний	39

Глава III.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

3.1. Основные требования, предъявляемые к курсовой работе	101
3.2. Тематика курсовых работ по дисциплине «Управленческое консультирование»	102

3.3. Структура курсовой работы, ее оформление и защита	103
3.4. Сдача, рецензирование и защита курсовой работы	107
3.5. Примерный перечень вопросов к экзамену (зачету) по курсу «Управленческое консультирование»	108

Глава IV.

РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

4.1. Структура и балльная оценка рейтингов	111
4.2. Значения рейтинговых баллов для отдельных видов учебной деятельности студента	112

Глава V.

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Лекция 1. Консультационная деятельность:

сущность и содержание	116
1.1. Исторический обзор управленческого консультирования	116
1.2. Понятие консультационной деятельности	122
1.3. Особенности консультационной услуги	127

Лекция 2. Предмет и методы управленческого

консультирования	129
2.1. Общие положения	129
2.2. Классификация методов консультирования	130
2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	135

Лекция 3. Субъекты, объекты и виды

управленческого консультирования	140
3.1. Субъекты и объекты консультирования	140
3.2. Экспертное консультирование	144
3.3. Процессное консультирование	149
3.4. Обучающее консультирование	154

Лекция 4. Этапы процесса консультирования	157
4.1. Подготовка консультирования	156
4.2. Диагноз проблем клиента	170
4.3. Планирование действий	190
4.4. Внедрение изменений	198
4.5. Завершение консультационных услуг	203
Лекция 5. Профессиональные консультанты	208
5.1. Критерии профессиональных консультантов	208
5.2. Внешние и внутренние консультанты	209
5.3. Анализ проблем клиентской организации	210
5.4. Принятие решения о приглашении консультантов	212
Лекция 6. Партнерские отношения	
«клиент — консультант»	214
6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант»	214
6.2. Особенности коммуникационных процессов в клиент-консультантских отношениях	223
6.3. Этические проблемы управленческого консультирования	228
Лекция 7. Выбор консультационной фирмы	235
7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта	235
7.2. Организация внутреннего консультанта	237
7.3. Ассоциация консультантов	238
Лекция 8. Маркетинг консультационных услуг	241
8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов	241
8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг	245
8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг	257

Лекция 9. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования	268
9.2. Управленческое консультирование и госаппарат . .	276
9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России	268
9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования	280
Лекция 10. Результативность и эффективность консультирования	283
10.1. Оценка выгод, полученных клиентом	283
10.2. Прямые и косвенные результаты	284
10.3. Оценка процесса консультирования	285
10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом	291
10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации.	292
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	295
Учебно-методическое обеспечение дисциплины	316

Введение

Усложняющиеся условия современного управления требуют постоянного развития теоретических концепций управления и прикладных управленческих технологий. Носителями новых теоретических и прикладных знаний по проблемам управления становятся специалисты по управленческому консультированию, которые играют все более значительную роль в управленческом процессе.

Управленческое консультирование как особое направление профессиональной деятельности представляет собой экспертную помощь со стороны специалистов по управлению и призвано на основе научного анализа конкретных производственных ситуаций выработать наиболее приемлемые пути повышения эффективности работы (доходности) предприятия и способы их внедрения, используя достижения современной управленческой науки.

В сложных российских условиях соединение научных работ с реальной управленческой деятельностью становится настоятельной необходимостью. Именно потребностью практики управления в профессиональном консультанте, который хорошо знаком как с производством, так и с наукой управления, и призван соединить науку и практику посредством управленческого консультирования, и определяется актуальность исследования.

Подключение социологов к подготовке, выработке, принятию и внедрению управленческих решений также является объективной необходимостью. Арсенал социологических методов позволяет существенно повысить эффективность управленческого консультирования на всех этапах: проводить комплексный анализ деятельности предприятий, прогнозировать пути дальнейшего развития, вырабатывать управленческие решения, проектировать последовательность их внедрения.

Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно новой областью, хотя консультирование как форма дачи независимых советов существует столь долго, сколько существует человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим изучение управленческого консультирования приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки и является весьма актуальным.

Глава I.

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины «Управленческое консультирование»

Цель, задачи и предмет дисциплины «Управленческое консультирование» предопределяются общими целями ГОС ВПО по направлению «Менеджмент».

Цель курса «Управленческое консультирование» состоит в формировании у студентов системы знаний и навыков в области управленческого консалтинга.

Исходя из поставленной цели, основными задачами курса являются:

- уяснение сущности и видов управленческого консультирования;
- овладение теоретико-методическими основами консалтинга;
- формирование представлений о состоянии, проблемах и перспективах потребности организаций в консалтинговых услугах.

Предметом данного курса является коммерческая деятельность по оказанию профессиональных услуг в области управления. Управленческий консалтинг подразумевает оказание независимых и объективных услуг в области менеджмента.

Изучение управленческого консультирования позволит избегать кризисных ситуаций или успешно преодолевать эти ситуации. Кроме того, управленческое консультирование является весьма распространенной профессиональной деятельностью специалистов в области управления.

Наличие устойчивых знаний в области управленческого консультирования создает предпосылки для значительного повышения эффективности функционирования организаций потребительского рынка.

1.2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к специальным дисциплинам профессионального цикла (М.3). Она непосредственно связана с дисциплинами профессионального (основы управления персоналом) и общепрофессионального (методы принятия управленческих решений, управление человеческими ресурсами) циклов и опирается на освоенные при изучении данных дисциплин знания и умения. Коррективитами для дисциплины «Основы управленческого консультирования» являются дисциплины ОП цикла: «Трудовое право», «Управление социальным развитием персонала», «Конфликтология», «Лидерство и управление командой».

1.3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

В результате изучения дисциплины «Управленческое консультирование» специалист в области антикризисного управления должен:

иметь представление о сущности управленческого консультирования и его видах, о теоретико-методических основах консалтинга и о перспективах потребностей организаций в консалтинговых услугах.

знать:

- классификацию консалтинговых услуг;
- структуру консалтинговых фирм;
- процесс управленческого консультирования и его основные стадии;
- методы анализа и решения проблем управленческого консультирования;
- коммуникации в управленческом консультировании;
- информационное и техническое обеспечение управленческого консультирования;
- ценообразование на консалтинговые услуги;
- основные этапы развития управленческого консалтинга в России и за рубежом.

уметь:

- определять качество консалтинговых услуг;
- осуществлять маркетинг услуг управленческого консультирования;
- оценивать экономическую эффективность управленческого консультирования.

приобрести навыки:

- разработки управленческих решений;
- управления персоналом консалтинговых фирм;
- формирования цен на услуги управленческого консультирования.

владеть методами оптимизации управленческих решений и методами анализа решения проблем;

иметь опыт поведения в управленческом консалтинге.

1.4. Инновационные технологии, используемые в преподавании курса «Управленческое консультирование»

Дискуссии — обсуждение проблемы или отдельного вопроса на собрании, в беседе или в печати:

1. Причины банкротства предприятия на конкретном примере.
2. Примеры успешной реструктуризации и выхода из кризиса.
3. Признаки рейдерских атак, способы захвата предприятий и методы защиты от них.

Метод кейс-стади — изучение конкретных ситуаций и поиск решения ситуационных задач из деловой практики:

Финансовый анализ предприятия.

Обеспечение безубыточности работы предприятия за счет:

- открытия нового предприятия;
- внедрения новой системы стимулирования работников, выбора лучшей методики.

3. Методы оценки бизнеса.

4. Разработка плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.

Тестирование — проверка и закрепление полученных знаний с помощью тестов. Тестирование необходимо для контроля знаний студентов по всему курсу лекций.

1.5. Компетенции выпускника ООП бакалавриата, формируемые в результате освоения ООП ВПО по профилю «Управленческое консультирование»

В процессе освоения дисциплины у студентов развиваются следующие компетенции:

1. Универсальные (общекультурные):

- ОК 1 — знает базовые ценности мировой культуры и готов опираться на них в своем личностном и общекультурном развитии;
- ОК 5 — владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

2. Профессиональные:

- ПК 1 — знает основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации и умеет применять их на практике;
- ПК 4 — знает основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умеет применять их на практике;
- ПК 9 — знает принципы формирования системы адаптации персонала, разработки и внедрения программ адаптации и умеет применять их на практике;
- ПК 39 — знает основы возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике;
- ПК 48 — владеет навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;
- ПК 66 — способен и готов оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат).

1.6. Форма итогового контроля (организация обратной связи)

Итоговый контроль проводится в форме экзамена.

Оценка результатов работы

Вид отчетности	Характеристики ответа студента	Оценка
Экзамен	Студент дает четкие, развернутые ответы на поставленные вопросы билетов. Выполняет без наводящих вопросов и указаний расчеты и тесты	Отлично
	Студент правильно излагает материал. Для выяснения деталей используются наводящие вопросы. В расчетных заданиях допущены незначительные ошибки	Хорошо
	Студент правильно излагает только часть материала. Недостаточно четко и полно отвечает на дополнительные вопросы. В расчетных заданиях допущены ошибки	Удовлетворительно
	Студент не может изложить содержание более половины предложенных вопросов. Не отвечает на дополнительные вопросы. Не владеет методиками расчета основных трудовых показателей	Неудовлетворительно
Курсовая работа	Логичное изложение материала. Глубокая теоретическая проработка вопроса. Привлечение нормативно-правовых источников, материалов крупных исследований, статистики и материалов периодической научной печати. Актуальный анализ практики, соответствующий современному состоянию экономической и социальной реальности. Учтено большинство замечаний руководителя. Оформление соответствует требованиям. При высоком уровне теоретической и практической части курсовой работы допущены какие-либо из нижеследующих ошибок:	Отлично

	<ul style="list-style-type: none"> – недостаточно проработана научно методологическая часть (например, задачи и цель исследования); – недостаточно глубоко изучены литературные источники по теме проекта; – недостаточно актуального практического материала; – не учтены замечания руководителя; – упущения в оформлении 	Хорошо
	В курсовой работе изложены основные теоретические положения по соответствующей теме. Допущены недочеты в практической части (мало актуального материала). Тема раскрыта недостаточно четко и полно. Не учтены замечания руководителя	Удовлетворительно
	Тема курсовой работы не соответствует содержанию. Студент допустил существенные ошибки, например использовал при изложении вопроса нормативные материалы, потерявшие юридическую силу. Студент предоставил готовую работу, подготовленную на основе одного опубликованного материала, взятую из сети Internet или чужую работу. Студент не может ответить на вопросы по содержанию работы	Неудовлетворительно
Зачет	Студент посещает лекционные и семинарские занятия. Активно работает над расчетными и тестовыми заданиями. Выполняет самостоятельные работы	Зачтено
	Студент не посещает лекционные и семинарские занятия, не выполняет расчетные и тестовые задания	Не зачтено

Организация обратной связи

При модульном обучении управление усвоением знаний студентом регулируется по результатам обратной связи на различных этапах усвоения. Это обеспечивает «пути контроля познавательной деятельности в целом, а не только ее результатов»

(Н.Ф. Талызина, 1975). Модульное обучение через структурные элементы позволяет формировать рациональные приемы познавательной деятельности, что обеспечивает эффективный систематический контроль поэтапного усвоения студентом всех разделов структурного элемента и в конечном счете — темы лекции, практического занятия и т.д.

Для осуществления обратной связи в модульном обучении необходимо решить три задачи.

1. Определить содержание обратной связи (выделить совокупность контролируемых характеристик).

Учебные задания в качестве контролируемых характеристик по форме могут быть самыми разнообразными, зависящими от содержания курса: заучивание текста, выполнение лабораторной работы, выполнение графической работы, подготовка реферата, курсовой работы, проекта и т.п.

2. Выработать диагностику качества усвоения.

Диагностика состоит в выявлении требуемого качества усвоения знаний и умений, измерении этого качества и присвоении ему соответствующей оценки. Качество усвоения знаний и умений определяется различными методами контроля. При модульном обучении наиболее целесообразно применять метод тестирования, основным инструментом которого является тест.

К тестам предъявляются следующие требования:

1. Они должны быть адекватны содержанию учебных элементов модуля.

2. Тестовые задания необходимо формулировать четко и прямолинейно; одно задание должно ограничиваться одной задачей. Тест должен быть общепонятен.

3. По трудности тесты делят на три группы.

К первой относят тесты, для разрешения которых необходимо выполнить до трех операций. Ко второй группе — от трех до десяти операций. К третьей группе относят тесты, для разрешения которых необходимо выполнить свыше десяти операций.

3. Определить частоту обратной связи.

К организации обратной связи по признаку частоты принято выделять следующие виды контроля: текущий, промежуточный и конечный (обобщающий или итоговый).

Текущий контроль проводится в процессе овладения содержанием учебного элемента.

Промежуточный контроль проводится в конце изучения каждого учебного элемента.

Конечный (обобщающий или итоговый) контроль проводится с целью определения качества усвоения всего модуля.

На каждом этапе обучения необходимо проводить входной контроль.

Входной контроль преподавательский дает оценку готовности студента к изучению темы, раздела; кафедральный — определяет оценку готовности студента к изучению дисциплины.

Эффективность и продуктивность модульного обучения обогащают понятие обратной связи.

Итак, применительно к процессу подготовки специалиста педагогический контроль — выявление, измерение и оценка знаний, умений и навыков.

Контроль в любой его форме должен следовать принципам объективности, справедливости, гласности, научности, эффективности, системности. Контроль должен выполнять функции диагностики, обучения, организации, воспитания, оценивания. Сделать его таким — задача каждого ведущего преподавателя.

Все виды контроля могут выполнять функции самоконтроля, то есть проводиться студентом самостоятельно. Для этого преподаватель заранее готовит весь материал «контроля» и вручает его студенту вместе с другим учебным материалом. (Например, вместе со структурными элементами модулей.)

Глава II.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

2.1. Темы и их краткое содержание

Лекция 1. «Консультационная деятельность: сущность и содержание»

Тема 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования. Особенности зарождения управленческого консультирования. Общие корни управленческого консультирования с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Пионеры научного управления. Постепенное изменение первоначального отрицательного отношения к некоторым консультантам по вопросам управления. Расширение интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу (Гарольд Уайтхед). Признание управленческого консультирования во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Роль консультирования для правительства и армий во время Второй мировой войны. Золотые годы консультирования. Продолжающаяся интернационализация. Прогресс в методологии консультирования.

Тема 1.2. Понятие консультационной деятельности. Определение понятия «консультация». Главные причины «размывания» границ специализации фирм деловых услуг. Функции консультирования. Формы осуществления консультирования. Термин «управленческое консультирование». Способы применения консультирования к ситуациям и проблемам управления. Два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный. Цель консультирования. Задача управленческого консультирования.

Тема 1.3. Особенности консультационной услуги. Услуга как продукт консультационной деятельности. Жизненный

цикл услуги. Сферы, которые необходимо изучить клиенту, покупающему консультационную услугу. Виды консультационных услуг.

Лекция 2. «Предмет и методы управленческого консультирования»

Тема 2.1. Общие положения. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов как предмет управленческого консультирования. Разнообразие подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования. Понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования. Методология консультирования: две части ее воплощения. Методический инструментарий (методическая база) консультирования.

Тема 2.2. Классификация методов консультирования. Выделение групп методов по этапам консультационного процесса как один из наиболее распространенных способов классификации. Источники данных для анализа консультантом. Пути получения фактических данных. Классификация разработанных консультантом методик по условиям применения. Дифференциация методик по критерию инвестиций (по экономичности).

Тема 2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта. Мастерство консультанта как основной фактор успеха консультационного проекта. Задача консультанта при работе в группах. Обучающее консультирование: его методы. Лабораторный метод (метод Т-группы). Три вида обучающего консультирования в форме лаборатории. Лабораторный метод как форма обучающего консультирования: причины эффективности в современных российских условиях.

Лекция 3. «Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования»

Тема 3.1. Субъекты и объекты консультирования. Предоставляемые консультационной компанией услуги: их формы. Определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Четыре принципа опытных консультантов. Внешние и внутренние консультанты. Основные типы консультационных организаций, относящиеся к внешним консультантам.

Тема 3.2. Экспертное консультирование. Основные черты экспертного консультирования. Отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов. Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений. Факторы, определяющие успех проекта при экспертном консультировании.

Тема 3.3. Процессное консультирование. Метод «консультирование по процессу» как составная часть концепции управленческого консультирования. Возникновение потребности в процессном консультанте. Консультирование по процессу как метод изменения и развития организаций. Основные группы методов, специально разработанных для обеспечения взаимодействия с клиентом. Организационные интервенции. Готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями как важнейшее условие при консультировании по процессу. Черты процессного консультирования.

Тема 3.4. Обучающее консультирование. Основные черты обучающего консультирования. Обучающее консультирование как форма внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимущество консультирования.

Лекция 4. «Этапы процесса консультирования»

Тема 4.1. Подготовка консультирования. Подготовка как начальный этап любого процесса консультирования. Первоначальные контакты с клиентом. Ответственность действий консультанта во время первых встреч с клиентом. Предварительный диагноз проблемы. Цель предварительного диагноза проблемы. Методика постановки предварительного диагноза. Сравнение как важный метод предварительного диагноза. Три основные формы заключения контрактов в практике управленческого консультирования.

Тема 4.2. Диагноз проблем клиента. Диагноз проблемы клиента как второй этап процесса консультирования. Научный анализ на базе предварительной информации о клиентской организации как основа диагностики. Проблемы как предмет диагностики предприятия. Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования. Отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании. Три основные категории проблем: коррективные, прогрессивные и созидательные. Выявление необходимых фактических данных. Методы получения фактических данных для диагностики. Систематизация данных, применяемая консультантами: ее критерии. Обратная связь с клиентом.

Тема 4.3. Планирование действий. Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения. Методы, успешно применявшиеся в других случаях на основании информации. Значение творческого мышления для выработки путей решения проблемы. Методы творческого мышления. Разработка и оценка альтернативных вариантов. Ситуации, преобладающие в управленческом консультировании. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Тема 4.4. Внедрение изменений. Внедрение изменений как четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента. Роль консультанта

на этапе внедрения. Планирование и контроль над внедрением. Поддержание нового порядка работы и контроль.

Тема 4.5. Завершение консультационных услуг. Завершение — пятый и конечный этап процесса консультирования. Планирование прекращения сотрудничества. Оценка как наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Оценка основных характеристик процесса консультирования. Оценка полученных преимуществ. Оценка процесса консультирования. Предложения клиенту.

Лекция 5. «Профессиональные консультанты»

Тема 5.1. Критерии профессиональных консультантов. Консультант: определение понятия. Черты консультанта. Критерии профессионализма консультантов.

Тема 5.2. Внешние и внутренние консультанты. Внешние консультанты. Внутренние консультанты. Основные отличия внешних и внутренних консультантов. Сильные и слабые стороны внешних консультантов. Сильные и слабые стороны внутренних консультантов.

Тема 5.3. Анализ проблем клиентской организации. Определение понятия «проблема». Понятие проблемы в консультировании. Трудности в определении проблем и описании проблемной ситуации. Критерии классификации проблем. Необходимость решения конкретной проблемы: способы.

Тема 5.4. Принятые решения о приемном консультанте. Возможности клиентской организации. Причины и основания для обращения к консультантам. Возможность решения проблем своими силами: критерии. Факторы, которые учитываются при принятии решения о приглашении консультантов.

Лекция 6. «Партнерские отношения «клиент – консультант»

Тема 6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант». Перечень факторов, влияющих на клиент-консультантские отношения, возникающие в процессе консалтинга. Понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса как первый шаг в привлечении клиента. Способность консультанта правильно опознать и идентифицировать проблему как критический момент для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений. Принятие клиентом диагностики проблемы. Действия, фокусирующие переопределение проблемы. Накопленный опыт и репутация ведущих консультантов как главные показатели компетентности консультационной фирмы.

Тема 6.2. Особенности консультационных процессов в клиент-консультантских отношениях. Ключевые элементы партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений. Общие тенденции развития коммуникационных процессов и особенностей рекламного рынка. Метод эффективного воздействия. Условия, которые необходимо выполнить для уменьшения вероятности отказа клиента от сотрудничества.

Тема 6.3. Этические проблемы управленческого консультирования. Три группы этических проблем управленческого консультирования. Этические проблемы первой группы. Этические проблемы второй группы. Этические проблемы третьей группы.

Лекция 7. «Выбор консультационной фирмы»

Тема 7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта. Преимущества иностранных консультантов. Преимущества российских консультантов. Характер и содержание деятельности внешнего консультанта: принципы построения. Роли, выполняемые консультантом по управлению.

Тема 7.2. Организация внутреннего консультанта. Несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования. Модель центра обслуживания. Модель центра затрат. Центр прибыли.

Тема 7.3. Ассоциация консультантов. Объединения консультационных фирм и консультантов: их роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования. Ассоциации и институты как неприбыльные организации. Обоснования для системы гарантий качества услуг членов Ассоциации консультантов. Принцип профессионального клуба в организации Ассоциации консультантов.

Лекция 8. «Маркетинг консультационных услуг»

Тема 8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов. Понятие сверхудовлетворенности клиентов. Инструменты работы с ключевыми клиентами. Баланс между усилиями маркетолога и консультантов. Ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов как традиционные для реального сектора функции маркетинга.

Тема 8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг. Этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг. Последовательность стадий процесса организации продаж. Цель стадии определения предполагаемых клиентов. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей. Цель стадии встречи. Цель стадии подготовки предложения. Организация процесса продажи консультационных услуг. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы.

Тема 8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг. Некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах. Оценка результатов работы консультантов: пути ее осуществления. Причины того, что ценовая эластичность на рынке

низкая. Некоторые правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг. Системы оплаты консультационных услуг.

Лекция 9. «Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования»

Тема 9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России. Три направления развития американского менеджмента. Приоритетные виды хозяйственной деятельности — объекты консультационных услуг. Организация службы внутренних консультантов в США. Сравнительный анализ концептуальных задач, решаемых СВК в США и службами НОТ в России. Характерные черты системы управления (СУ) организационными перестройками в США и России.

Тема 9.2. Управленческое консультирование и госаппарат. Новое направление в американском менеджменте во второй половине 70-х годов. Роль опыта применения аналитических методов при осуществлении федеральных программ рационализации управления в госаппарате для развития УК в России. Специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах в японском опыте УК. Система японского высшего образования: специфические особенности.

Тема 9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования. Истоки управленческого консультирования в России. Лаборатория «Управленческого консультирования» Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска. Современная стадия развития УК в России.

Лекция 10. «Результативность и эффективность консультирования»

Тема 10.1. Оценка выгод, полученных клиентом. Ожидаемый положительный экономический эффект как причина

применения консультирования на предприятии. Ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно. Отсутствие у консультационной деятельности четко выраженных количественных результатов.

Тема 10.2. Прямые и косвенные результаты. Прямые результаты. Понятие количественных результатов. Качественные результаты. Понятие косвенных результатов.

Тема 10.3. Оценка процесса консультирования. Применение консультирования в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. Применение консультирования для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Применение консультирования при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения. Применение консультирования для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер. Применение консультирования для обучения персонала в процессе работы. Применение консультирования применяется на постоянно-периодической основе. Применение консультирования на разовой основе. Два противоположных фактора, от которых зависит эффективность консультирования. Факторы, определяющие качество консультирования.

Тема 10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом. Основные критерии результативности для консультационной организации. Расширение рынка и объема услуг. Экономические показатели. Качество разработок и рекомендаций. Повторное обращение клиента как критерий результативности для консультационной организации.

Тема 10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации. Факторы, в которых заключаются результаты аудита. Результаты бухгалтерского обслуживания: формы выражения. Тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентных организациях. Методы, используемые опытными консультантами для того, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента.

2.2. Темы семинарских занятий

Семинарское занятие 1

Лекция 1. Консультационная деятельность: сущность и содержание

Исторический обзор управленческого консультирования.

Понятие консультационной деятельности.

Особенности консультационной услуги.

Семинарское занятие 2

Лекция 2. Предмет и методы управленческого консультирования

2.1. Общие положения.

2.2. Классификация методов консультирования.

2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Семинарское занятие 3

Лекция 3. Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования

3.1. Субъекты и объекты консультирования.

3.2. Экспертное консультирование.

3.3. Процессное консультирование.

3.4. Обучающее консультирование.

Семинарское занятие 4

Лекция 4. Этапы процесса консультирования

4.1. Подготовка консультирования.

4.2. Диагноз проблем клиента.

4.3. Планирование действий.

4.4. Внедрение изменений.

4.5. Завершение консультационных услуг.

Семинарское занятие 5

Лекция 5. Профессиональные консультанты

- 5.1. Критерии профессиональных консультантов.
- 5.2. Внешние и внутренние консультанты.
- 5.3. Анализ проблем клиентной организации.
- 5.4. Принятые решения о приемном консультанте.

Семинарское занятие 6

Лекция 6. Партнерские отношения «клиент — консультант»

- 6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант».
- 6.2. Особенности консультационных процессов в клиент-консультантских отношениях.
- 6.3. Этические проблемы управленческого консультирования.

Семинарское занятие 7

Лекция 7. Выбор консультационной фирмы

- 7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
- 7.2. Организация внутреннего консультанта.
- 7.3. Ассоциация консультантов.

Семинарское занятие 8

Лекция 8. Маркетинг консультационных услуг

- 8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
- 8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
- 8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.

Семинарское занятие 9

Лекция 9. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования

9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России.

9.2. Управленческое консультирование и госаппарат.

9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования.

Семинарское занятие 10

Лекция 10. Результативность и эффективность консультирования

10.1. Оценка выгод, полученных клиентом.

10.2. Прямые и косвенные результаты.

10.3. Оценка процесса консультирования.

10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом.

10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации.

2.3. Самостоятельная работа в системе учебного процесса

Самостоятельная работа в системе учебного процесса в высшей школе рассматривается и как средство обучения, и как способ учебно-научного познания (Гарунов, Пидкасистый, 1978).

В научной педагогической литературе встречаются определения, где под «самостоятельностью понимается способность человека эффективно выполнить на определенном уровне действие или целый комплекс действий без всякой помощи со стороны, руководствуясь лишь собственным опытом».

В педагогической литературе самостоятельная работа определяется как работа на учебных занятиях по расписанию или аудиторная, так и работа во внеаудиторное время.

Самостоятельная работа студентов направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, призвана формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Технология подготовки к семинару, что является основным видом самостоятельной работы студента, включает следующие этапы:

- изучение плана семинара (следует вникнуть в содержание основных вопросов);
- подборка литературы в соответствии с рекомендуемым списком, а также дополнительной литературы, не указанной в списке, но на которую есть ссылки в библиографических справочниках, систематическом каталоге, периодической печати, интернет-ресурсах и др.;
- ознакомление с содержанием подобранной литературы в соответствии с наименованиями тем и разделов;
- принятие решения, по каким вопросам следует подготовить краткие письменные ответы, выступления или доклады, а также какие материалы законспектировать в зависимости от предлагаемой формы проведения занятия: метод рабочих групп, метод дискуссии, заслушивание и обсуждение реферативных докладов и др.;
- консультация у преподавателя по списку литературы, содержанию и структуре изложения материалов;
- подготовка материалов к семинарскому занятию.

Работа во внеаудиторное время студенту необходима:

- для выполнения расчетно-графических работ, курсовых и дипломных проектов, семестровых заданий, домашних задач и заданий; проектов и заданий, предусмотренных учебным планом; работа с лекционным материалом и изучение разделов и тем, вынесенных на самостоятельное усвоение;
- на подготовку к текущим семинарским, лабораторным и лабораторно-практическим занятиям, контрольным работам, к различным другим формам контроля; выполнение рефератов, учебно-исследовательских и других работ и т.д.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателями и учитываются при аттестации студента (зачет, экзамен). При этом проводятся: тестирование, экспресс-опрос

на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

Все виды самостоятельных работ обязательно выполняются в соответствии с учебным планом. Данные выше определения самостоятельной работы приняты за основу в настоящем положении о самостоятельной работе.

2.3.1. Задания для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование лекций и тем	Виды и содержание самостоятельной работы
1	2	3
1.	Лекция 1. Консультационная деятельность: сущность и содержание	
	Тема 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования	Работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 1.2. Понятие консультационной деятельности	Проработка учебного материала; рассматривается возможность применения метода «Деловой игры»
	Тема 1.3. Особенности консультационной услуги	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций, обсуждение за круглым столом
2.	Лекция 2. Предмет и методы управленческого консультирования	
	Тема 2.1. Общие положения	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки; участие в дискуссии по вопросам семинара
	Тема 2.2. Классификация методов консультирования	Подготовка к докладу; написание студентами презентации и обзор научных публикаций
	Тема 2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта	Проработка учебного материала, рассматривается возможность применения метода «Деловой игры»

3.	Лекция 3. Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования	
	Тема 3.1. Субъекты и объекты консультирования	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки; участие в дискуссии по вопросам семинара
	Тема 3.2. Экспертное консультирование	Работа с тестами и вопросами для самопроверки (доклады-презентации)
	Тема 3.3. Процессное консультирование	Проработка учебного материала, работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 3.4. Обучающее консультирование	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций, обсуждение за круглым столом
4.	Лекция 4. Этапы процесса консультирования	
	Тема 4.1. Подготовка консультирования	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору инновационной политики
	Тема 4.2. Диагноз проблем клиента	Проработка учебного материала, работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 4.3. Планирование действий	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 4.4. Внедрение изменений	Проработка учебного материала, работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 4.5. Завершение консультационных услуг	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций, обсуждение за круглым столом
5.	Лекция 5. Профессиональные консультанты	
	Тема 5.1. Критерии профессиональных консультантов	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций
	Тема 5.2. Внешние и внутренние консультанты	Проработка учебного материала; рассмотреть возможность проведения круглого стола по теме исследования

	Тема 5.3. Анализ проблем клиентной организации	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки. Проработка учебного материала
	Тема 5.4. Принятые решения о приемном консультанте	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору
6.	Лекция 6. Партнерские отношения «клиент — консультант»	
	Тема 6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант»	Обзор научных публикаций и электронных источников информации по обсуждаемой теме
	Тема 6.2. Особенности консультационных процессов в клиент-консультантских отношениях	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору
	Тема 6.3. Этические проблемы управленческого консультирования	Проработка учебного материала; рассмотреть возможность проведения круглого стола по теме исследования
7.	Лекция 7. Выбор консультационной фирмы	
	Тема 7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 7.2. Организация внутреннего консультанта	Обзор научных публикаций и электронных источников информации по обсуждаемой теме
	Тема 7.3. Ассоциация консультантов	Проработка учебного материала; рассмотреть возможность проведения круглого стола по теме исследования
8.	Лекция 8. Маркетинг консультационных услуг	
	Тема 8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов	Защита презентаций и обсуждение пройденной темы за круглым столом

	Тема 8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
	Тема 8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг	Обзор научных публикаций и электронных источников информации по обсуждаемой теме
9.	Лекция 9. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования	
	Тема 9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России	Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Проработка учебного материала
	Тема 9.2 Управленческое консультирование и госаппарат	Обзор научных публикаций и электронных источников информации
	Тема 9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования	Защита презентаций и обсуждение пройденной темы за круглым столом
10.	Лекция 10. Результативность и эффективность консультирования	
	Тема 10.1. Оценка выгод, полученных клиентом	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций
	Тема 10.2. Прямые и косвенные результаты	Проработка учебного материала; рассмотреть возможность проведения круглого стола по теме исследования
	Тема 10.3. Оценка процесса консультирования	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки. Проработка учебного материала
	Тема 10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору
	Тема 10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации	Защита презентаций и обсуждение пройденной темы за круглым столом

2.3.2. Формы самостоятельной работы

По форме самостоятельную работу делят на обязательную самостоятельную работу студентов и на факультативную.

К *обязательной самостоятельной работе* относятся:

- выполнение расчетно-графических работ, курсовых и дипломных проектов, семестровых заданий, домашних задач и заданий; проектов и заданий, предусмотренных учебным планом; работа с лекционным материалом и изучение разделов и тем, вынесенных на самостоятельное усвоение;
- подготовка к участию в олимпиадах, подготовка различного уровня докладов на семинарах, студенческих конференциях; участие в выполнении различных наглядных пособий, плакатов, макетов и т.д.;
- подготовка к текущим семинарским, практическим, лабораторным и лабораторно-практическим занятиям, контрольным работам, к различным другим формам контроля; выполнение рефератов, учебно-исследовательских и других работ и т.д.

Самостоятельная факультативная работа студентов носит в основном индивидуальный характер. Это участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, изучение отдельных тем или разделов курсов, а также самостоятельная работа, не предусмотренная учебным планом и выполняемая по личной инициативе студента; эта работа может выполняться под руководством преподавателя.

2.3.3. Уровни самостоятельной работы

При внедрении модульного обучения значительная роль отводится вопросам самостоятельности студента в организации его учебного времени, в приложении его самостоятельных усилий к овладению знаниями, в приобретении им умений и навыков.

В настоящее время в педагогической теории и практике модульного обучения выделяют два вида самостоятельности: содержательную самостоятельность и организационную.

Под содержательной самостоятельностью понимается способность студента самостоятельно принимать правильное решение на определенном уровне овладения знаниями. Умение студента организовать свою самостоятельную работу по реализации принятого решения выражает его организационную самостоятельность.

Студент сможет эффективно выполнить определенную самостоятельную работу при изучении дисциплины, если ему свойственны оба вида самостоятельности.

Для преподавателя вуза вопрос формирования самостоятельности студента — это вопрос формирования у студента способности учиться.

Сформированная в школьные годы самостоятельность позволяет студенту с первых шагов включиться в учебный процесс, эффективно выполняя действия любого уровня, определенного учебной программой.

Практика последних лет показывает, что у большинства студентов, поступающих в вуз, самостоятельность не сформирована, то есть, говоря словами Ушинского, отсутствует «самостоятельность головы учащихся», которая призвана обеспечивать «единственно прочное основание всякого плодovitого обучения».

Проблема формирования самостоятельности в приобретении знаний, умений, навыков по избранной специальности на основе самостоятельных занятий разрешима через внедрение модульного обучения, а следовательно, через постановку учебного процесса на инновационную технологию.

Инновационная технология заключается в разработке определенных схем ориентировочной основы действий, следуя которой можно решить проблему формирования содержательной и организационной самостоятельности даже у слабого студента. Разрабатывая ориентировочную основу действий для студента, преподаватель создает структурные элементы модулей, модули и модульную программу в целом, которая вручается студенту в начале изучения определенной дисциплины.

Структурные элементы модуля, являясь ориентировочной основой действий при изучении определенного объема теоре-

тического или практического материала, формируют содержательную самостоятельность по уровням.

Уровни содержательной самостоятельности

Уровень	Содержательная самостоятельность
Первый	Исполнительская самостоятельность
Второй	Самостоятельность действий в типичных ситуациях
Третий	Самостоятельность действий в нетипичных ситуациях
Четвертый	Творческая самостоятельность

Исполнительская самостоятельность формируется при воспроизведении самостоятельной работы по образцу. Реконструктивно-вариативные работы вырабатывают самостоятельность действий в типичных ситуациях, а частично-поисковые или эвристические активизируют самостоятельность действий в нетипичных ситуациях. Творческая самостоятельность формируется при выполнении элементов исследовательской работы, решении той или иной проблемы.

2.3.4. Цели самостоятельной работы

При организации учебного процесса по определенной дисциплине преподавателем заранее определяются частные, интегрирующие и комплексные цели самостоятельной работы студента и выдаются ему на руки в начале изучения дисциплины, что стимулирует мотивацию к учению.

При модульном обучении цели формулируются не только для каждого структурного элемента модуля, но и для каждого раздела структурного элемента, что в значительной мере упорядочивает самостоятельную работу студента при изучении теоретического и практического материала.

Выполнение самостоятельной работы преследует достижение таких целей, как:

- приобретение навыков работы с литературой;
- обретение навыков самостоятельного поиска необходимых материалов;
- закрепление рациональных методов выполнения самостоятельной работы, приобретение и закрепление знаний;
- развитие творческого мышления студентов;
- приобщение к научно-исследовательской работе, приобретение навыков научных исследований;
- психологическая установка на самостоятельное, систематическое пополнение своих знаний;
- выработка навыков самоорганизации и самодисциплины.

2.3.5. Организация самостоятельной работы

Высоко оценивая значение самостоятельной работы студента, преподаватель не может пускать ее на самотек, так как есть такая часть учебной работы, которая должна быть обязательно выполнена как своеобразный минимум, гарантирующий овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для получения установленной квалификации по избранной специальности.

Типовым Положением об образовательном учреждении определена максимальная загрузка студентов — 54 часа, в том числе аудиторных занятий — не более 36 часов, то есть соотношение аудиторной и самостоятельной внеаудиторной работы — 70% : 30%.

Необходима четкая продуманная организация самостоятельной работы студента, под которой понимается совокупность мероприятий по разработке структуры управления, планированию, обучению, контролю, стимулированию и материально-методическому обеспечению, ведущих к упорядочению объема, повышению систематичности и эффективности самостоятельной работы студента.

Структура управления самостоятельной работой студента устанавливает взаимосвязь учебно-методических подразделений и лиц, ответственных за эту работу.

2.3.6. Планирование самостоятельной работы студента

Планирование самостоятельной работы предусматривает:

- планирование преподавателями объемов и времени СРС, которые необходимы для приобретения и закрепления знаний, умений и навыков по соответствующей дисциплине, исходя из допустимой максимальной загрузки студента аудиторной и внеаудиторной СРС;
- планирование самим студентом своего бюджета времени с целью выполнения в установленные сроки положенного учебными планами объема СРС и выполнения самостоятельной факультативной работы.

Соответствие объема самостоятельной работы студента планируемому времени устанавливается исследованием действительных затрат на выполнение этой работы. Хронометраж времени студенческих работ, ведущихся под контролем преподавателя, — наилучший способ выявления действительной загрузки студентов.

Неправильное определение времени на выполнение заданий отражается на объеме работы студентов. Не имея практической возможности выполнять все задания, они сами решают вопрос о том, как выйти из положения. В конечном счете студенты делают работы, которые сами признают наиболее важными, а также те, которые наиболее настойчиво требуются преподавателем. В таких случаях ценные в учебном отношении работы могут быть выполнены формально, в ущерб общему содержанию подготовки.

При планировании СРС важно правильно и равномерно расположить выполнение и сдачу работ по времени. Необходимо, чтобы к концу семестра студент освобождался от работы над заданиями для обобщающей работы при подготовке к сессии. Планирование самостоятельной работы — это не только график ее выполнения и сдачи, это и наличие рабочего места в библиотеке, лаборатории, учебном кабинете академии и общезнания, чертежном зале и т.д.

2.4. Методические указания по контролю полученных знаний

2.4.1. Вопросы и задания для самопроверки

Рекомендуется ответить на предложенные вопросы и дополнить лекционный материал своими выводами.

Контрольный блок вопросов по лекции № 1 «Консультационная деятельность: сущность и содержание»

1. Перечислите особенности зарождения управленческого консультирования.

2. Каковы общие корни управленческого консультирования с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения?

3. Кого можно назвать пионером научного управления?

4. Что собой представляет постепенное изменение первоначального отрицательного отношения к некоторым консультантам по вопросам управления?

5. Каким образом происходило расширение интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования?

6. В чем суть интереса к более эффективному сбыту и маркетингу (Гарольд Уайтхед)?

7. Чем обусловлено признание управленческого консультирования во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах?

8. Какова роль консультирования для правительства и армий во время Второй мировой войны?

9. Какой период получил название «золотые годы консультирования»?

10. Что собой представляла продолжающаяся интернационализация?

11. Каковы отличительные черты прогресса в методологии консультирования?

12. Дайте определение понятия «консультация».

13. Каковы главные причины «размывания» границ специализации фирм деловых услуг?
14. Перечислите функции консультирования.
15. Что собой представляют формы осуществления консультирования?
16. Проанализируйте термин «управленческое консультирование».
17. Какие способы применения консультирования к ситуациям и проблемам управления вам известны?
18. Охарактеризуйте два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный.
19. Какова цель консультирования?
20. Назовите задачи управленческого консультирования.
21. Что собой представляет услуга как продукт консультационной деятельности?
22. Опишите жизненный цикл услуги.
23. Перечислите сферы, которые необходимо изучить клиенту, покупающему консультационную услугу.
24. Перечислите виды консультационных услуг.

Контрольный блок вопросов по лекции № 2. «Предмет и методы управленческого консультирования»

1. Какие методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов как предмет управленческого консультирования вам известны?
2. Чем обусловлено разнообразие подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования?
3. Каковы особенности понятия методик, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования?
4. Назовите части воплощения методологии консультирования.
5. Что собой представляет методический инструментарий (методическая база) консультирования?
6. Что собой представляет выделение групп методов по этапам консультационного процесса как один из наиболее распространенных способов классификации?

7. Проанализируйте источники данных для анализа консультантом.

8. Назовите пути получения фактических данных.

9. Какова классификация разработанных консультантом методик по условиям применения?

10. В чем суть дифференциации методик по критерию инвестиций (по экономичности)?

11. Охарактеризуйте мастерство консультанта как основной фактор успеха консультационного проекта.

12. Какова задача консультанта при работе в группах?

13. Что собой представляет обучающее консультирование, каковы его методы?

14. Дайте описание лабораторного метода (метод Т-группы).

15. Назовите три вида обучающего консультирования в форме лаборатории.

16. Что собой представляет лабораторный метод как форма обучающего консультирования, каковы причины его эффективности в современных российских условиях?

Контрольный блок вопросов по лекции № 3. «Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования»

1. Что собой представляют предоставляемые консультационной компанией услуги, каковы их формы?

2. Охарактеризуйте определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

3. Назовите четыре принципа опытных консультантов.

4. Проанализируйте отличия внешних и внутренних консультантов.

5. Дайте описание основных типов консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.

6. Укажите основные черты экспертного консультирования.

7. Назовите отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов.

8. Каковы различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений?

9. Перечислите факторы, определяющие успех проекта при экспертном консультировании.

10. Каковы основные черты метода «консультирование по процессу» как составной части концепции управленческого консультирования?

11. Чем обусловлено возникновение потребности в процессном консультанте?

12. Что собой представляет консультирование по процессу как метод изменения и развития организаций?

13. Назовите основные группы методов, специально разработанных для обеспечения взаимодействия с клиентом.

14. Что такое организационные интервенции?

15. Назовите и охарактеризуйте черты процессного консультирования.

16. Каковы основные черты обучающего консультирования?

17. Что такое обучающее консультирование как форма внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение?

18. Назовите преимущество консультирования.

Контрольный блок вопросов по лекции № 4. «Этапы процесса консультирования»

1. Что собой представляет подготовка как начальный этап любого процесса консультирования?

2. Охарактеризуйте первоначальные контакты с клиентом.

3. Объясните необходимость ответственности действий консультанта во время первых встреч с клиентом.

4. В чем суть предварительного диагноза проблемы?

5. Какова цель предварительного диагноза проблемы?

6. Что собой представляет методика постановки предварительного диагноза?

7. Охарактеризуйте сравнение как важный метод предварительного диагноза.

8. Перечислите и опишите три основные формы заключения контрактов в практике управленческого консультирования.

9. Что собой представляет диагноз проблемы клиента как второй этап процесса консультирования?

10. Охарактеризуйте научный анализ на базе предварительной информации о клиентской организации как основе диагностики.

11. Дайте описание проблем как предмета диагностики предприятия.
12. Проанализируйте классификацию видов диагностики в процессе управленческого консультирования.
13. Каковы отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании?
14. Дайте описание трех основных категорий проблем: коррективных, прогрессивных и созидательных.
15. Каким образом происходит выявление необходимых фактических данных?
16. Проанализируйте методы получения фактических данных для диагностики.
17. Что собой представляет систематизация данных, применяемая консультантами, каковы ее критерии?
18. Объясните суть обратной связи с клиентом.
19. Что обычно включают в контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения?
20. Перечислите методы, успешно применявшиеся в других случаях на основании информации.
21. Какое значение имеет творческое мышление для выработки путей решения проблемы?
22. Назовите методы творческого мышления.
23. Что собой представляют разработка и оценка альтернативных вариантов?
24. Назовите ситуации, преобладающие в управленческом консультировании.
25. В чем особенность процесса предъявления клиенту предложений по осуществлению изменений?
26. Что собой представляет внедрение изменений как четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента?
27. Какова роль консультанта на этапе внедрения?
28. Охарактеризуйте планирование и контроль над внедрением.
29. Что такое поддержание нового порядка работы и контроль?
30. Опишите завершение — пятый и конечный этап процесса консультирования.

31. Какие особенности у процесса планирования прекращения сотрудничества?
32. Что собой представляет оценка как наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса?
33. Дайте описание оценки основных характеристик процесса консультирования.
34. В чем суть оценки полученных преимуществ?
35. Каковы особенности оценки процесса консультирования?
36. Чем отличаются предложения клиенту?

Контрольный блок вопросов по лекции № 5. «Профессиональные консультанты»

1. Дайте определение понятия «консультант».
2. Назовите черты консультанта.
3. Перечислите критерии профессионализма консультантов.
4. Каковы отличия внутренних консультантов?
5. Назовите основные отличия внешних и внутренних консультантов.
6. Перечислите сильные и слабые стороны внешних консультантов.
7. Каковы сильные и слабые стороны внутренних консультантов?
8. Дайте определение понятия «проблема».
9. Какова суть понятия проблемы в консультировании?
10. Какие трудности существуют в определении проблем и описании проблемной ситуации?
11. Перечислите критерии классификации проблем.
12. На чем базируется необходимость решения конкретной проблемы?
13. Каковы возможности клиентской организации?
14. Укажите основные причины и основания для обращения к консультантам.
15. Проанализируйте критерии возможности решения проблем своими силами.
16. Назовите факторы, которые учитываются при принятии решения о приглашении консультантов.

Контрольный блок вопросов по лекции № 6. «Партнерские отношения «клиент — консультант»

1. Охарактеризуйте перечень факторов, влияющих на клиент-консультантские отношения, возникающие в процессе консалтинга.

2. Что собой представляют понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса как первый шаг в привлечении клиента?

3. В чем отличия способности консультанта правильно опознать и идентифицировать проблему как критический момент для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений?

4. Какова суть процесса принятия клиентом диагностики проблемы?

5. Назовите действия, фокусирующие переопределение проблемы.

6. Что собой представляют накопленный опыт и репутация ведущих консультантов как главные показатели компетентности консультационной фирмы?

7. Назовите ключевые элементы партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений.

8. Что собой представляют общие тенденции развития коммуникационных процессов и особенностей рекламного рынка?

9. Каковы особенности метода эффективного воздействия?

10. Назовите условия, которые необходимо выполнить для уменьшения вероятности отказа клиента от сотрудничества.

11. Охарактеризуйте три группы этических проблем управленческого консультирования.

12. Назовите этические проблемы первой группы.

13. Что собой представляют этические проблемы второй группы?

14. Каковы особенности этических проблем третьей группы?

Контрольный блок вопросов по лекции № 7. «Выбор консультационной фирмы»

1. Назовите преимущества иностранных консультантов.

2. Укажите преимущества российских консультантов.

3. Каковы характер и содержание деятельности внешнего консультанта?

4. Охарактеризуйте роли, выполняемые консультантом по управлению.

5. Какие несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования вам известны?

6. Что собой представляет модель центра обслуживания?

7. Каковы особенности модели центра затрат?

8. В чем суть центра прибыли?

9. Какова роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования объединений консультационных фирм и консультантов?

10. Что собой представляют ассоциации и институты как бесприбыльные организации?

11. Какие обоснования существуют для системы гарантий качества услуг членов Ассоциации консультантов?

12. Каков принцип профессионального клуба в организации Ассоциации консультантов?

Контрольный блок вопросов по лекции № 8. «Маркетинг консультационных услуг»

1. В чем суть понятия сверхудовлетворенности клиентов?

2. Каковы инструменты работы с ключевыми клиентами?

3. Объясните необходимость баланса между усилиями маркетолога и консультантов.

4. Что такое ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов как традиционные для реального сектора функции маркетинга?

5. Каковы этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг?

6. Какова последовательность стадий процесса организации продаж?

7. Назовите цель стадии определения предполагаемых клиентов.

8. Что собой представляют критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей?

9. Укажите цель стадии встречи.

10. Что собой представляет цель стадии подготовки предложения?

11. Каковы особенности организации процесса продажи консультационных услуг?

12. Назовите особенности анализа конкурентоспособности консультационной фирмы.

13. Перечислите и охарактеризуйте некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах.

14. Каковы пути осуществления оценки результатов работы консультантов?

15. Чем обусловлен факт низкой ценовой эластичности на рынке?

16. Перечислите некоторые правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг.

17. Каковы системы оплаты консультационных услуг?

Контрольный блок вопросов по лекции № 9. «Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования»

1. Укажите три направления развития американского менеджмента.

2. Что собой представляют приоритетные виды хозяйственной деятельности — объекты консультационных услуг?

3. Каковы особенности организации службы внутренних консультантов в США?

4. Охарактеризуйте сравнительный анализ концептуальных задач, решаемых СВК в США и службами НОТ в России.

5. Каковы характерные черты системы управления (СУ) организационными перестройками в США и России?

6. Каковы особенности нового направления в американском менеджменте во второй половине 70-х годов?

7. Какую роль играет опыт применения аналитических методов при осуществлении федеральных программ рационализации управления в госаппарате для развития УК в России?

8. Чем объясняется специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе

информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах в японском опыте УК?

9. Назовите особенности системы японского высшего образования.

10. Каковы истоки управленческого консультирования в России?

11. Что собой представляет лаборатория «Управленческого консультирования» Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска?

12. Охарактеризуйте современную стадию развития УК в России.

Контрольный блок вопросов по лекции № 10. «Результативность и эффективность консультирования»

1. Что собой представляет ожидаемый положительный экономический эффект как причина применения консультирования на предприятии?

2. Назовите ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно.

3. Чем обусловлено отсутствие у консультационной деятельности четко выраженных количественных результатов?

4. Опишите понятие прямых результатов.

5. Каким образом определяется понятие количественных результатов?

6. Что такое качественные результаты?

7. Дайте определение понятия «косвенные результаты».

8. Каковы особенности применения консультирования в областях, в которых использование собственного персонала невозможно?

9. Чем отличается применение консультирования для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта?

10. Каковы особенности применения консультирования при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения?

11. Охарактеризуйте применение консультирования для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер.

12. Проанализируйте применение консультирования для обучения персонала в процессе работы.

13. В чем суть применения консультирования на постоянно-периодической основе?

14. Каковы основные черты применения консультирования на разовой основе?

15. Назовите два противоположных фактора, от которых зависит эффективность консультирования.

16. Перечислите факторы, определяющие качество консультирования.

17. Перечислите основные критерии результативности для консультационной организации.

18. Что собой представляет расширение рынка и объема услуг?

19. Что такое экономические показатели?

20. Охарактеризуйте понятия качества разработок и рекомендаций.

21. Какова суть повторного обращения клиента как критерия результативности для консультационной организации?

22. Назовите факторы, в которых заключаются результаты аудита.

23. Каковы результаты бухгалтерского обслуживания? Назовите формы их выражения.

24. Чем обусловлена тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентных организациях?

25. Перечислите методы, используемые опытными консультантами для того, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента.

2.4.2. Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению, для глубокого понимания раздела

По лекции № 1. «Консультационная деятельность: сущность и содержание»

1. Самостоятельно изучите тему «Классификация консультационной деятельности».

2. Письменно охарактеризуйте основные отличия понятия «менеджмент-консалтинг» от управленческого консультирования.

По лекции № 2. «Предмет и методы управленческого консультирования»

1. Напишите доклад на тему: «Различия экспертного, процессного и обучающего консультирования».

2. Подготовьте презентацию на тему: «Характеристика методов технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в управленческом консультировании».

По лекции № 3. «Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования»

1. Самостоятельно изучите тему: «Основные типы консультационных организаций, относящихся к внешнему консультированию».

2. Подготовьте доклад на тему: «Достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов».

По лекции № 4. «Этапы процесса консультирования»

1. Напишите реферат на тему: «Характеристики фаз процесса консультирования».

2. Самостоятельно изучите тему: «Партисипативное консультирование».

По лекции № 5. «Профессиональные консультанты»

1. Письменно разработайте алгоритм выбора консультанта по различным критериям.

2. Напишите доклад на тему: «Достоинства и недостатки различных типов консультантов».

По лекции № 6. «Партнерские отношения «клиент — консультант»

1. Самостоятельно изучите тему: «Ключевые элементы партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений».

2. Напишите мини-эссе на тему: «Обязательство клиента — это ключ к реализации результатов процесса разрешения проблемы».

По лекции № 7. «Выбор консультационной фирмы»

1. Самостоятельно изучите тему: «Причины найма консультанта клиентом».

2. Подготовьте доклад на тему: «Стандартный набор справочных сведений о консультационной фирме».

По лекции № 8. «Маркетинг консультационных услуг»

1. Самостоятельно изучите тему: «Анализ конкуренции на рынке консультационных услуг».

2. Напишите доклад на тему: «Механизм реализации маркетинговых решений в области консультирования».

По лекции № 9. «Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования»

1. Разработайте и предложите список (до 5–7 позиций) тех актуальных проблем, которые связаны с необходимостью повышения эффективности России в международной торговле услугами.

2. Подготовьте доклад на тему: «Основные пути повышения роли России на мировом рынке услуг».

По лекции № 10. «Результативность и эффективность консультирования»

1. Самостоятельно изучите тему: «Эффективность консультационных услуг».

2. Дайте письменный ответ на вопрос: «Положительный результат после оказания консультационных услуг — заслуга только консультанта?»

2.4.3. Вопросы и задания для семинарских занятий

Рекомендуется ответить на предложенные вопросы и дополнить лекционный материал своими выводами.

По лекции 1. «Консультационная деятельность: сущность и содержание»

По теме 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования

1. Перечислите особенности зарождения управленческого консультирования.

2. Каковы общие корни управленческого консультирования с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения?

3. Кого можно назвать пионером научного управления?

4. Что собой представляет постепенное изменение первоначального отрицательного отношения к некоторым консультантам по вопросам управления?

5. Каким образом происходило расширение интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования?

6. В чем суть интереса к более эффективному сбыту и маркетингу (Гарольд Уайтхед)?

7. Чем обусловлено признание управленческого консультирования во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах?

8. Какова роль консультирования для правительства и армий во время Второй мировой войны?

9. Какой период получил название «золотые годы консультирования»?

10. Что собой представляла продолжающаяся интернационализация?

11. Каковы отличительные черты прогресса в методологии консультирования?

По теме 1.2. Понятие консультационной деятельности

1. Дайте определение понятия «консультация».
2. Каковы главные причины «размывания» границ специализации фирм деловых услуг?
3. Перечислите функции консультирования.
4. Что собой представляют формы осуществления консультирования?
5. Проанализируйте термин «управленческое консультирование».
6. Какие способы применения консультирования к ситуациям и проблемам управления вам известны?
7. Охарактеризуйте два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный.
8. Какова цель консультирования?
9. Назовите задачи управленческого консультирования.

По теме 1.3. Особенности консультационной услуги

10. Что собой представляет услуга как продукт консультационной деятельности?
11. Опишите жизненный цикл услуги.
12. Перечислите сферы, которые необходимо изучить клиенту, покупающему консультационную услугу.
13. Перечислите виды консультационных услуг.

По лекции № 2. «Предмет и методы управленческого консультирования»

По теме 2.1. Общие положения

1. Какие методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов как предмет управленческого консультирования вам известны?
2. Чем обусловлено разнообразие подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования?
3. Каковы особенности понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования?
4. Назовите части воплощения методологии консультирования.

5. Что собой представляет методический инструментарий (методическая база) консультирования?

По теме 2.2. Классификация методов консультирования

1. Что собой представляет выделение групп методов по этапам консультационного процесса как один из наиболее распространенных способов классификации?

2. Проанализируйте источники данных для анализа консультантом.

3. Назовите пути получения фактических данных.

4. Какова классификация разработанных консультантом методик по условиям применения?

5. В чем суть дифференциации методик по критерию инвестиций (по экономичности)?

По теме 2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

1. Охарактеризуйте мастерство консультанта как основной фактор успеха консультационного проекта.

2. Какова задача консультанта при работе в группах?

3. Что собой представляет обучающее консультирование, каковы его методы?

4. Дайте описание лабораторного метода (метод Т-группы).

5. Назовите три вида обучающего консультирования в форме лаборатории.

6. Что собой представляет лабораторный метод как форма обучающего консультирования? Каковы причины эффективности в современных российских условиях?

По лекции № 3. «Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования»

По теме 3.1. Субъекты и объекты консультирования

1. Что собой представляют предоставляемые консультационной компанией услуги, каковы их формы?

2. Охарактеризуйте определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

3. Назовите четыре принципа опытных консультантов.

4. Проанализируйте отличия внешних и внутренних консультантов.

5. Дайте описание основных типов консультационных организаций, относящихся к внешним консультантам.

По теме 3.2. Экспертное консультирование

1. Укажите основные черты экспертного консультирования.
2. Назовите отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов.

3. Каковы различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений?

4. Перечислите факторы, определяющие успех проекта при экспертном консультировании.

По теме 3.3. Процессное консультирование

1. Каковы основные черты метода «консультирование по процессу» как составной части концепции управленческого консультирования?

2. Чем обусловлено возникновение потребности в процессном консультанте?

3. Что собой представляет консультирование по процессу как метод изменения и развития организаций?

4. Назовите основные группы методов, специально разработанных для обеспечения взаимодействия с клиентом.

5. Что такое организационные интервенции?

6. Назовите и охарактеризуйте черты процессного консультирования.

По теме 3.4. Обучающее консультирование

1. Каковы основные черты обучающего консультирования?

2. Что такое обучающее консультирование как форма внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение?

3. Назовите преимущество консультирования.

По лекции № 4. «Этапы процесса консультирования»

По теме 4.1. Подготовка консультирования

1. Что собой представляет подготовка как начальный этап любого процесса консультирования?
2. Охарактеризуйте первоначальные контакты с клиентом.
3. Объясните необходимость ответственности действий консультанта во время первых встреч с клиентом.
4. В чем суть предварительного диагноза проблемы?
5. Какова цель предварительного диагноза проблемы?
6. Что собой представляет методика постановки предварительного диагноза?
7. Охарактеризуйте сравнение как важный метод предварительного диагноза.
8. Перечислите и опишите три основные формы заключения контрактов в практике управленческого консультирования.

По теме 4.2. Диагноз проблем клиента

1. Что собой представляет диагноз проблемы клиента как второй этап процесса консультирования?
2. Охарактеризуйте научный анализ на базе предварительной информации о клиентной организации как основу диагностики.
3. Дайте описание проблем как предмета диагностики предприятия.
4. Проанализируйте классификацию видов диагностики в процессе управленческого консультирования.
5. Каковы отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании?
6. Дайте описание трех основных категорий проблем: коррективных, прогрессивных и созидательных.
7. Каким образом происходит выявление необходимых фактических данных?
8. Проанализируйте методы получения фактических данных для диагностики.
9. Что собой представляет систематизация данных, применяемая консультантами, каковы ее критерии?
10. Объясните суть обратной связи с клиентом.

По теме 4.3. Планирование действий

1. Что обычно включают в контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения?
2. Перечислите методы, успешно применявшиеся в других случаях на основании предоставленной информации.
3. Какое значение имеет творческое мышление для выработки путей решения проблемы?
4. Назовите методы творческого мышления.
5. Что собой представляют разработка и оценка альтернативных вариантов?
6. Назовите ситуации, преобладающие в управленческом консультировании.
7. В чем особенность процесса предъявления клиенту предложений по осуществлению изменений?

По теме 4.4. Внедрение изменений

1. Что собой представляет внедрение изменений как четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента?
2. Какова роль консультанта на этапе внедрения?
3. Охарактеризуйте планирование и контроль над внедрением.
4. Что такое поддержание нового порядка работы и контроль?

По теме 4.5. Завершение консультационных услуг

1. Опишите завершение — пятый и конечный этап процесса консультирования.
2. Каковы особенности процесса планирования прекращения сотрудничества?
3. Что собой представляет оценка как наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса?
4. Дайте описание оценки основных характеристик процесса консультирования.
5. В чем суть оценки полученных преимуществ?
6. Каковы особенности оценки процесса консультирования?
7. Чем отличаются предложения клиенту?

По лекции № 5. «Профессиональные консультанты»

По теме 5.1. Критерии профессиональных консультантов

1. Дайте определение понятия «консультант».
2. Назовите черты консультанта.
3. Перечислите критерии профессионализма консультантов.

По теме 5.2. Внешние и внутренние консультанты

1. Каковы отличия внутренних консультантов?
2. Назовите основные отличия внешних и внутренних консультантов.
3. Перечислите сильные и слабые стороны внешних консультантов.
4. Каковы сильные и слабые стороны внутренних консультантов?

По теме 5.3. Анализ проблем клиентной организации

1. Дайте определение понятия «проблема».
2. Какова суть понятия проблемы в консультировании?
3. Какие трудности существуют в определении проблем и описании проблемной ситуации?
4. Перечислите критерии классификации проблем.
5. На чем базируется необходимость решения конкретной проблемы?

По теме 5.4. Принятые решения о приемном консультанте.

1. Каковы возможности клиентной организации?
2. Укажите основные причины и основания для обращения к консультантам.
3. Проанализируйте критерии возможности решения проблем своими силами.
4. Назовите факторы, которые учитываются при принятии решения о приглашении консультантов.

По лекции № 6. «Партнерские отношения «клиент — консультант»

По теме 6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант»

1. Охарактеризуйте перечень факторов, влияющих на клиент-консультантские отношения, возникающие в процессе консалтинга.

2. Что собой представляют понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса как первый шаг в привлечении клиента?

3. В чем отличия способности консультанта правильно опознать и идентифицировать проблему как критический момент для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений?

4. Какова суть процесса принятия клиентом диагностики проблемы?

5. Назовите действия, фокусирующие переопределение проблемы.

6. Что собой представляют накопленный опыт и репутация ведущих консультантов как главные показатели компетентности консультационной фирмы?

По теме 6.2. Особенности консультационных процессов в клиент-консультантских отношениях

1. Назовите ключевые элементы партнерского подхода к разрешению проблемы и построению взаимоотношений.

2. Что собой представляют общие тенденции развития коммуникационных процессов и особенностей рекламного рынка?

3. Каковы особенности метода эффективного воздействия?

4. Назовите условия, которые необходимо выполнить для уменьшения вероятности отказа клиента от сотрудничества.

По теме 6.3. Этические проблемы управленческого консультирования

1. Охарактеризуйте три группы этических проблем управленческого консультирования.

2. Назовите этические проблемы первой группы.

3. Что собой представляют этические проблемы второй группы?

4. Каковы особенности этических проблем третьей группы?

По лекции № 7. «Выбор консультационной фирмы»

По теме 7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта

1. Назовите преимущества иностранных консультантов.
2. Укажите преимущества российских консультантов.
3. Каковы характер и содержание деятельности внешнего консультанта?
4. Охарактеризуйте роли, выполняемые консультантом по управлению.

По теме 7.2. Организация внутреннего консультанта

1. Какие варианты организационного оформления внутреннего консультирования вам известны?
2. Что собой представляет модель центра обслуживания?
3. Каковы особенности модели центра затрат?
4. В чем суть центра прибыли?

По теме 7.3. Ассоциация консультантов

1. Какова роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования объединений консультационных фирм и консультантов?
2. Что собой представляют ассоциации и институты как неприбыльные организации?
3. Какие обоснования существуют для системы гарантий качества услуг членов Ассоциации консультантов?
4. Каков принцип профессионального клуба в организации Ассоциации консультантов?

По лекции № 8. «Маркетинг консультационных услуг»

По теме 8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов

1. В чем суть понятия сверхудовлетворенности клиентов?
2. Каковы инструменты работы с ключевыми клиентами?
3. Объясните необходимость баланса между усилиями маркетолога и консультантов.
4. Что такое ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов как традиционные для реального сектора функции маркетинга?

По теме 8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

1. Каковы этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг?
2. Какова последовательность стадий процесса организации продаж?
3. Назовите цель стадии определения предполагаемых клиентов.
4. Что собой представляют критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей?
5. Укажите цель стадии встречи.
6. Что собой представляет цель стадии подготовки предложения?
7. Каковы особенности организации процесса продажи консультационных услуг?
8. Назовите особенности анализа конкурентоспособности консультационной фирмы.

По теме 8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг

1. Перечислите и охарактеризуйте некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах.
2. Каковы пути осуществления оценки результатов работы консультантов?
3. Чем обусловлен факт низкой ценовой эластичности на рынке?
4. Перечислите некоторые правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг.
5. Каковы системы оплаты консультационных услуг?

По лекции № 9. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования

По теме 9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России

1. Укажите три направления развития американского менеджмента.
2. Что собой представляют приоритетные виды хозяйственной деятельности — объекты консультационных услуг?

3. Каковы особенности организации службы внутренних консультантов в США?

4. Охарактеризуйте сравнительный анализ концептуальных задач, решаемых СВК в США и службами НОТ в России.

5. Каковы характерные черты системы управления (СУ) организационными перестройками в США и России?

По теме 9.2. Управленческое консультирование и госаппарат

1. Каковы особенности нового направления в американском менеджменте во второй половине 70-х годов?

2. Какую роль играет опыт применения аналитических методов при осуществлении федеральных программ рационализации управления в госаппарате для развития УК в России?

3. Чем объясняется специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах в японском опыте УК?

4. Назовите особенности системы японского высшего образования.

По теме 9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования

1. Каковы истоки управленческого консультирования в России?

2. Что собой представляет лаборатория «Управленческого консультирования» Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска?

3. Охарактеризуйте современную стадию развития УК в России.

По лекции № 10. «Результативность и эффективность консультирования»

По теме 10.1. Оценка выгод, полученных клиентом

1. Что собой представляет ожидаемый положительный экономический эффект как причина применения консультирования на предприятии?

2. Назовите ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно точно.

3. Чем обусловлено отсутствие у консультационной деятельности четко выраженных количественных результатов?

По теме 10.2. Прямые и косвенные результаты

1. Опишите понятие прямых результатов.

2. Каким образом определяется понятие количественных результатов?

3. Что такое качественные результаты?

4. Дайте определение понятия понятие косвенных результатов.

По теме 10.3. Оценка процесса консультирования

1. Каковы особенности применения консультирования в областях, в которых использование собственного персонала невозможно?

2. Чем отличается применение консультирования для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта?

3. Каковы особенности применения консультирования при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения?

4. Охарактеризуйте применение консультирования для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер.

5. Проанализируйте применение консультирования для обучения персонала в процессе работы.

6. В чем суть применения консультирования на постоянно-периодической основе?

7. Каковы основные черты применения консультирования на разовой основе?

8. Назовите два противоположных фактора, от которых зависит эффективность консультирования.

9. Перечислите факторы, определяющие качество консультирования.

По теме 10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом

1. Перечислите основные критерии результативности для консультационной организации.
2. Что собой представляет расширение рынка и объема услуг?
3. Что такое экономические показатели?
4. Охарактеризуйте понятия качества разработок и рекомендаций.
5. Какова суть повторного обращения клиента как критерия результативности для консультационной организации?

По теме 10.5. Система измерителей и оценка клиентской организации

1. Назовите факторы, в которых заключаются результаты аудита.
2. Каковы результаты бухгалтерского обслуживания, назовите формы их выражения.
3. Чем обусловлена тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентских организациях?
4. Перечислите методы, используемые опытными консультантами для того, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента.

2.4.4. Тесты и тренировочные задания для самостоятельного изучения

По лекции № 1. «Консультационная деятельность: сущность и содержание»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Управленческое консультирование — это...

- А) выбор цели на основе рассмотрения альтернативных вариантов;
- Б) услуги, которые оказывают независимые специалисты, чтобы помочь руководителю в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем;
- В) нет правильного ответа.

2. Истоки управленческого консультирования в СССР берут начало:

- а) в 20–30-х годах;
- б) в 50–60-х годах;
- в) в 70–80-х годах.

3. В каком произведении впервые была сформулирована мысль: «Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса»?

- А) в произведениях М.В. Ломоносова;
- Б) в произведениях Ф. Тейлора;
- В) в книге «Почтение Птаххотепа» (Древний Египет);
- Г) в произведениях Б. Гейтса.

4. Необходимость специализации производственных процессов впервые была показана в произведениях:

- А) древнегреческого ученого Платона;
- Б) ученого эпохи Возрождения Макиавелли;
- В) российского ученого эпохи Просвещения М.В. Ломоносова;
- Г) в результате Хоторнских экономических экспериментов.

5. Последовали ли бизнесмены начала XIX века примеру реформ Р. Оуэна?

- А) многие бизнесмены последовали его примеру;
- Б) несколько бизнесменов последовали его примеру;
- Г) ни один из бизнесменов не последовал примеру Р. Оуэна.

6. Как называли первых консультантов по управлению?

- А) специалист по консалтингу;
- Б) эксперт по эффективности;
- В) специалист по развитию;
- Г) эксперт по методам управления.

7. На какое слабое место бизнеса впервые обратил внимание научного сообщества Ф.У. Тейлор?

- А) высокие непроизводительные расходы;
- Б) низкая заработная плата;
- В) плохие условия труда на предприятиях;
- Г) слабая профессиональная подготовка работников.

8. Какую структуру организации предложил Ф. Тейлор взамен линейной?

- А) функциональную;
- Б) линейно-функциональную;
- В) матричную;
- Г) дивизиональную.

9. Кто из ученых впервые обратил внимание на роль трудовой культуры человека для повышения эффективности производства?

- А) А. Файоль;
- Б) А. Гастев;
- В) Ф. Тэйлор;
- Г) Г. Эмерсон;
- Д) Э. Мэйо;
- Е) Д. Макгрегор.

10. Какое определение термина «управленческое консультирование» наиболее правильное:

А) услуга, оказываемая консультанту клиентом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе, практическом решении проблем;

Б) услуга, при которой консультант в процессе обсуждения проблем клиента предлагает правильное их решение;

В) услуга, в процессе которой консультант за счет некоторых провокаций в процессе обсуждения проблем выводит руководителя компании на верное решение.

11. Характерной чертой консалтинговой услуги не является:

- А) осязаемость консалтинговой услуги;
- Б) неотделимость консалтинговой услуг от ее источника;

- В) невозможность подвергать хранению консалтинговые услуги и заготавливать их впрок;
- Г) непостоянство качества;
- Д) одновременность процесса производства и потребления консалтинговых услуг.

12. В европейских справочниках по консалтинговым услугам в группу услуг «Общее управление» включаются...

- А) работы по анализу деятельности канцелярий, размещению отделов, управлению офисом и т.п.;
- Б) определение эффективности системы управления, оценка бизнеса; управление нововведениями, определение конкурентоспособности;
- В) среди предложенных нет правильного ответа.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Проблемно-деловая игра по теме «Проектное задание»

Цель работы: провести анализ работы предприятия с целью разработать проектное задание.

Содержание работы: в процессе выполнения задания — деловой игры — составляется заключение в виде тезисов на 7–10 мин выступления группы.

Последовательность выполнения работы: деловая игра выполняется студентами в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- цель работы;
- содержание работы;
- ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- вывод по выполненной работе.

Методические указания

Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Машиностроительный холдинг стал испытывать сложности с управлением в организации в связи с усиливающейся конку-

рентной борьбой. Для расширения и модернизации производства требовались существенные дополнительные финансовые ресурсы. Решение проблем развития и модернизации за счет привлечения кредитов либо сторонних инвесторов осложнялось потребностью в долгосрочном инвестировании, что было связано с высокой ценой необходимого для развития оборудования. В случае решения проблемы долгосрочного инвестирования имелась возможность приобретения оборудования в лизинг.

Для составления заключения по предлагаемой форме необходимо выполнить следующие рекомендации: вы находитесь в позиции организации-заказчика, подготавливающей проектное задание для организации-разработчика, и еще не знаете, кто будет разработчиком проекта.

В проектном задании вы должны отразить следующие моменты:

- ввести разработчика в интересующую вас проблему; это значит, что надо сформулировать проблему, обосновать возможности ее решения (хотя бы частично), показать необходимость (или целесообразность) разработки проекта (проблема — общеизвестная потребность в изменении деятельности за рамками организации-заказчика);
- сформулировать цель проекта (цель — указание общего характера на тот качественный результат, который должен быть достигнут при реализации проекта);
- определить конкретные задачи, которые должны быть решены в ходе выполнения проекта (задачи — конкретизированные, по возможности в количественных показателях, результаты выполнения проекта);
- установить рамочные условия (ограничения) для разработчиков проекта (ограничения могут быть юридического, кадрового, организационного, финансового, методологического, имиджного и иного характера);
- особые требования к исполнителю проекта (по желанию разработчика).

При составлении итогового заключения необходимо:

- провести анализ фактического состояния дел, по возможности точно, конкретно и детально характеризуя это со-

стояние дел; не требуется исследовать, как и по чьей вине возникло такое состояние; не нужно предлагать меры по исправлению недостатков;

– в максимальной степени проявить свое знание реального положения дел в сфере управленческого консультирования, свои способности к анализу и обобщению.

Логические задачи и контрольные вопросы

Назовите «внутренние продукты» и ключевые компетенции подразделений холдинга, которые могли бы быть реализованы на внешних рынках.

Проведите анализ системы оплаты труда и разработайте систему мотивации сотрудников холдинга.

Предложите кадровые перестановки, в том числе по привлечению новых квалифицированных сотрудников.

Проведите организационную и функциональную диагностику структуры холдинга.

По лекции № 2. «Предмет и методы управленческого консультирования»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Предметом консультирования являются:

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

2. 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.

3. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

- А) реформирование государственной структуры;
- Б) перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор;
- В) улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи;
- Г) решение инновационных задач в системе управления государственными структурами.

4. Управленческое консультирование предполагает:

- А) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- Б) постоянное сотрудничество с клиентом;
- В) аудит деятельности клиента;
- Г) управление клиентом.

5. 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 компании;
- В) проведения налоговой проверки;
- Г) проведения аудиторской проверки.

6. К консалтингу следует относиться:

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

7. Кто является субъектом консультирования?

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

8. Объектами консультирования могут являться:

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

9. 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.

10. К методам обучающего консультирования относятся:

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

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Проблемно-деловая игра по теме «Экспертиза»

Цель работы: провести анализ работы предприятия с целью выявления недостатков.

Содержание работы: в процессе выполнения задания деловой игры составляется заключение в виде тезисов на 7 мин выступления группы.

Последовательность выполнения работы: деловая игра выполняется студентами в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- цель работы;

- содержание работы;
- ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- вывод по выполненной работе.

Методические указания

Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Крупная машиностроительная компания стала испытывать сложности со сбытом продукции. Производственное подразделение компании — машиностроительный завод, бывший отраслевой лидер — было рассчитано на массовый конвейерный выпуск продукции. С падением платежеспособного спроса на его продукцию завод стал быстро терять рентабельность, а вся компания — коммерческую эффективность. Доля рынка организации сократилась в 3,5 раза. Руководство компании обратилось к консультантам.

Для составления заключения по предлагаемой форме необходимо выполнить следующие рекомендации:

- дать краткую характеристику предприятия;
- проанализировать сферы и направления работы, в которых обнаружены недостатки;
- выявить и сформулировать общие (системные) недостатки в организации деятельности машиностроительного завода в целом;
- охарактеризовать основные внешние факторы, препятствующие улучшению работы завода;
- дать характеристики некоторых лиц, занимающих ответственные должности в администрации машиностроительного завода и отрицательно влияющих на состояние дел;
- привести пример слабых управленческих решений, плохой организации, объяснив этим примером конкретные негативные результаты работы.

При составлении заключения необходимо:

- провести анализ фактического состояния дел, по возможности точно, конкретно и детально характеризуя это состояние дел; не требуется исследовать, как и по чьей вине возникло такое состояние; не нужно предлагать меры по исправлению недостатков;

– в максимальной степени проявить свое знание реального положения дел в сфере управленческого консультирования, свои способности к анализу и обобщению.

Контрольные вопросы

Охарактеризуйте состояние производственных мощностей завода, служб НИОКР, системы управления предприятием, системы взаимоотношений и экономики компании.

Потеряна ли связь конструкторско-технологической службы с потребителем предприятия?

Концентрирует ли предприятие свои усилия на «сопровождении текущего производства», в то время как ближайшие конкуренты предложили на рынок новые модели продукции?

Необходимо ли изменить ассортиментную политику предприятия, с тем чтобы направить ее на удовлетворение нужд потребителей?

Какие маркетинговые методы исследования рынка необходимо использовать для решения проблем машиностроительного завода?

Необходимо ли предложить консультантам провести мероприятия по реструктуризации служб НИОКР завода и привлечению на работу высококвалифицированных специалистов из конкурирующих организаций?

Какие результаты будут получены при внедрении рекомендаций консультантов в практическую деятельность машиностроительного завода?

По лекции № 3. «Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Процесс консультирования...

А) это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;

Б) это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;

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

Г) включает трех партнеров: консультанта, дилера, клиента.

2. Кто является субъектом консультирования?

А) клиенты;

Б) внешние консультанты;

В) внутренние консультанты;

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. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

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.

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

А) предмет консультирования;

Б) цель консультирования;

В) виды консультирования.

6. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

А) консультант всегда «под рукой» у руководителя;

Б) использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования;

В) владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

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

1. соподчинения;
2. сотрудничества;
3. ни в каком.

8. Основной недостаток внутреннего консультирования:

- А) консультанты не имеют опыта работы в других отраслях;
- Б) наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации;
- В) подчинение внутренних консультантов внешним.

9. Что такое процессное консультирование?

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

10. Экспертное консультирование — это:

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

11. 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.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Лекция 10. Результативность

и эффективность консультирования

Цель работы: сформулировать критерии, по которым можно оценить качество исполнения проекта консультантами.

Содержание работы: в процессе выполнения задания деловой игры составляется заключение в виде тезисов на 7–10 мин выступления группы.

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:

- цель работы;
- содержание работы;
- ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- вывод по выполненной работе.

Методические указания

Каждому студенту в группе предлагается изучить следующую ситуацию.

Крупное региональное предприятие пищевой промышленности, находящееся в собственности иностранного инвестора, столкнулось с неожиданными сложностями в управлении. В течение двух лет в процессе мощного инвестирования, обновления производственных мощностей и реформирования управленческой структуры на предприятии образовалась сильная группа профессионалов, сплоченная общей целью реформирования предприятия и достижения западных стандартов качества. Сформировалась сильная управленческая команда, в которой отсутствовали формальные разделения ответственности и полномочий, все вопросы решались в кабинете генерального директора.

Неформальные связи стали основой производственных взаимоотношений. Часть сотрудников предприятия были доверенными людьми учредителей, подобранными по принципу личной преданности в ущерб профессиональным навыкам.

По окончании периода массированных инвестиций в производственно-технологическое оборудование предприятие вышло на российский рынок с продукцией, для которой декларировалось европейское качество. Действительно, технологическое оборудование позволяло выпускать очень качественную продукцию, а сырье, технологии, комплектующие и необходимые запасные части поставлялись из-за рубежа с использованием существенных таможенных льгот. Тем не менее предприятие стало «лихорадить» в части объемов и качества выпускаемой продукции. Никакие технические и технологические иностранные консультанты не смогли наладить стабильный выпуск качественной продукции. Акционеры обратились к консультантам в области управления.

Студент должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

Консультанты предположили, что проблемы предприятия кроются во внутренней среде организации, поэтому в качестве модели предприятия была принята модель замкнутой системы, в которой изучались (с применением специально разработанных опросников и интервью) следующие параметры организации:

- организационная структура, стратегические и проблемные зоны менеджмента (оргдиагностика);
- система функциональных и управленческих связей (функциональная диагностика);
- квалификация, личностные особенности и мотивация ключевых сотрудников (кадровая диагностика);
- корпоративная культура предприятия;
- группы на предприятии и их взаимодействие.

По результатам проведенных работ акционерам предприятия были предоставлены разработанные документы:

- план организационного развития предприятия (подробное описание мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия);
- типовые должностные инструкции и положения о подразделениях;
- матрица распределения функций управления на предприятии;

- регламент управления (миссия, целеполагание, задачи и политики; философия предприятия; система планов предприятия; система отчетов предприятия);
- предложения по распределению обязанностей и полномочий;
- предложения по организационной структуре предприятия;
- предложения по формализации взаимоотношений между предприятием и материнской компанией (генеральное соглашение).

При составлении заключения студенту необходимо учитывать следующее:

- исполнение проекта осуществляется по определенному плану, основные этапы которого нуждаются в критическом анализе и оценке степени достижения цели, выраженной в системе критериев (у каждого из критериев может быть своя шкала оценки, учитывающая как количественные, так и качественные параметры деятельности);
- формируя систему критериев оценки исполнения проекта, можно выйти на особые требования к исполнителю проекта по желанию разработчика; желательно вводить критерии, имеющие экономическую природу.

Логические задачи и контрольные вопросы

Что позволит предприятию избавиться от балласта непрофессиональных работников?

Необходимо ли применять формализованную систему регулярного менеджмента вкупе с элементами стратегического менеджмента и планирования?

Распределите функции, полномочия и обязанности работников в соответствии с их квалификацией и личностными качествами. Стабилизируйте производительность и качество выпускаемой продукции.

По лекции № 4. «Этапы процесса консультирования»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?

- А) 3;
- Б) 5;

- В) 2;
- Г) 4.

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) 5;
- Б) 3;
- В) 4;
- Г) 2.

4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?

- А) 3;
- Б) 2;
- В) 5.

5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

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

6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

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

7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

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

8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

- А) конечный отчет;
- Б) анализ и синтез фактов;
- В) планирование задания.

9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

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

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

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

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Упражнение-игра «Катастрофа»

Цель работы: овладеть навыками принятия коллективных решений, используя методику системного анализа.

Содержание работы:

- в течение 15 минут принять групповое решение, обладая ограниченной информацией об изучаемых людях;
- представить групповое решение и обосновать предложенный вариант.

Последовательность выполнения работы: деловая игра выполняется студентами в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- цель работы;
- содержание работы;
- ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- вывод по выполненной работе.

Методические указания

1. 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 нейронные 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 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

Студент должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

При составлении заключения необходимо учитывать следующее:

- 1) осознание и формулировку целей, их систематизацию, 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

Сформулируйте цель работы как сохранение человечества.

Выявите состав этой цели.

Охарактеризуйте «дерево целей», «ряд целей», «приоритет», «жесткий приоритет», «мягкий приоритет».

По лекции № 5. «Профессиональные консультанты»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Консультант — это:

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

2. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

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

3. Эффективный консультант должен:

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

4. Одиночный консультант — это:

- А) консультант без образования юридического лица;
- Б) одинокий человек;

В) индивидуалист;
Г) консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

5. Укажите виды независимости консультанта:

- А) финансовая;
- Б) административная;
- В) политическая;
- Г) эмоциональная.

6. Консультанты, специализирующиеся на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, называются:

- А) тренингисты;
- Б) предметники;
- В) управленческие консультанты (или консультанты-системщики).

7. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ, — это преимущество:

- А) внешних консультантов;
- Б) внутренних консультантов.

8. Какое определение термина «консультантовооруженность» наиболее правильное:

- А) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов;
- Б) отношение числа консультантов к общему числу жителей.

9. Какой подход к независимости консультанта наиболее правильный:

- А) консультант не обладает полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и является только советником;
- Б) всю ответственность за результаты применения этого совета несет консультант.

10. Процесс, при котором консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы, называется:

- А) консультирование проекта;
- Б) консультирование через рефлексию;
- В) учебное консультирование.

11. При возникновении конфликта консультант:

- А) не может и не должен участвовать в решении внутренних конфликтах клиента;
- Б) ищет решения для отдельных лиц или групп людей.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Деловая игра «Консалтинг и разработка имиджа корпоративных организаций в конкурентной среде»

Цели практической работы: игра должна научить студентов правильно проводить консалтинговые работы и разрабатывать имидж корпоративных организаций.

Реализация этой цели предполагает:

- создание в игре достаточного числа ситуаций, показывающих необходимость утверждения положительного образа (имиджа) организации как для потенциальных инвесторов, так и для достижения конкурентных преимуществ на рынке;
- умелое выделение общего и особенного в различных ситуациях управленческого консультирования;
- приобретение практических навыков принятия обоснованных управленческих решений и проведения соответствующих экономических расчетов на основе релевантной информации;
- подбор практического материала для проведения сравнения и выбора наиболее предпочтительных форм проведения консалтинговых исследований, а также имиджевых мероприятий;
- получение студентами навыков общения с потенциальными инвесторами, консультантами и представителями СМИ.

Краткое описание игры

Всех участников игры разделяют на отдельные команды по 5–6 человек во главе с выбранным ими «президентом». Во время домашнего задания они разрабатывают имиджевый план своей корпоративной организации, собирают необходимую информацию для потенциальных инвесторов, знакомятся с опытом ведущих корпоративных организаций, являющихся потенциальными конкурентами

Содержание работы:

- в течение 15 минут принять групповое решение, обладая ограниченной информацией об изучаемых людях;
- представить групповое решение и обосновать предложенный вариант.

Последовательность выполнения работы: деловая игра выполняется студентами в группе в соответствии с очередностью вопросов, поставленных в содержании работы.

Результаты выполнения работы отражаются в заключении по форме:

- цель работы;
- содержание работы;
- ответы на логические задачи и контрольные вопросы;
- вывод по выполненной работе.

Методические указания

1. 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 нейронные 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 курса, бойкий черный американец;
- мужчина-историк, недавно выпустивший книгу;
- актриса Голливуда, которая танцует и поет;
- раввин, 56 лет;
- олимпийский чемпион, легкоатлет;
- полицейский, который не расстаётся с пистолетом;
- женщина-биохимик;
- мужчина-повар, мастер своего дела.

Студент должен провести анализ предложений консультантами решений проблемы.

При составлении заключения необходимо учитывать следующее:

- осознание и формулировка целей, их систематизация, содержательное и организационное обеспечение;
- управление совместной деятельностью по принятию решения, лидерство;
- обеспечение коммуникационного взаимодействия членов группы;
- участие в процедурах разработки вариантов и выбора окончательного варианта решения;
- осуществление анализа качества и эффективности групповой деятельности.

Логические задачи

Сформулируйте цель работы как сохранение человечества. Выявите состав этой цели.

Охарактеризуйте «дерево целей», «ряд целей», «приоритет», «жесткий приоритет», «мягкий приоритет».

По лекции № 6. «Партнерские отношения «клиент — консультант»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Факторы успешного взаимодействия клиента и консультанта:

- А) коммуникация;
- Б) уровень подготовки;
- В) понимание целей и задач;
- Г) использование старых связей без правильного подбора консультантов.

2. Охват проблем с целью создания у клиента уверенности в навыках консультанта называется:

- А) внутренний подход к демонстрации понимания проблем клиентов;
- Б) внешний подход к демонстрации понимания проблем клиентов;
- В) среди предложенных нет правильного варианта.

3. Ключ к реализации результатов процесса разрешения проблемы:

- А) обязательство клиента;
- Б) обязательство консультанта;
- В) среди предложенных нет правильного варианта.

4. Работа с бизнес-проблемами более эффективна посредством:

- А) связи специальных навыков консультанта со знанием клиентом конкретной ситуации;
- Б) связи специальных навыков клиента со знанием консультантом конкретной проблемной ситуации.

5. Сбор данных и анализ осуществляются:

- А) клиентом;
- Б) консультантом;
- В) клиентом и консультантом.

6. Поиском основных тенденций, взаимосвязей и пропорций занимается:

- А) клиент;
- Б) консультант;
- В) и консультант, и клиент.

7. При анализе и решении проблем консультант должен использовать подход:

- А) всесторонний;
- Б) от общего к частному;
- В) от частного к общему.

8. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

- А) договора;
- Б) устного соглашения между консультантом и клиентом;
- В) общегосударственного прейскуранта цен на консультационные услуги.

9. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

- А) универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины;
- Б) зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта;
- В) определяются стажем работы консультанта в данной области.

10. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:

- А) заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве;
- Б) акта приема-сдачи работ;
- В) устного обсуждения полученных результатов и фиксации их на магнитных лентах (аудиокассетах).

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Деловая игра «Консалтинг и разработка имиджа корпоративных организаций в конкурентной среде»

Цели практической работы: игра должна научить студентов правильно проводить консалтинговые работы и разрабатывать имидж корпоративных организаций.

Реализация этой цели предполагает:

- создание в игре достаточного числа ситуаций, показывающих необходимость утверждения положительного образа (имиджа) организации как для потенциальных инвесторов, так и для достижения конкурентных преимуществ на рынке;
- умелое выделение общего и особенного в различных ситуациях управленческого консультирования;
- приобретение практических навыков принятия обоснованных управленческих решений и проведения соответствующих экономических расчетов на основе релевантной информации;
- подбор практического материала для проведения сравнения и выбора наиболее предпочтительных форм проведения консалтинговых исследований, а также имиджевых мероприятий;
- получение студентами навыков общения с потенциальными инвесторами, консультантами и представителями СМИ.

Краткое описание игры

Всех участников игры разделяют на отдельные команды по 5–6 человек во главе с выбранным ими «президентом». Во время домашнего задания они разрабатывают имиджевый план своей корпоративной организации, собирают необходимую информацию для потенциальных инвесторов, знакомятся с опытом ведущих корпоративных организаций, являющихся потенциальными конкурентами данной организации, оценивают конкурентоспособность корпорации на российском и мировом рынках.

По итогам каждой имиджевой презентации успешность корпоративной организации оценивается с точки зрения выбранной стратегии, проведения имиджевой кампании в целом, использования наглядных пособий, а также по отдельным ее компонентам с поправочными коэффициентами, указанными в приведенной далее таблице критериев оценки. Участники игры могут прибегать к помощи консультантов, одним из которых может выступать преподаватель, ведущий спецкурс, а также создавать соответствующую структуру в своей организации.

Критерии оценки корпоративной организации

№ п/п	Название корпорации	Внешний облик участников	Наличие нарядных материалов	Работа в команде	Проведение имиджевой кампании	Ответы на вопросы	Выступление президента	Участие в обсуждении	Сумма баллов
	Поправочные коэффициенты	1	1	1	2	2	3	2	
1.									
2.									
3.									

Участники игры внутри каждой организации распределяют между собой роли.

Задача каждой корпоративной организации в процессе игры состоит в разработке корпоративного имиджа (презентации) своей структуры.

Допускается и весьма поощряется использование любых наглядных материалов, анкетных опросов, интервью, видео- и аудиосредств при проведении имиджевой кампании в представлении организации.

Особенности регламента и правила проведения игры

Порядковый номер выступления команд устанавливается жеребьевкой на установочных занятиях.

Открытие и представления членов организации — 5 мин.

Каждая команда делает основной доклад при презентации своей корпоративной организации, используя вспомогательные аудиовизуальные средства, печатные, рекламные материалы и т.д. (20 мин + 3 мин на подготовку).

После основного доклада выступающей команде задают по пять вопросов другие корпоративные организации. Первый вопрос обязательно задает президент организации, остальные вопросы — сотрудники (задающий вопрос сообщает, какую организацию он представляет). Отвечать на вопросы может любой из членов выступающей корпоративной организации. Каждый цикл (вопрос — ответ) суммарно занимает не более 5 мин, из этого времени на вопрос отводится не более 1 мин.

Президенты всех корпоративных организаций дают предварительную (до оценки жюри) словесную оценку выступающей организации — с учетом основного доклада и всех ответов на вопросы. На выступление отводится по 5 мин.

После вопросов, ответов и выступлений оппонентов других корпораций выступающей организации предоставляется право на ответное слово (не более 5 мин).

Каждый из участников игры в начале выступления, задавая вопрос или отвечая, четко называет свою фамилию, должность и название корпоративной организации. Наиболее отличившихся члены жюри выделяют в особый список, и они отмечаются персонально по итогам игры.

Итоговая оценка подводится членами жюри в течение 15 мин. На заключительное слово председательствующему и членам жюри отводится 10 мин. При подведении итогов члены жюри отмечают команды, занявшие первые три места, и персонально отличившихся членов команды.

По окончании игры проводятся индивидуальные консультации со всеми командами, отмечают их достоинства и недостатки в процессе участия в деловой игре.

По лекции № 7. «Выбор консультационной фирмы»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Ролевая природа консультанта зависит от:

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

2. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

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

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

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

4. 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) на основе стандартных, единых для всех процедур отбора консультантов международных организаций, таких как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

5. 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.

6. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

А) экспериментальную апробацию всех возможных вариантов решения проблемы в организации;

Б) предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним;

В) консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

7. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?

А) денежный гонорар;

Б) приобретение акций компании-клиента;

В) услуги по бартеру;

Г) все вышеперечисленное.

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

А) повременную;

Б) фиксированную;

В) как процент от стоимости объекта консультирования или результата.

9. Цены на услуги российских консультантов:

А) выше мировых цен;

Б) ниже мировых цен;

В) равны мировым ценам.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Деловая игра «Детективное расследование»

Цель занятия

Развитие коммуникативных навыков, выявление спонтанного лидера, формирование навыков активного слушания и групповой сплоченности и т.п.

Правила проведения игры

Группа делится на малые группы — по 5–6 человек. Преподаватель раздает участникам комплекты карточек (каждой малой группе по комплекту) и просит разделить их между собой поровну. Далее преподаватель объясняет, что группа получила одну и ту же историю. Затем участникам диктуются правила игры: участники должны прочитать каждый свою часть карточек; можно зачитывать друг другу вслух то, что написано на карточках, нельзя показывать карточки друг другу, нельзя вести записи. Команда должна обсудить историю (без ведения записей) и дать общий ответ на четыре вопроса: Что украли? Кем было украдено? Когда было украдено? Почему было украдено? В заключение игры — рефлексия. Обратить особое внимание на следующие моменты (что затрудняло поиск правильных ответов, что помогало в поиске правильных ответов, что бы вы во второй раз сделали по-другому).

По лекции № 8. «Маркетинг консультационных услуг»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Маркетинг — первая фаза управленческого консультирования:

- А) верно;
- Б) неверно.

2. Одним из свойств товара «управленческое консультирование» является:

- А) осязаемость;
- Б) несохраняемость.

3. Оценка результатов работы консультанта осуществляется:

- А) путем подсчета экономического эффекта от работы клиента;
- Б) путем определения реальных положительных изменений в организации-клиенте.

4. Форма получения гарантированной базовой оплаты и премии:

- А) почасовая оплата;
- Б) комбинированная оплата;
- В) фиксированная оплата за проект.

5. Комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируются достижение цели, называется:

- А) тактика;
- Б) стратегия.

6. Консультант должен отмечать каждую неудачу клиента:

- А) да;
- Б) нет.

7. Способность к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиента — это принцип:

- А) консюмеризма;
- Б) толерантности.

8. Целью данной стадии процесса продажи консультационных услуг является получение разрешения прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него.

- А) определение предполагаемых клиентов;
- Б) встреча с предполагаемым клиентом;
- В) подготовка предложений.

9. Этот искусственно рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка.

- А) индекс оптимальной цены;
- Б) индекс успешности проекта;
- В) фиксированная оплата за проект.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Проблемно-деловая игра «Суд над безработным»

Цель

Помочь участникам выработать конструктивное отношение к безработице, создать условия для активного поиска выхода из ситуации, а также предпосылки для формирования адекватной самооценки.

Процедура

Группе предлагается придумать некую легенду, связанную с жизнеописанием типичного безработного. Группа подразделяется на команды: выбираются «подсудимый», «защита», «обвинение», «присяжные заседатели», «свидетели» и т.д.

Непосредственно игра. Вердикт суда. Обсуждение.

По лекции № 9. «Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:

- А) заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой;
- Б) использование бартера в оплате;
- В) к этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5–10% общей стоимости проекта.

2. 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) на основе стандартных, единых для всех процедур отбора консультантов международных организаций, таких как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

3. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

- А) на уровне, принятом в их странах;
- Б) на уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента;
- В) на уровне средних цен российских консультационных компаний.

4. Цены на услуги российских консультантов:

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

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

- А) изменения нормативно-законодательной базы;
- Б) налаживания обширных международных связей;
- В) «копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

6. С именем какого ученого связано начало управленческого консультирования в СССР?

- А) Д.М. Гвишиани;
- Б) В.Ш. Раппопорт;
- В) А.К. Гастев;
- Г) П.М. Керженцев;
- Д) А.И. Пригожин.

7. Что стимулировало возникновение потребности в консультантах по управлению в России?

- А) переход общества к новой социально-политической системе;
- Б) возникшая конкуренция;
- В) необходимость снижения издержек производства;
- Г) необходимость повышения заработной платы;
- Д) необходимость пересмотра норм труда.

8. В США проблема управленческих нововведений наиболее остро встала в...

- А) 50-е годы;
- Б) 60-е годы;
- В) 70-е годы.

9. Что можно назвать недостаточным у российского руководителя, и что тормозит повышение эффективности производства?

- А) владение информацией о новой технике и технологиях;
- Б) знания об экономических процессах;
- В) владения менеджерскими навыками;
- Г) юридические знания;
- Д) знание математики;
- Е) знание физики.

10) ... менеджмент, базируясь на долгосрочной экономической стратегии, проводит в жизнь специфическую структуру, сочетающую одновременно как жесткие иерархические отношения внутри фирмы, так и неформальные отношения в рамках этой иерархии, что дает колоссальный эффект, способствуя самостоятельности, творческому поиску и развитию личности работника.

- А) американский;
- Б) европейский;
- В) японский.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Определите финансовые результаты воздействия на организацию консалтингового проекта, если известно, что за месяц до начала проекта прибыль организации составляла 1000 руб., а через месяц после окончания — 1200 руб. при условии, что консультант получил 10% долю.

По лекции № 10. «Результативность и эффективность консультирования»

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно в модели измерения качества называется:

- А) надежность;
- Б) материальность.

2. Свойство, при котором консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления, называется:

- А) доступность;
- Б) компетентность;
- Г) отзывчивость.

3. Недружелюбие персонала, неприятный внешний вид персонала и качество отчета, грязные пепельницы являются элементами классификатора для определения важности элементов консультационного обслуживания:

- А) приносящего удовлетворение;
- Б) критического.

4. Эффективность консалтинга определяется как:

А) разница между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия с отнесением полученной разницы к оценке-эталону;

Б) отнесение оценки-эталона к разнице между оценкой-результатом и оценкой первоначального состояния предприятия.

5. 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.

6. Выберите неправильное утверждение:

А) «Повышению эффективности работы клиента способствуют высокий профессионализм и опыт консультанта»;

Б) «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».

7. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

А) клиентом;

Б) консультантом;

В) и клиентом, и консультантом.

8. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

А) изменение организационной структуры управления компании;

Б) исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции;

В) разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.

9. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

А) целей разрешения конкретной проблемы;

Б) применяемых консультантом методов консультирования;

В) восприятия методов консультирования клиентами.

УПРАЖНЕНИЕ ПО ТЕМЕ

Задание 1

Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных предприятий и проблемных. Где он больше и почему?

Задание 2

Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.

Глава III.

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

3.1. Основные требования, предъявляемые к курсовой работе

1. Студент самостоятельно или с помощью преподавателя, закрепленного кафедрой в качестве научного руководителя, выбирает из списка, предложенного кафедрой, тему для своей будущей курсовой работы и сообщает ее своему научному руководителю. Тема курсовой работы может быть предложена студентом помимо указанного списка, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем. Игнорирование данного требования может привести к возврату уже выполненной курсовой работы без ее рецензирования.

2. Тема курсовой работы раскрывается на основе изучения основной и дополнительной литературы, а не только на базе материалов учебников и учебных пособий. В списке литературы должно быть не менее 15 названий различных источников (монографий, журнальных и газетных статей, справочников, учебников, учебных пособий и официальных документов).

3. Курсовая работа обязательно должна иметь план, включающий введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, а в ряде случаев — и приложения.

4. Соответствующим образом должен быть оформлен научный аппарат: сноски, ссылки, список использованной литературы.

Минимальный объем курсовой работы — 30 (тридцать) страниц стандартного формата А4, максимальный 35 (тридцать пять) страниц машинописного текста через 1,5 (полтора) межстрочных интервала шрифтом 14-го размера.

3.2. Тематика курсовых работ по дисциплине «Управленческое консультирование»

1. Консультационная деятельность как деловая услуга.
2. Классификация и характеристика консультационных услуг.
3. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
4. Методы управленческого консультирования.
5. Оценка результативности и эффективности управленческого консультирования.
6. Нормативная база управленческого консультирования.
7. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
8. Ролевая природа управленческого консультирования.
9. Информационное обеспечение консультационной деятельности.
10. Модель консультационного бизнеса.
11. Методика проведения диагностического консультирования.
12. Методика проведения процессного консультирования.
13. Методика проведения обучающего консультирования.
14. Российская практика управленческого консультирования.
15. Основные принципы консультирования.
16. Проблемы менеджмента в консультационном бизнесе.
17. Критерии выбора консультационной организации.
18. Формирование цены консультационной услуги.
19. Особенности процесса консультирования.
20. Современные информационные технологии в управленческом консультировании.
21. Организация интернет-консультирования.
22. Виды консультационных организаций.
23. Управление финансами консультационной организации.
24. Работа консультанта с клиентной организацией.
25. Поведенческие аспекты консультационного процесса.
26. Этика консультационных отношений.

27. История, современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования.

28. Особенности консультирования в различных сферах менеджмента.

29. Документационное обеспечение консультационных процессов.

30. Российские объединения консультантов.

3.3. Структура курсовой работы, ее оформление и защита

Объем курсовой работы должен быть не менее 30 печатных страниц формата А4 (исключая приложения). Структура курсовой работы содержит:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- введение;
- основную часть (три главы, а в каждой главе по 2–3 параграфа);
- заключение (выводы и предложения);
- список использованной литературы;
- приложения.

Титульный лист является первой страницей курсовой работы. Образец титульного листа курсовой работы приведен в приложении 1.

Содержание — вторая страница курсовой работы. В нем приводятся заголовки глав и параграфов работы и указываются страницы, с которых они начинаются.

Введение предусматривает обоснование актуальности выбранной темы, цель и задачи, формулировку объекта и предмета исследования. Объем введения 2–3 страницы машинописного текста.

Основная часть. Курсовая работа состоит из теоретической и практической частей (30–45 страниц) и может содержать как две, так и три главы — в зависимости от выбранной темы исследования.

В теоретической части (1-я глава) на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов излагается сущность

исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к ее решению, дается их оценка, обосновывается и излагается собственная позиция студента.

Практическую направленность имеют вторая и третья главы. Во второй главе проводится подробный анализ предмета исследования, описываются его основные параметры и характеристики. Так, в ней дается характеристика организационно-хозяйственной деятельности конкретного предприятия, анализируются местоположение и границы деятельности этого объекта, организационное построение и структура его аппарата управления, материально-техническая база и основные экономические показатели хозяйственной деятельности. В третьей главе на основании предыдущих рассматривается реальная практическая ситуация и предлагаются варианты решения проблемы. Анализируемые вопросы рекомендуется сопровождать расчетами экономической эффективности вносимых предложений.

В заключении (2–3 стр.) последовательно излагаются теоретические и практические выводы по всем главам работы и предложения, сделанные студентом в результате исследования. Выводы пишутся в виде тезисов (по пунктам) и должны отражать основное содержание по теории вопроса, анализа и практического решения проблем данной ситуации. Выводы, содержащиеся в Заключении, должны коррелировать с целями и задачами, обозначенными во Введении.

Заканчивается курсовая работа **списком использованной литературы** и приложением, которое не входит в общий ее объем. Список литературы выполняется в алфавитном порядке и должен включать, как правило, не менее 15 источников, не считая нормативных актов. В работе перечисляется только та литература, которая действительно была использована при ее написании.

В приложение следует относить вспомогательный материал в виде промежуточных математических расчетов, таблиц вспомогательных данных, анкет, инструкций, типовых договоров, иллюстративных материалов и др.

Оформление курсовой работы. Текст курсовой работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных

интервала с использованием шрифта Times New Roman № 14. Расстояние от границы листа до текста слева 25 мм, справа — 15 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа — 20 мм. Номер страницы ставится в верхнем правом углу. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 10 мм.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей научной работы, обозначенные арабскими цифрами без точки в конце. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Формулы, содержащиеся в курсовой работе, располагают на отдельных строках, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Все переменные, неизвестные, константы и т.п., приведенные в формулах, должны быть хотя бы единожды объяснены и расшифрованы.

Все используемые в научной работе материалы даются со ссылкой на источник: в тексте после упоминания материала проставляется в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, например [5].

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц, диаграмм, графиков. Таблица может иметь название, которое следует выполнять строчными буквами (кроме первой прописной) и помещать над таблицей. Заголовки граф и строк таблицы начинают с прописных букв. Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм. Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку или боковик. Допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица...» указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продол-

жение таблицы...». Название при этом помещают только над первой ее частью.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части — над каждой ее частью.

На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... в таблице 1».

Иллюстрации, схемы, графики и рисунки могут быть расположены как по тексту, так и в приложении. Их следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, за исключением приложений. В тексте обязательно должны быть ссылки на них.

Приложение оформляют как продолжение научной работы на последующих ее листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой. В тексте на все приложения должны быть ссылки.

Для пояснения отдельных данных, приведенных в научной работе, используют сноски, которые располагают с абзацного отступа в конце страницы, где они обозначены, отделяя от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны. Сам знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой. Нумерация сносок должна быть отдельной для каждой страницы.

При оформлении *списка использованной литературы* также необходимо учитывать ряд правил. Источники в списке использованной литературы позиционируются следующим образом:

- 1) Нормативно-правовые акты:
 - а) законы;
 - б) указы Президента РФ;
 - в) законодательные акты Федерального собрания РФ;
 - г) постановления Правительства РФ;
 - д) письма, инструкции, распоряжения министерств и ведомств РФ;
- 2) Книги (монографии, сборники).
- 3) Периодические издания.

- 4) Статистические сборники и справочники.
- 5) Печатные материалы на иностранных языках.
- 6) Интернет-ресурсы.

Для всех литературных источников списка сохраняется непрерывная сквозная нумерация; сведения об учебниках, методической и нормативной литературе должны включать фамилию и инициалы автора или авторов, заглавие книги (без кавычек), место издания, издательство, год издания (без слов «год»), количество страниц.

3.4. Сдача, рецензирование и защита курсовой работы

Выполненную курсовую работу студент представляет в деканат факультета «Экономика и управление», где она регистрируется и передается на кафедру «Менеджмент организации» не позднее трех недель до начала экзаменационной сессии для проверки и написания рецензии. При оценке работы учитываются ее содержание, актуальность, степень самостоятельности, оригинальность выводов и предложений, качество используемого материала, а также уровень грамотности (общий и специальный).

К *защите* допускается курсовая работа, получившая положительную рецензию. Защита является по существу демонстрацией знания темы, умения отстаивать изложенный материал, аргументировать свои выводы и предложения. Защита курсовой работы должна состояться в срок до начала текущей зачетной сессии. Курсовая работа защищается устно перед комиссией из двух преподавателей, которые определяют уровень теоретических знаний и практических навыков студента, соответствие работы предъявляемым к ней требованиям. По итогам защиты в форме краткого доклада и ответов на вопросы по теме работы комиссия оценивает работу. Оценка вносится в зачетную ведомость, рецензию и зачетную книжку студента.

Курсовая работа, получившая неудовлетворительную оценку, возвращается студенту для переработки. В этом случае в рецензии указывается, в чем заключается переработка содержания глав, параграфов, выводов и предложений.

К экзамену по дисциплине «Управленческое консультирование» студент допускается только после получения положительной оценки за курсовую работу.

Лучшие курсовые работы, выполненные по наиболее актуальной тематике, в которых продемонстрирован творческий и научный подход к ее изложению, могут быть рекомендованы на научные студенческие конференции. На основе материала курсовой работы и более глубокого изучения вопроса студенты могут выполнять выпускную квалификационную (дипломную) работу.

3.5. Примерный перечень вопросов к экзамену (зачету) по курсу «Управленческое консультирование»

1. Необходимость и сущность управленческого консультирования.
2. Предмет курса «Управленческое консультирование» и задачи его изучения.
3. Новая парадигма управления.
4. Причины обращения клиента к консультанту.
5. Характерные особенности консультирования в области управления.
6. Типы консультационной деятельности.
7. Характерные черты консалтинговой услуги.
8. Функции управленческого консультирования.
9. Принципы управленческого консультирования.
10. Классификация консалтинговых услуг, принятая в Европе.
11. Классификация консалтинговых услуг в США.
12. Российская классификация консалтинговых услуг.
13. Классификация консалтинговых организаций.
14. Организационная структура управления консалтинговых фирм.
15. Основные стадии процесса консультирования.
16. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

17. Процесс подготовки, принятия и осуществления управленческих решений.
18. Методы оптимизации управленческих решений.
19. Информационное и техническое обеспечение управленческого консультирования.
20. Сущность и классификация методов, используемых в управленческом консультировании.
21. Определение и классификация управленческого консультирования.
22. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в мире.
23. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в России.
24. Субъекты и объекты управленческого консультирования.
25. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
26. Маркетинг консультационных услуг.
27. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
28. Процедура выбора консультантов клиентами.
29. Финансовые основы управленческого консультирования.
30. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
31. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
32. Деловые услуги и консультационная деятельность.
33. Критерии профессионализма консультанта.
34. Различие внешних и внутренних консультантов.
35. Особенности клиентов консультационных организаций.
36. Причины обращения клиентов к консультантам.
37. Организация внешнего консультирования.
38. Организация внутреннего консультирования.
39. Характеристика Ассоциаций консультантов.
40. Алгоритм поиска консультационной фирмы.
41. Оценка качества консультационных услуг.
42. Оценка результатов консультирования.
43. Консультационный кейс как форма отчета консультационной организации.

44. Структура консультационного кейса.
45. Характеристика основных элементов консультационного кейса.
46. Эффективность использования консультационных услуг.
47. Примеры проблем, решаемых российскими консультантами.
48. Сравнительный анализ российских и зарубежных консультантов.
49. Формы профессиональных услуг, связанных с управленческим консультированием.
50. Методы установления цен на консультационные услуги.
51. Критерии и показатели экономической эффективности управления.
52. Содержание понятия «экономическая эффективность управленческих услуг» и факторы, влияющие на эффективность консалтинговых услуг.
53. Оценка экономической эффективности управленческого консультирования.
54. Состав и специфика персонала консалтинговой организации.
55. Кадровая политика и стратегия управления персоналом консалтинговой фирмы.
56. Проблемы улучшения использования кадрового потенциала консалтинговых организаций и пути их решения.
57. Кадровая политика консалтинговой организации.
58. Стратегия управления персоналом консалтинговой фирмы.
59. Групповая динамика в консалтинговой фирме.
60. Возникновение и основные этапы развития управленческого консалтинга за рубежом.
61. Основные этапы становления и развития управленческого консультирования в России.
62. Приоритеты спроса на российский консалтинг.
63. Профессиональные объединения консультантов в России.
64. Противоречия в развитии российского управленческого консалтинга.
65. Проблемы развития консалтинга в России.

Глава IV.

РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

4.1. Структура и балльная оценка рейтингов

№	Структура	Максимальный балл			
		Стартовый рейтинг	1 рейтинг	2 рейтинг	3 рейтинг
1.	За выполнение стартовой работы	5			
2.	За посещение занятий: – посещение всех занятий; – не менее 75% занятий; – не менее 50% занятий; – не менее 25% занятий		4	4	4
			3	3	3
			2	2	2
			1	1	1
3.	За активное участие в практических занятиях, выполнение практических заданий: – одно задание – два задания – участие в стратегической деловой игре «Дельта»: – занявшим 1 место – 2 место – 3 место – 4 место – 5 место		2	2	2
			4	4	4
					5
					4
					3
					2
			1		

4*	За выполнение контрольной рубежной работы: <u>Вариант 1 — письменная работа:</u>				
	– ответ на 1 вопрос;		1	1	1
	– ответ на 2 вопроса;		3	3	3
	– ответ на 3 вопроса;		5	5	5
	– ответ на 4 вопроса;		8	8	8
	– ответ на 5 вопросов;		10	10	10
	– ответ на 6 вопросов.		12	12	12
	<u>Вариант 2 — тестирование:</u>				
– 60–69% правильных ответов;		8	8	8	
– 70–84% правильных ответов;		10	10	10	
– более 85% правильных ответов		12	12	12	
5*	За самостоятельную работу, подготовку и защиту реферата:				
	– концептуальное решение;		3	3	3
	– логическое решение;		7	7	7
	– конструктивное решение		10	10	10
ИТОГО максимальный балл	5	30	30	35	
Минимальный проходной балл	0	18	18	21	

**Примечание. Выполнение всех контрольных рубежных и самостоятельных работ является обязательным.*

4.2. Значения рейтинговых баллов для отдельных видов учебной деятельности студента

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр
1.	Ведение конспекта лекции и работа с ним	0,5	10

2.	Ведение терминологического словаря		
3.	Выступление на семинарском занятии		
4.	Ответы на вопросы на семинарском занятии		
5.	Ведение конспекта семинарского занятия		
6.	Реферативный обзор дополнительного материала по теме		
7.	Написание реферата, эссе по заданной теме		
8.	Аналитический разбор научных публикаций по проблеме		
9.	Анализ конкретной ситуации и подготовка аналитической записки		
10.	Выполнение и сдача лабораторной работы	0–6	30
11.	Коллоквиум по теме	0–5	
12.	Аудиторная контрольная работа	0–4	4
13.	Презентация по заданной теме (разделу)	0–6	
14.	Выполнение домашней контрольной работы	0–3	6
15.			
“			
“			
“			
25.	Сдача теста	0–10	10
	Всего за семестр		60

**Примечание. Приведенные в таблице виды работы и баллы являются примерными.*

Инструкция по использованию системой рейтинговых оценок

1. Участие студента в лекционных занятиях оценивается по пятибалльной системе за каждое занятие, в сумме максимальный балл составляет 60 с применением коэффициента 0,5–30 (учебным планом специальности «Управление качеством» пред-

усмотрено 12 лекционных занятий по дисциплине «Всеобщее управление качеством»).

Студент получает 5 баллов в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия полного и четко структурированного конспекта лекционного занятия;
- активного участия в дискуссии;
- ответа на все поставленные в ходе лекционного занятия вопросы.

Студент получает 4 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия полного и четко структурированного конспекта лекционного занятия;
- участия в дискуссии;
- ответа минимум на два поставленных в ходе лекционного занятия вопроса.

Студент получает 3 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия конспекта лекционного занятия;
- участия в дискуссии.

Студент получает 2 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия конспекта лекционного занятия.

Студент получает 1 балл в случае:

- присутствия на лекционном занятии.

2. Участие студента в практических занятиях оценивается по пятибалльной системе за каждое занятие, в сумме максимальный балл составляет 20 с применением коэффициента 0,5–10 (учебным планом специальности «Управление качеством» предусмотрено 4 практических занятия по дисциплине «Всеобщее управление качеством»).

Студент получает 5 баллов в случае:

- ответа (дополнения к ответу) на два теоретических вопроса;
- устного решения одного ситуационного задания;
- письменного выполнения одного упражнения;
- активного участия в обсуждении;
- использования дополнительной литературы при ответе.

Студент получает 4 балла в случае:

- ответа (дополнения к ответу) на один теоретический вопрос;
- устного решения одного ситуационного задания;
- письменного выполнения одного упражнения;
- участия в обсуждении;
- использования дополнительной литературы при ответе.

Студент получает 3 балла в случае:

- устного решения одного ситуационного задания либо ответа (дополнения к ответу) на один теоретический вопрос;
- письменного выполнения одного упражнения;
- участия в обсуждении.

Студент получает 2 балла в случае:

- письменного выполнения одного упражнения либо устного решения одного ситуационного задания;
- участия в обсуждении.

Студент получает 1 балл в случае:

- письменного выполнения одного упражнения либо устного решения одного ситуационного задания.

3. Выполнение курсовой работы позволяет студенту получить максимально 25 баллов в случае полного раскрытия темы с использованием новейших источников литературы, а также при условии соответствия работы всем прочим требованиям.

4. Студент может получить дополнительные 5 баллов при выполнении индивидуального задания, которое формулируется преподавателем по договоренности с данным студентом.

Примечание. За отличный ответ (работу) преподаватель может начислить премиальные 10 баллов или, наоборот (неудовлетворительный ответ), уменьшить рейтинг на 10 баллов.

Глава V.

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Лекция 1. Консультационная деятельность: сущность и содержание

ПЛАН

- 1.1. Исторический обзор управленческого консультирования.
- 1.2. Понятие консультационной деятельности.
- 1.3. Особенности консультационной услуги.

1.1. Исторический обзор управленческого консультирования

Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки управленческого консультирования. Где его исторические корни? Насколько они глубоки? Какие основные события и личности его сформировали?

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления. Условия для этого были созданы только во второй половине XIX века, когда зародилось движение научного управления.

Пионеры научного управления. У теории научного управления был ряд предшественников. Один из них — американский фабрикант Чарльз Т. Сэмпсон. В 1870 году он так реорганизовал на своей обувной фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников-китайцев.

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона. Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

Они постоянно выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали практические показы и давали всевозможные советы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это своим основным занятием.

Эти пионерные усилия придали управленческому консультированию очень важную характерную черту, сильно повлиявшую на развитие этой профессии и представление о ней.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой области дали название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты (которые часто были значительными). Однако их вмешатель-

ство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

Первоначальное отрицательное отношение к некоторым консультантам по вопросам управления со временем существенно изменилось. Новые области управления и проблемы энергично захватывались консультированием и становились для него нормальными. Соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда. Важные изменения в области общественных и трудовых отношений ограничивали применение технических приемов, неприемлемых для рабочих; переговоры стали незаменимым методом решения многих проблем, затрагивавших интересы рабочих и служащих. Однако положительная сторона представления об эксперте по эффективности полностью сохранилась: на консультантов продолжали смотреть как на людей, способных находить новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

На пути к теории общего управления. Недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых, возможно, даже первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 году Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший готорнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 году. В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой активности.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров.

Одним из них был Джеймс О. Мак Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 году.

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм — престижных, но довольно небольших, — и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультант оставался неизвестен подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время Второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война — основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны. Кроме того, исследование операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Золотые годы консультирования. Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию.

цию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 году, 370 — в 1963-м и более 1300 в 22 странах — в 1984-м. В американской фирме «А.Т. Керни» их работало 49 в 1950 году и 500 в 1980-м. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел. — в три раза больше, чем в середине 60-х. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

В этот период рост служб управленческого консультирования был внушительным по всем меркам. Однако произошли также значительные качественные изменения.

Многообразие услуг. Чтобы удовлетворять требованиям клиентов и привлекать клиентов из новых отраслей экономики и общественной деятельности, консультанты по вопросам управления разработали различные стратегии, предлагающие новые особые услуги, специализируясь в конкретных областях или, напротив, обеспечивая широкий набор услуг для самых требовательных клиентов.

На переднем крае технического прогресса. Большинство консультантов по вопросам управления взяли за правило быть в курсе последних достижений в вопросах управления и родственных областях, которые могут заинтересовать клиентов, и предлагать новые сложные услуги прежде, чем это начнет делать кто-то другой. К таким областям относятся компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи. Консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются вопросами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований и т.д., если это представляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта.

Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности. За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления увеличили свою агрессивность как в отношении поиска клиентов,

так и в попытках убедить потенциальных клиентов, что могут предложить лучшие услуги, чем другие.

Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультантских фирмах.

«Большая восьмерка» выходит на сцену. Крупным событием явилось новое отношение «Большой восьмерки» частнопрактикующих бухгалтерских фирм к управленческому консультированию. Хотя несколько десятков лет оно считалось несовместимым с профессиональной бухгалтерской деятельностью и ревизованием, с 60-х годов оно начало энергично развиваться «Большой восьмеркой», принося им 15–20% дохода, а в ряде случаев в 80-е годы — даже больше.

Продолжающаяся интернационализация. Все крупные и многие мелкие консультантские фирмы продолжали интернационализировать свои операции по поиску новых рынков, приспособляясь к изменениям в международной экономике и пользуясь новыми возможностями для консультирования в менее развитых странах. В крупных консультантских фирмах зарубежные операции могут давать 30–70% дохода. Как уже упоминалось, в развивающихся странах создавались новые консультантские фирмы.

Внутреннее консультирование. Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, — явление не новое, однако их объем и роль значительно возросли в 70-х и 80-х годах. Внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования.

Прогресс в методологии консультирования. Чтобы повысить долгосрочные выгоды, получаемые клиентами в результате выполнения заданий, было затрачено много усилий на совершенствование методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания стало уделяться активному участию клиентов в выполнении заданий, развитию у них собственных навыков решения проблем и необходимости получения общих знаний от выполнения любого консультативного задания.

Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов. Многие организации, частные и государственные,

стали настоящими экспертами по эффективному использованию консультантов. Они разработали собственные критерии и методы их отбора, наблюдения за их действиями, получения от них методологических знаний и оценки результатов. Прогресс, достигнутый консультированием, не был бы возможен без этих усовершенствований со стороны клиента.

1.2. Понятие консультационной деятельности

Большинство фирм и индивидуальных профессионалов, предоставляющих деловые услуги, оказывают консультации в области своей специализации.

Консультация — это совет, рекомендации. В настоящее время происходит своеобразное «размывание» границ специализации фирм деловых услуг, т.е. наряду с одними услугами предоставляются и другие виды услуг. Главными причинами этого являются возросшая сложность заказов клиентных организаций и конкуренция среди консультационных фирм.

Из вышесказанного следует, что:

- консультационные услуги — часть деловых, профессиональных услуг (например, это направления юристов, финансистов, управленцев и т.д.);
- управленческое консультирование — это один из видов консультационных услуг.

Обобщая две вышеперечисленные трактовки, можно дать следующее определение.

Консультирование — это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

В этом определении подчеркивается, что:

- консультирование — это вид деятельности;
- консультант — это профессия;
- функции консультирования — консультации, обучение, исследовательские работы.

Перечень клиентных организаций не имеет ограничений. Консультанты указывают пути и методы «лечения» проблем, дают рекомендации на перспективу.

Консультирование может осуществляться:

- в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос — ответ». В этом случае консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентной организации;
- когда реализация советов невозможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

Термин «управленческое консультирование» означает профессиональную помощь по управлению хозяйственным процессом со стороны специалистов руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов, в анализе и решении проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании), осуществляемые в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

Консультирование предусматривает проведение определенной аналитической и исследовательской работы по обоснованию перспектив развития и использованию научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления: коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях и других видах профессиональных услуг (обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития).

Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности. Консультант оказывает помощь клиенту в повышении эффективности его деятельности и создании стоимости путем предоставления как информации и рекомендаций, так и своих услуг в достижении поставленных целей.

Термин «менеджмент-консалтинг», по определению Европейской Федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО), представляет собой предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации.

В странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессиональных консультантов свидетельствует, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Причем важным обстоятельством является вовлеченность клиента в работу с консультационной компанией, т.е. в процесс консультирования.

Процесс консультирования представляет собой последовательную серию действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

Существует множество способов применения консультирования к ситуациям и проблемам управления, т.е. управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию: функциональный и профессиональный. Эти два подхода дополняют друг друга.

Функциональный подход. Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи организации-клиенту, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это. Это допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Управленческое консультирование здесь — метод, обеспечивающий практические советы и помощь руководящим работникам в совершенствовании практики управления и повышения индивидуальной производительности и эффективности работы организации в целом.

Профессиональный подход. Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование при таком подходе — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

Цель консультирования можно сформулировать следующим образом: помочь другим людям решать проблемы и яснее видеть все возможности.

Давать советы людям — значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников. Оказывая свои услуги, консультант преследует цель помочь другому человеку:

- более умело решать проблемы;
- снять напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или явления;
- более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов.

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- системный характер рекомендуемых консультантом решений, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

Исходя из этого, консалтинг можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации. Консультант, используя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями; помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяемые при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование). Заниматься консультированием следует:

- лицам, имеющим соответствующую подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях, которые связаны с видом деятельности предприятия (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством);
- опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем;
- лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями.

При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в определенной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под клиентом понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее

ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Кроме того, под «клиентом» понимается не только внешний потребитель (покупатель) продукции, товара или услуги предприятия. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками (службами, подразделениями, филиалами и др.), а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

1.3. Особенности консультационной услуги

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада. Для каждого компонента характерны определенные темпы роста, удельный вес в ходе консультационной формы, расходы на освоение и сбыт конкретного вида услуг. На этой основе выделяются виды услуг с различными перспективами и производится своевременное освобождение от устаревшей продукции и к освоению новой продукции.

Клиент, покупая консультационную услугу, должен изучить:

- рынок предоставляемых услуг;
- надежность фирмы и качество предоставляемых услуг;
- профессионализм работающих в данной фирме;
- а также проверить наличие лицензии на ведение консультационных услуг.

Клиент должен требовать от консультанта информацию, которая дает представление о характере выполненных консультантом работ, рекомендациях и результатах их реализации, важно сохранить рекомендации от предыдущих клиентов. Консультанты должны быть уверены в своей компетентности в данной области. Они обязаны сообщить клиенту о стоящих перед ним проблемах, дать полную объективную характеристику

их решения, показать необходимые условия и альтернативные пути решения проблем.

Виды консультационных услуг

1. **Общее управление:** оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, управление нововведениями, конкурентоспособность рынка, аудит управления, международный бизнес, стратегическое планирование, управление качеством, исследование и развитие.

2. **Администрирование:** планирование рабочих помещений и их оснащение, размещение и перемещение офисов, регулирование риска, гарантии безопасности.

3. **Финансовый менеджмент:** система учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы.

4. **Менеджмент персонала:** планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, анализ функционирования.

5. **Маркетинг:** реклама, сбыт, имидж фирмы, дизайн, исследование рынка, новая продукция, ценообразование, прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом.

6. **Производство:** использование и обслуживание оборудования, переработка материалов, распределение материалов, упаковка, совершенствование продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества.

7. **Информационные технологии:** компьютерный аудит, выбор и установка систем.

8. **Специальные услуги (включают 8 видов консультирования):** обучение по управлению электроэнергетикой, инженерное, экологическое, информационное, юридическое, по управлению снабжения, по управлению в государственном секторе, по телекоммуникациям.

Лекция 2. Предмет и методы управленческого консультирования

ПЛАН

- 2.1. Общие положения.
- 2.2. Классификация методов консультирования.
- 2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

2.1. Общие положения

Предметом управленческого консультирования являются не управление и экономика как таковые, а методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов. Главным специфическим предметом консультирования является процесс производства и продажи продукта, называемый «консультационная услуга».

Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много. Это разнообразие позволяет клиентам с очень необычными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.

Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и определенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными — ими пользуется подавляющее большинство консультантов. Например, такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как психологическое тестирование, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого метода. Напротив, все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.

Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Целесообразно ввести понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.

Методика представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей.

Методический инструментарий (методическая база) консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

Методология консультирования воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.

2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках. Эта группа методов (среди них — интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария. Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете. Но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

2.2. Классификация методов консультирования

Классификация дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем

клиентной организации, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации — выделение групп методов по этапам консультационного процесса (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. В связи с этим ниже приведена группировка методов по другим критериям: технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений), благоприятных для проведения изменений).

1. Методы решения содержательной части проблем.

1.1. Методы диагностики.

1.1.1. Методы сбора информации: опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр.

1.1.2. Методы обработки информации: классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.

1.2. Методы решения проблем.

1.2.1. Методы определения проблем: дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем.

1.2.2. Методы разработки и оценки решений; методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы.

1.3. Методы реализации.

1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.

1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

2. Методы работы с клиентом.

2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.

2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.

2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.

2.2.2. Методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации.

2.2.3. Методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.

Первая часть классификации включает методы, выделенные по этапам процесса консультирования. Источниками данных для анализа консультантом являются:

1. Записи — факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:

- документы (файлы, отчеты, публикации);
- компьютерные файлы;
- магнитные ленты;
- фильмы, микрофильмы;
- рисунки, фотографии;
- графики и т.д.

2. События и условия — поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

3. Память — вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

Пути получения фактических данных:

1. Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.

2. Специальные записи (в случае ненадежности существующих записей).

3. Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).

4. Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).
5. Вопросники.
6. Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).
7. Проведение диагностических интервью.
8. Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
9. Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
10. Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

Вторая часть классификации представляет собой методы организационного развития. Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентаций, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для проведения изменений, вторую часть вышеприведенной классификации целесообразно рассматривать как методы:

- 1) технологические — методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);
- 2) структурные — методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);
- 3) управления человеческими ресурсами — методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, ме-

тод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Разработанные консультантами методики по условиям применения делятся на:

1. Специализированные — применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и т.д.).

2. Универсальные — применяются практически во всех типах клиентных организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях: снятие послеконфликтных напряжений в коллективе; комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии; защита предприятия от забастовки; действия конфликтолога в предзабастовочный период; организация забастовки на предприятии; социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта; тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения); деловые игры.

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Так, по критерию инвестиций (по экономичности) методики делятся на:

1. *Беззатратные* — мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы.

2. *Низкозатратные* — требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования.

3. *Затратные* — связаны с крупными капиталовложениями.

В качестве примера можно привести классификацию методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и т.д.):

- затратные (например, реинжиниринг);
- низкозатратные (комплексное управление качеством, экологический аудит);
- беззатратные (методы вовлечения, мотивации персонала клиентской организации на охрану окружающей среды, экономию материальных и топливно-энергетических ресурсов).

2.3. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

Основным фактором успеха консультационного проекта является мастерство консультанта. Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах. Работа в малых группах является решающей в процессном консультировании. С помощью консультанта творческий потенциал группы компании-клиента резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.

Атмосфера работы должна быть непринужденной и должна способствовать интенсивному творчеству. Задачей консультанта при работе в группах является вовлечение в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений. Кроме того, консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться» или превратиться в дискуссию о «мировых проблемах».

Консультант должен воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи, предложения, основные проблемы без шлифовки формулировок. Это является задачей консультанта — он готовит итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде. Когда отчет готов, он снова рассматривается группой — и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение отчета является формальным завершением процессного кон-

сультационного проекта. Консультант может привлекаться к исполнению принятых решений, а может и не привлекаться.

Для успешного применения метода процессного консультирования должны быть установлены эффективные доверительные отношения между клиентом и консультантом; руководство компании-клиента должно быть «предано идее» проекта и уметь передать эту преданность своим коллегам и сотрудникам; сотрудники компании-клиента должны посвятить проекту достаточно времени, отказавшись от распространенного принципа «вы специалист — вам виднее».

Обучающее консультирование добавляет к вышеперечисленным методы активного обучения управленческого персонала компании-клиента в ходе осуществления проекта.

Классическим методом обучающего консультирования является так называемый лабораторный метод (метод Т-группы), где под «лабораторией консультирования» подразумевается обучающая среда, создающая возможность действий со стороны участников, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы.

При таком подходе необходимо, чтобы консультант следил за соблюдением следующих правил:

- 1) важна ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- 2) необходимо наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий;
- 3) следует помнить, что лабораторный метод — это «обучение реальности», т.е. он основывается на имитации реальных ситуаций.

Опыт работы в таких Т-группах может привести консультантов к расширению их ролей в жизни, что и происходит на практике, когда многие из процессно-ориентированных консультантов приходят в консультирование как бывшие участники Т-группы.

Многие консультанты по организационному развитию рекомендуют своим клиентам принять участие в некоторых формах лабораторного обучения. Основные цели при этом — обучить тому, как лучше взаимодействовать с другими, как разрешать

поведенческие проблемы, а главное — как стать хорошим клиентом консультантов..

Для достижения эффекта обучения необходимо «пропускать» данные через себя с целью их использования, т.к. в противном случае теряется чувство соответствия между опытом, приобретенным по лабораторной программе, и реальным миром.

Особенность лабораторного метода заключается в том, что обучаемый в лаборатории должен быть способен настроиться как на внутренние, им самим создаваемые идеи, которые являются его собственными ощущениями, так и на информацию, собираемую о внешнем мире посредством чувств, т.е. на свою работу с интуицией, которая необходима при переносе полученных при обучении знаний на другие ситуации, непосредственно не совпадающие с таковыми при обучении.

Существует множество эффективных лабораторных упражнений: межгрупповые, игры на формирование доверия, упражнения на общение и т.д. За всеми этими упражнениями можно смоделировать специфические ситуации, максимально улучшающие обучение и являющиеся наиболее общими в нелабораторных условиях.

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

- организационная лаборатория;
- лаборатория по разбору рискованной ситуации;
- лаборатория по жизнедеятельности организации.

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем. Его метод включает следующие этапы:

1. Предварительная диагностика. Группа экспертных и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий путем интервьюирования руководителей и изучения документации.

2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3–5 дней) для управленческого персонала клиентской организации с применением всех методов экспертного, процессного и обучающего консультирования.

3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара систематизируются, вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентной организации.

Лабораторный метод как форма обучающего консультирования является наиболее эффективным в современных российских условиях, так как:

а) он привычен для российских менеджеров, потому что похож на методы «экономической учебы» в советское время;

б) лабораторный метод обеспечивает более сильную мотивацию обучения, так как ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять конкретные вопросы. Он не просто слушает, а «проходит» через реальную ситуацию и старается всесторонне осмыслить ее.

в) лабораторный метод моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение. Успешное применение лабораторного метода способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль.

г) лабораторный метод более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей хорошо проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям участников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода, в то время как дидактический подход к планированию семинаров, предоставляющий информацию, не обладает процессно-ориентированным качеством самой корректировки.

Дидактический подход уводит от процесса обучения и возвращается к традиционной форме экспертного консультирования. Конечно, возможна комбинация трех названных форм консультирования (экспертного, процессного и обучающего) в рамках одного и того же проекта.

В России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование, тогда как в промышленно развитых странах с рыночной экономикой преимущественно осуществляется экспертно-процессное и про-

цессно-обучающее. В первую очередь это объясняется неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, стремлением руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности итогами консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним, а во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом без активного диалога с представителями клиентской организации.

Кроме того, в России в силу низкой квалификации менеджеров внедрение часто путают с получением конкретного результата от консультационного процесса, причем последний сводится обычно к денежному выражению — такая точка зрения вряд ли приемлема.

Лекция 3. Субъекты, объекты и виды управленческого консультирования

ПЛАН

- 3.1. Субъекты и объекты консультирования.
- 3.2. Экспертное консультирование.
- 3.3. Процессное консультирование.
- 3.4. Обучающее консультирование.

3.1. Субъекты и объекты консультирования

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).

2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик — составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.

4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента.

Клиент (объект консультирования) оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг. Консультант (субъект консультирования) в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Существуют определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического взаимодействия.

1-й принцип. Доброжелательное отношение к клиенту. Клиент должен чувствовать себя уютно и комфортно. Его должны внимательно слушать, оказывать поддержку и не осуждать.

2-й принцип. Ориентация на ценности и нормы клиента. Нужно опираться на систему ценностей самого клиента. Уважая их, консультант сможет воздействовать на них.

3-й принцип. Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода. Жизнь уникальна и непредсказуема. Советуя, консультант полностью берет ответственность за происходящее, что формирует у клиента пассивное отношение, и все неудачи будут приписаны консультанту.

4-й принцип. Анонимность. Любая информация не может быть передана без его согласия в другие учреждения, в том числе друзьям и родственникам, если это не угрожает чьей-либо жизни.

5-й принцип. Разграничение личных и профессиональных отношений: консультанту нужно держать дистанцию, иметь отстраненную позицию.

6-й принцип. Включенность клиента в процесс консультирования. Клиент должен чувствовать себя максимально включенным в процесс выработки рекомендаций.

Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь. Опытные консультанты обычно исповедуют от-

крытый подход к жизни, к работе и стремятся следовать четырем принципам:

1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.

2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.

3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.

4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Различают внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора; внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Как внешним, так и внутренним консультантам приходится сталкиваться со многими проблемами в процессе сотрудничества с клиентами. Так, иногда трудно добиться независимости и объективности. Это происходит, если нечетко определены роли и взаимные обязанности клиента и консультанта в пределах организации, если консультанты используются для всего, что приходит в голову руководящему сотруднику, и знают, что должны угодить высшему руководству или непосредственно клиенту, а не дать беспристрастное суждение. Служба внутреннего консультирования, которая имеет низкий статус и лишена доступа к внешнему руководству, не сможет решать межфункциональные проблемы на более высоком уровне, а ее рекомендации не будут пользоваться авторитетом и доверием.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы, в штате которых числятся 500 000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах (например, Arthur Andersen, PriceWaterhouseCoopers и др.). Их размеры позво-

ляют иметь дело с самыми различными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм.

2. Службы консультации руководства крупных фирм. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества как в отношении специальных знаний, так и в получении заказов.

3. Мелкие и средние консультантские фирмы, штат которых составляет 50–100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг.

4. Организации, оказывающие специальные технические услуги. Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью вуза или НИИ.

5. Консультативные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев.

6. Одиночные консультанты.

Одиночными консультантами могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультантской компании. Услуги одиночного кон-

сультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны, могут собираться вместе для выполнения крупных и сложных заданий.

7. Консультирующие профессора.

Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие которых — не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно.

8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию.

К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Отрицательные и положительные стороны каждого из типов консультантов представлены в таблице 3.2.1.

Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать (методы выбора консультанта будут рассмотрены в части 7 учебного пособия) и квалифицированно взаимодействовать с ними. Некоторые сравнительные характеристики «плохого» и «хорошего» консультанта приводятся в таблице 3.2.2.

Консультирование многообразно, так же как и проблемы предприятий, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники компаний.

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.

3.2. Экспертное консультирование

При экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:
– устные консультации в режиме «вопрос — ответ»;

- устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- письменные ответы на поставленные вопросы;
- письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
- экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.);

Таблица 3.2.1

**Отрицательные и положительные стороны
каждого из типов консультантов¹**

Внутренние консультанты	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>Хорошо знают свою организацию Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации) Доступность для многих внутренних подразделений Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись</p>	<p>Им надо платить постоянную заработную плату Надо тратить деньги на их обучение Они не подвержены внешней критике Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях В их работе может отсутствовать творческий подход</p>
<p>Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы)</p>	
<p>Внешние консультанты</p>	

¹ Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа. М., 2004. С. 21.

Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям)</p> <p>Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций</p> <p>Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании</p> <p>С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами</p> <p>Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы)</p> <p>Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации)</p>	<p>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 клиентов)</p> <p>Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время)</p> <p>Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации)</p> <p>Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации</p> <p>Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов</p> <p>Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалифицированности</p> <p>Угроза разглашения конфиденциальной информации</p>

	Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации
Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить)	

Таблица 3.2.2

Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений²

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании	Подает предложения в форме, специально подготовленной для конкретного клиента
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них

² Токмакова Н.О. Указ. соч. С. 22.

Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонентное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента 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 клиента или реагирует на них формально	Отвечает на возражения клиента по существу
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у Вас не в порядке?» спрашивает «На что у Вас не хватает времени?»)

- углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование);
- структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения).

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя факторами:

- квалификацией эксперта;
- умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями;
- желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.

3.3. Процессное консультирование

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования, был разработан в 1940–1950 годах в Соединенных Штатах Америки. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла Роджерса. Концепция берет свое начало в области гуманистической психологии, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение.

Метод «консультирование по процессу изменений» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации. Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.

Потребность в процессном консультанте возникает тогда, когда возникает проблема, которую клиент не может решить сам и когда клиент хочет изменений, трансформации. В процессном консультировании есть позитивный подход взывания к лучшему, что есть у человека, а не выявление плохого.

Кроме того, данный метод исходит из преимуществ работы в команде. Командой следует называть группу равноправных специалистов (имеющих различную специализацию), сообща несущих равную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия.

Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта. Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны — помогать в решении существующих проблем, с другой — показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

Организационная диагностика — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию

о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации. Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем. Этот отчет служит как бы «затравкой» для дальнейшей работы клиента и консультанта.

Организационные интервенции — это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу — сессию стратегического планирования.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений — это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом (консультант на все время работы остается независимым внешним экспертом, сохраняя дистанцию между собой и организацией клиента). При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и ее анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нем людей открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе.

Консультант и клиент должны условиться о соблюдении доверительных отношений. Важно, чтобы конфиденциальная информация ни в коей мере не выходила за рамки организа-

ции клиента. Лишь добросовестное участие всех включенных в работу лиц, осуществление полемики без оглядки на чей-либо авторитет и должность могут привести процесс изменений к успеху.

Все участники должны осознавать, что исход процесса перемен, в котором они участвуют, заранее не известен. Консультант и организация клиента берут на себя общую ответственность за реализацию проекта и его результаты. Определение компетентности в этой ситуации считается основополагающим условием процесса консультирования. Консультант должен сконцентрироваться на интересах организации, уметь отвлечься от личных оценок и стандартов, суметь в целом понять систему клиента и не прибегать к преждевременным выводам.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в рамках вышеназванных идеально-типических параметров. Однако необходимо ясно представлять себе критерии и принципы, на которых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

В первую очередь консультант должен провести сбор информации, чтобы составить представление об организации, стоящих перед ней проблемах и имеющихся в ее распоряжении ресурсах для их решения. Как не существует абсолютно одинаковых организаций, так нет и консультанта, способного без предварительного сбора информации выложить на стол клиента готовый рецепт решения проблемы. Поскольку точка зрения независимого эксперта в большинстве случаев отличается от самооценки руководства организации, существует необходимость обмена мнениями между консультантом и руководством (метод обратной связи). Это позволяет выработать общую точку зрения на видение проблемы и, следовательно, составить план необходимых мероприятий.

Особенно важно, чтобы консультант и руководство были едины в понимании сущности и причин проблемы, что облегчит им постановку совместных целей. Не имея общих, согласованных между клиентом и консультантом целей, проект изменения организации обречен на неудачу.

Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми разными. Обычно это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важно учитывать, что для осуществления перемен требуется время, а при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить их успешность, а затем определить необходимость принятия дополнительных действий для совершенствования достигнутых результатов.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы;
- организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы;
- участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса);
- надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).
- участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов);
- прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Как показывает практика, стиль поведения, ориентированный на процесс изменения организации, может быть использован в России в том случае, если консультанту удастся объединить преимущества описанного метода с особенностями российской культуры. Для этого необходимо заранее уточнить, каких результатов ожидает клиент и что может предложить консультант. Так как консультант не имеет универсального рецепта, пригодного для решения любой проблемы, основой

любого процесса управленческого консультирования является глубокий анализ организации, ее ресурсов и содержания самой проблемы. Консультирование по процессу отличается от экспертного консультирования тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы. Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с людьми их собственное решение.

Другой важный момент — принятие обеими сторонами ответственности за осуществление процесса и его результаты. Необходимо осознать и принять тот факт, что консультант на период всего процесса консультирования остается независимым (внешним) экспертом. Он следит за организацией и происходящими в ней изменениями с позиции стороннего наблюдателя. Резкое сближение консультанта с организацией клиента приводит к излишней ассимиляции, в результате которой консультант будет не в состоянии сохранить объективность суждений, необходимых организации клиента для осуществления изменений.

С каждым годом, с одной стороны, все большее количество людей занимается процессным консультированием. С другой стороны, все больше менеджеров приглашают для сотрудничества в свои компании процессных консультантов. Процессное консультирование в России получило развитие — на то есть две причины. Во-первых, процессное консультирование уже существует в мире. Россию, как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление. Во-вторых — потому, что именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

Процессное консультирование — это не сиюминутное получение результата, это кропотливый процесс работы консультанта и компании клиента шаг за шагом.

3.4. Обучающее консультирование

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответству-

ющую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д. Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и пр. из предлагаемого консультантом перечня);
- специально адаптированная программа (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий);
- специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);
- подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений);
- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствие они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);
- полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскиз-

ным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование можно рассматривать как форму внедрения знаний в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение. Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. они передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

Лекция 4. Этапы процесса консультирования

ПЛАН

- 4.1. Подготовка консультирования.
- 4.2. Диагноз проблем клиента.
- 4.3. Планирование действий.
- 4.4. Внедрение изменений.
- 4.5. Завершение консультационных услуг.

4.1. Подготовка консультирования

Подготовка является начальным этапом любого процесса консультирования. На данном 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.

Основа успешного выполнения заданий — установить взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил игры» и оптимизма в начале выполнения задания. Деятельность по установлению первоначальных контактов касается новых заданий и новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальный этап упрощается.

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. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, то может показать, что знаком с проблемами клиента, и предложить нечто

важное. Шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают.

В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и почему-то решает пригласить консультанта по вопросам управления. Кроме того, должна быть причина, по которой он 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. В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его, и это будет не сложно.

Ответственность действий консультанта *во время первых встреч с клиентом* трудно переоценить. До встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания, которая очень важна, консультант проводит маркетинговые исследования своих услуг, чтобы быть во всеоружии. Первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление. Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, — человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования, обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания.

Первоначальные встречи требуют от консультанта *тщательной подготовки*. Не вдаваясь в излишние детали, он собирает данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Он может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что тот будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые

встречаются в его организации, — консультант должен найти способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультант выясняет, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Эту информацию легко получить при первом контакте или попросив клиента предоставить данные по сбыту. Характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства. Консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования. Обычно он собирает информацию по следующим пунктам:

- применяемая терминология;
- характер и расположение рынков;
- типы сырьевых материалов и их источники;
- технологические процессы и оборудование;
- деловые методы и практика в данной отрасли;
- законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли;
- история и развитие;
- экономический климат и основные проблемы отрасли.

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Консультант должен поощрять клиента, чтобы тот больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях. Обсуждение должно начаться с общей ситуации, затем перейти на частные вопросы и сконцентрироваться на реальной проблеме. Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой и насколько готов работать с консультантами, выступая в различных ролях.

Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность. Клиент может хотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации. Клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решать, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту.

Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов: невозможно немедленно начать выполнение задания без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи. Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, т.е. определить: необходимые документы и информацию; с кем и когда необходимо встретиться; как следует представлять консультанта; каково отношение сотрудников к изучаемым вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту и т.д.

Предварительный диагноз проблемы. Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что от него ожидает клиент. Во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую *оценку 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.

Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом.

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. реалистически ее оценить. Объем предварительного диагноза зависит от характера проблемы. Очень специфичные технические проблемы обычно не требуют тщательного исследования всей организации клиента. Если консультанта приглашают решать общую проблему, например ухудшение финансовых результатов или неспособность внедрять новшества с такой же скоростью, как конкуренты, то необходим общий и подробный диагноз или исследование организации клиента.

Принятие симптомов за проблемы — наиболее распространенная ошибка (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей в опытно-конструкторском отделе, прогулы). Плохо, когда руководители и консультанты заранее «знают, каковы должны быть причины», не утруждают себя сбором и анализом фактов. Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание междисциплинарный характер управленческих проблем. Консультант иногда принимает определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на него нижестоящие управленческие кадры. Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, он может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу и не узнать о других проблемах, которые непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.

Постановка диагноза включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками, а в ряде случаев — и с людьми, не работающими в организации-клиенте. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет главные тенденции, взаимосвязи и пропорции. Однако опытный консультант держит глаза открытыми и может почувствовать потенциальные проблемы за деталями, которых может не разглядеть другой наблюдатель: то, как люди говорят между собой и что они говорят друг о друге; уважение к иерархическим отношениям; чистота цехов и служебных по-

мещений; обращение с конфиденциальной информацией; любезность секретаря и т.д. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в данном контексте означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом. Силу и слабость клиента следует рассматривать во времени: сегодняшняя сильная сторона может завтра исчезнуть, а скрытая слабость — стать в конечном счете угрозой для организации-клиента. Даже если проблема касается или может касаться одной функциональной области, консультант должен взглянуть на организацию всесторонне. Как далеко и насколько всесторонне — это дело опыта и желания, здесь нельзя дать универсального рецепта. Цель состоит в том, чтобы определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания конкретных 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. Движение от общего к частному помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия. Такой подход подразумевает, что консультант при анализе будет уделять значительное внимание следующему:

- пропорциям между основными функциями и областями деятельности;
- связи между затратами и выпуском;
- взаимосвязи между основными показателями производительности, эффективности и результативности;

- 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:

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

Сравнение тщательно отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций — очень мощный диагностический инструмент. Он не только помогает быстро ориентироваться, но и позволяет клиенту понять реальность, которая часто может сильно отличаться от его представлений.

Несмотря на определенные общие правила, старшие консультанты, занимающиеся диагностическими исследованиями, часто имеют личные приоритеты и специфические подходы. Одни начинают с того, что изучают основные финансовые данные, другие делают упор на производство, третьи, прежде чем перейти к финансовой оценке и дальнейшим исследованиям, предпочитают изучать рынки, продукцию и услуги. В конечном итоге консультант должен изучить все области и вопросы, необходимые для общего диагноза, чтобы увидеть проблему в истинном контексте и перспективе.

Успешное диагностическое исследование основано на *быстром сборе информации* о характере и объеме помощи, ко-

торую консультант может оказать клиенту. Эта информация должна быть избирательной. Диагностические данные часто имеют общий характер. Основные источники информации для предварительного диагностического исследования — опубликованные записи и отчеты клиента, документация консультативного подразделения, наблюдения и бесед консультанта, а также контакты вне организации клиента.

Опубликованные материалы могут быть изданы клиентом или другой заинтересованной организацией. К публикациям клиента обычно относятся: годовой отчет о финансах и производственной деятельности; финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям, а также экономические обзоры; рекламные материалы для сбыта, например каталоги и рекламные проспекты; сообщения для печати.

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

- информацию о заводе и оборудовании;
- отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операции, услуг и изделий;
- статистику по сбыту;
- показатели производства;
- движение материалов;
- оценку персонала.

Документация консультативного подразделения содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые, и может также служить источником информации об аналогичных организациях. Наблюдение за деятельностью организации и беседа с нужными людьми имеют первостепенное значение для сбора информации. Контакты с другими организациями, связанными с клиентом, могут устанавливаться либо консультантом, либо самим клиентом.

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.). По возможности цели следует представить в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет выполнено успешно. Надо также объяснить общие финансовые выгоды, чтобы он наверняка понял их значение. Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее, доходчиво объясняют, как следует избегать туманных понятий, которые могут быть по-разному истолкованы.

Этапы выполнения задания следует программировать довольно детально. В основном консультант будет двигаться по фазам решения проблемы или процесса консультирования. Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. 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 и 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 испытания, 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.

Большинство консультантов предпочитают не отправлять предложения просто по почте, а лично вручать их клиенту при встрече, которая начинается с короткого устного (и визуального, если возможно) представления краткого содержания отчета. Консультант готов отвечать на вопросы относительно начала предполагаемого задания. Если клиент настроился и согласен начать, есть явные преимущества сделать это, пока энтузиазм не остыл, а установленные контакты свежи в памяти людей.

Клиент может желать использовать услуги консультанта, но не одобрять некоторые аспекты предложения. Обычно эти аспекты предложения рассматриваются и изменяются, если консультант не способен видоизменять свой подход. Обе стороны должны прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Параллельно составлению предложения клиенту консультант подготавливает внутренние секретные заметки по организации-клиенту и по тому, какой подход намечается использовать. Эти заметки (иногда называемые обзорными) особенно важны в крупных консультантских организациях, если для планирования и выполнения обещания используются разные профессионалы. Они не включаются в предложение клиенту.

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

Предложение является основой контракта между клиентом и консультантом и в этом смысле должно содержать ответы 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.

Управленческое консультирование. Иногда некоторые из этих аспектов могут быть пересмотрены в ходе проекта. Если так происходит, то необходимо это закрепить документально, например в письме клиенту, подтверждающем их достоверность. 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 наше беспокойное время хорошо бы внести еще и статью о непризнании ответственности за то, что какие-то особые результаты не были достигнуты (за недостижение определенных результатов) и за любые связанные с этим потери клиента. Обеспечит ли это полную защиту — спорно, но, по крайней мере, поможет устранить любую двусмысленность в данном вопросе. Консультант редко может гарантировать получение расчетного эффекта от проекта, и письменные предложения должны отражать это. Например, следует использовать слово «возможно» вместо слова «обязательно». Кроме того, клиент, возможно, захочет иметь некоторые гарантии соблюдения конфиденциальности.

Прочие статьи могут касаться вопроса авторских прав, патентного права, роялти и других вопросов, связанных с защитой интеллектуальной собственности, а также некоторых ограничений в отношении консультанта — получение работы у клиента или выполнение подобной работы для других клиентов в том же секторе (совершенно неэтично со стороны отдельного консультанта заниматься разработкой маркетинговой стратегии для компании с определенным ассортиментом продукции, проделав только что то же самое для ее основного конкурента).

Если консультант, который занимался организацией заключения сделки, будет участвовать и в осуществлении проекта, то проблем с передачей технического задания не существует. В некоторых же случаях, особенно в больших фирмах, может возникнуть необходимость и передачи технического задания от продавца исполнителю. В любом случае контракт должен включать следующие аспекты:

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

– 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. Получив предложение консультанта, клиент посылает ему письмо с согласием или с намерениями, подтверждая, что принимает предложение и выдвигаемые условия.

3. *Письменный контракт*. Использование письменного контракта, соответствующим образом подписанного сторонами, желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также во многих частных компаниях и в России, и за рубежом). Часто это наилучшая форма, если консультант и клиент относятся к разным деловым и юридическим кругам и могут неправильно понять намерения и позиции друг друга.

4.2. Диагноз проблем клиента

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 принципе, диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может привести к заключению, что проблему нельзя решить или ее решение не оправдывает затрачиваемых усилий. Успех консультирования закладывается на этапе диагностики, где предстоит проделать, пожалуй, самое главное — поставить диагноз «заболевания» предприятия. Овладеть искусством диагностики непросто и по силам специалисту, понимающему и разбирающемуся в сложнейшем социальном организме предприятия, овладевшему современными диагностическими методиками. Кроме консультанта таким человеком, как представляется, может стать сам первый руководитель организации — клиент, которого предстоит научить это делать лучше, чем он это делал до настоящего времени.

В основе диагностики лежит *научный анализ* на базе предварительной информации о клиентской организации. Предварительный характер информации предполагает, что на протяжении всего процесса управленческого консультирования консультант будет дополнительно получать информацию по всем аспектам деятельности предприятия и корректировать свои действия. Качество информации обеспечивает качество анализа, а качество диагноза, в свою очередь, зависит от качества анализа.

Разные авторы по-разному фиксируют связь между анализом и диагнозом, отдавая, однако, предпочтение технике аналитической работы. Так, например, О.А. Дейнеко, раскрывая детально структуру анализа, классифицируя виды анализа, отмечает три состояния объекта — прошлое, настоящее и будущее, которые необходимо учитывать при диагностировании. Понятие диагностики несколько шире, чем анализ, являющийся ее составной частью.

Предметом диагностики предприятия являются *проблемы*, потому что хозяйственная деятельность с момента рождения предприятия представляет собой перманентный процесс решения проблем. Любая проблема, обнаруживая разрыв между желаемым и действительным, воспринимается как «боль», что способствовало использованию в УК медицинского термина «диагностика».

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 элементарная. Подробная классификация видов диагностики представлена в таблице 4.2.1.

Таблица 4.2.1

Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования³

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.
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

³ Васильев Г.А. и др. Управленческое консультирование. М.: ЮНИТИ-Дана, 2012. С. 69.

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
	Элементарная	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 взаимоотношения и 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 клиентской организации

Единый цикл диагностики клиентской организации можно изобразить визуально в блочном виде, что позволит для каждого блока подобрать наиболее эффективные инструменты его реализации в процессе консалтинга.

В соответствии с предложенной блок-схемой можно диагностировать практически любой из элементов системы управления: ресурсный (кадры, финансы, снабжение и пр.), управленческий

(общий менеджмент), производственный (все звенья производственного цикла), конструкторско-технологический (подразделения сопровождения), информационный и т.д. Исследуя каждый элемент в ретроспективе, настоящем состоянии и перспективе, отталкиваясь в своей основе от потребностей предприятия, консультант осуществляет проблематизацию, выстраивая последовательно дерево проблем и дерево целей, а завершает диагностику письменным отчетом — проектом плана работы.

На этапе диагностики важно определить исходное состояние системы управления предприятия наиболее рациональным образом: сугубо индивидуальным для каждого и с учетом определенной степени искажения полученной информации, так как она зависит от уровня организованности системы, способности ее к самоанализу и самооценке, фона отношений и ценностей организации и множества других факторов. Уменьшить информационные искажения и субъективизм диагноза следует за счет проведения его разнообразными методами и использования различных источников получения информации.

В условиях динамичного развития российской экономики фактор времени становится определяющим. С учетом этого значительно возрастает роль экспресс-диагностики, что вынуждает консультантов по управлению искать новые формы ее проведения. Одной из таких 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. таблицу 4.2.2).

Этап диагностики, как правило, выявляет различие позиций и взглядов на ту или иную организационную проблему у сотрудников предприятия. На данном этапе на предприятии, может быть, впервые оформляются коллективные позиции, зачастую расположенные в разных плоскостях. Важно, что содержание этих позиций, ранее высказываемых кулуарно, выносится на коллективное обсуждение, что позволяет авторам не только оценить свои взгляды с рефлексивных позиций, но и получить импульс к дальнейшей мыследеятельности по поводу развития или неразвития данной точки зрения.

- 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).

Таблица 4.2.2

Отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании⁴

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)

⁴ Васильев Г.А. и др. Указ. соч. С. 70.

Выработка концептуальной основы диагноза

План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий на этапе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием ознакомления и началом диагностики иногда проходит несколько месяцев. Нужно удостовериться, что предварительный диагноз проблемы все еще остается правильным и может служить основой для дальнейшей работы.

Начинать диагностическую работу нужно с разработки ясной *концептуальной стратегии*. Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы — рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы.

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.

Имеются *три основные категории проблем*: коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант. Проблема может быть определена с помощью пяти основных характеристик.

1. *Сущность или содержание.* Раскрывается сущность или содержание проблемы, определяется, с чем все это сравнивается и на каком основании; описываются также различные симптомы проблемы.

2. *Организационное и физическое местонахождение.* Определяется, в 15 каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема, какие другие подразделения она, возможно, затронула, насколько она распространена в организации.

3. *«Владение» проблемой.* Важно знать, какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении, является ли проблема «закрытой» или «открытой». Это необходимо для того, чтобы определить «настоящих клиентов» и работать с ними на протяжении всего процесса решения проблемы.

4. *Абсолютная и относительная величина.* Определяется, насколько важна проблема, во-первых, в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем используемых производственных мощностей; потенциальная экономия), а во-вторых, в относительном значении, например по времени. Кроме того, необходимо понять, как проблема влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею, насколько она важна для организации в целом, что получит организация от ее решения.

5. *Временная перспектива.* Здесь необходимо выяснить, с какого времени существует данная проблема, наблюдалась ли она один или несколько раз либо возникает периодически, как часто она возникает, какова тенденция (проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает) каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем.

Основная задача диагностики — выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о возможных причинах возникновения проблемы. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем чем этих гипотез больше, тем лучше, но они не должны носить поверхностный характер. Затем сбор

данных и их анализ концентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая те гипотезы, которые не могут быть обоснованы, и добавляются новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Разумеется, любая конкретная деловая или управленческая проблема вызвана несколькими причинами.

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

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. Это обеспечивает связь с планированием действий. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

При выработке детального плана диагностики объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. 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. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину, точно определить проблему и связать свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разрабатывать не-

что совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной стадией работы консультанта, однако другого выбора нет. Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и цели задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи, обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования.

Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Консультанты применяют принцип избирательности: они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Однако не стоит слишком ограничивать себя в определении фактов и их источников. Факты, на основании которых может быть получена важная информация о причинах, следствиях или взаимосвязях, часто могут быть обнаружены в неожиданных местах.

Определяя объем данных, консультант по вопросам управления должен помнить, что цель диагноза — не научное исследование, а мобилизация действий по решению проблемы, которые позволят усовершенствовать функционирование организации. Какие факты требуются для диагностики, необходимо определять в тесном контакте с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, какие есть дополнительные источники. При этом определяют содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, критерии классификации и табулирования, описанные ниже. В сложном случае необходимо следовать определенной логике, например убеждаться, что каждый этап (выявление информации по маркетингу и сбыту) обеспечивает информацию для следующего (данные о производстве) и т.д. Это должно отражаться в рабочем плане.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация.

Типы данных могут иметь различное значение по содержанию в разных организациях. Консультант уточняет единицы измерения, например количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности — например, до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой будут служить эти данные.

Степень детализации при сборе фактических данных для основной диагностики обычно выше, чем при предварительной диагностике, когда можно пользоваться сводными цифрами. Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. Данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или ее отдельные элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем.

Подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по обработке и табулированию данных с учетом их конечного использования. Возможны следующие типичные группировки:

- *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*. Консультант может получать фактические данные из трех источников: 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).

Записи — это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования, в том числе: документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения. Записи представляют собой обширный источник информации, и какие-то из них обязательно изучаются при выполнении любого консультативного задания. Консультанты предпочитают использовать уже отраженную в записях информацию, прежде чем начать искать другие пути получения данных.

Текущие события и условия — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

Память — вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг человека хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

Методы получения фактических данных для диагностики достаточно разнообразны. В настоящем пособии мы охарактеризуем некоторые из них. Наблюдение — метод, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи. Консультант присутствует на проводимых мероприятиях, например, при инструктаже руководителем своих подчиненных или при выполнении рабочим своего задания, и с помощью собственного зрения и слуха следит за ходом событий, чтобы позднее суметь предложить, как это все сделать лучше.

При консультировании по процессам наблюдение за собраниями сотрудников позволяет выявлять групповые процессы и формы поведения, связанные с данной проблемой.

Консультант обычно получает с помощью наблюдения следующую информацию: схема размещения фабрики, складских помещений и контор; поток операций, материалов и людей; методы работы; трудовая дисциплина и темп работы; условия работы (шум, освещение, температура, вентиляция, порядок и чистота); отношения и поведение руководителей старшего и среднего звена, контролеров, специалистов и рабочих; межличностные и межгрупповые отношения.

Если задание касается в первую очередь человеческих проблем и отношений между отдельными лицами и группами, консультанту, возможно, придется глубоко изучить отношения и поведение персонала в организации-клиенте, чтобы накопить достаточное количество необходимой информации.

При консультировании по вопросам управления широко используются специально составленные *вопросники* (если нужно собрать только простые факты). Они позволяют получить ограниченное количество фактов непосредственно от большого числа лиц (например, при исследовании рынка) или от людей, находящихся на большом расстоянии друг от друга (например, при изучении причин отказов в работе оборудования среди пользователей по всему региону).

Прежде чем составить вопросник, консультант точно должен определить, какая информация ему требуется, как он будет ее использовать и как будут классифицироваться и обобщаться ответы. Затем формулируются простые, точные вопросы, свободные от двусмысленности. По возможности желательно получать ответы «да» и «нет» или цифры. Если требуются длинные ответы, полезно приложить список возможных ответов и попросить отметить правильный; вопросы следует располагать в логическом порядке, чтобы каждый ответ вел к следующему. Желательно группировать вопросы и строить вопросник таким образом, чтобы облегчить обобщение и табулирование ответов, особенно если для записи используются механические и электронные сортировщики и табуляторы.

При консультировании по вопросам управления наиболее распространенным методом сбора данных вместе с поиском данных служит *беседа*. Одним из преимуществ опроса во время беседы по сравнению с использованием вопросников является то, что каждый ответ может быть проверен и обработан. Вопросы дополняют друг друга, подтверждая, исправляя или опровергая предыдущие ответы. Они часто раскрывают побочные факты, открывают неожиданные взаимосвязи, влияния и ограничения. Беседой можно управлять. Если одна линия опроса не дает желаемых результатов, можно попробовать другую.

При планировании беседы консультант определяет, какие факты он хочет получить, от кого, когда, где и как. Определяя, какие факты ему необходимы, консультант принимает во внимание, что может знать опрашиваемый. Говорить надо с тем, кто связан с рассматриваемым видом деятельности.

Информация, полученная во время беседы, имеет больше смысла, если поступает в логическом порядке. Беседы должны проходить так, чтобы каждая последующая информация вытекала из предыдущей.

При выборе места встречи для беседы учитываются следующие факторы: близость к месту работы, удобство для опрашиваемого, отсутствие шума и помех. Обычно люди чувствуют себя свободнее и более общительны в собственной среде. Они также располагают там всей нужной информацией.

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 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 мыслей. 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. На таких встречах не должно присутствовать слишком много людей; в противном случае некоторые из них могут не пожелать делиться информацией.

При сборе информации консультантов интересуют не только фактические данные, но и отношения людей в организации-клиенте, которые играют определенную роль в большинстве консультативных заданий. Консультант внимательно изучает их поведение при наблюдении за операциями и процессами, во время бесед и любых других контактов с клиентом и его сотрудниками.

Консультанты могут использовать еще один метод сбора информации — оценку, которая является временным (промежуточным) средством и никогда полностью не заменяет установленные данные. Ее стоит принимать во внимание, только если нет доказанных фактов или по какой-либо причине их трудно получить. Оценки делают лучше всего сами исполнители, обладающие информацией «из первых рук», которые с большой готовностью примут предложения, основанные на данных, представленных ими же. 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. Еще не достаточно правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины, важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Не существует четких границ между анализом и синтезом. *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. Анализ фактов постепенно переходит в синтез.

Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор; при этом проверяют их полноту, ясность записей и правильность их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые стратегии.

Систематизация данных начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их табулирования. Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе выявления фактов и после его завершения. Как количественная, так и иная информация должна быть систематизирована.

Систематизация данных, применяемая консультантами, производится 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 воздействию факторам — это подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе.

Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна, и тогда применяется *перекрестная систематизация*, которая включает сочетание двух и более переменных.

Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая *математическое моделирование* или *графическое построение*.

Статистические и другие *методы количественного анализа* имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены качественные связи. Основная задача — установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель — выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Часто зависимости выражаются и измеряются с помощью относительных величин. Они помогают: определить, дают ли затраты

на какого-либо рода деятельность соответствующий выход продукции, изучить, правильно ли сбалансированы ресурсы и обязательства; отразить внутреннюю структуру какого-либо ресурса.

Используется также *метод причинно-следственного анализа*, цель которого — выявить причинные связи между условиями и событиями. Они дают ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие.

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с цепью причин и следствий. Допустим, консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина — потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерян этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? Следует искать ответ на этот вопрос и т.д. Суть дела состоит в том, как глубоко надо идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий.

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. В ходе анализа эти два вида сил выявляются, и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия. Сравнение — важный аналитический инструмент, тесно связанный с описанными выше методическими подходами.

Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда возникает вопрос: что следует делать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует. Иными словами, речь идет в некотором роде о прогнозировании. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций — *простая экстраполяция*. Но в периоды быстрых технологических, социальных и других изменений прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются. Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, надо изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности.

В заключение следует сказать, что для консультанта по вопросам управления аналитический и синтетический методы являются двумя сторонами одной медали: анализируя факты, он все еще чаще использует синтез — выявляет основные зависимости, тенденции и причины, дифференцируя фундаментальные и второстепенные события, определяя факторы и условия, которые нужно изменить для осуществления перемен во всем процессе или в организации в целом.

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. Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто лю-

бая информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь — это не больше, чем просто отчет о проделанной работе, поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером может быть обычай, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то *новой проблемы*, не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания.

Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой.

Консультант хочет показать, что не теряет время даром и может поделиться важной информацией. Однако произвести впечатление на людей — не цель. Клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям; информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Если собранная информация содержит факты, действительно новые для клиента, указывающие на неожиданные связи между причиной и следствием или же на скрытые достоинства и недостатки, тогда обратная связь целесообразна.

Многие консультанты используют *индивидуализированную устную* обратную связь с ведущими руководителями организации-клиента, другие — письменную, например промежуточные отчеты, памятки. Довольно распространена такая форма, как *встречи с различными группами в организации-клиенте*, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

Окончание диагностического этапа дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов, что поможет ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые будут потом ему официально представлены.

4.3. Планирование действий

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.

Более чем важна плавность перехода от второго этапа к третьему. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также фактов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Желательно, чтобы клиент *участвовал в планировании действий*, причем активнее, чем на диагностическом этапе. 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; это согласие лучше всего достигается путем совместной работы с людьми, которые способны определить, что будет принято организацией-клиентом и может быть осуществлено;
- 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 общения.

Поиск идей для возможных решений

Консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

- чего следует добиться с помощью новых мер, т.е. какого уровня производительности, какого качества продукции, каких новых; *изделий, видов услуг или родов деятельности*;
- чем новая ситуация будет отличаться от прежней — видами изделий, услуг или деятельности; методом; оборудованием; местонахождением;
- будут ли результаты иметь долгосрочный характер — меняются 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;
- какие трудности возникнут — сопротивление со стороны служащих, опасные условия труда, перепроизводство, нехватка материалов;
- 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;
- 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.

Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (слож-

ность и степень новизны). Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения или же искать новое оригинальное решение. Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск: должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны; нужно ли изучить техническую литературу.

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.

В процессе поиска путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т.д.

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:

Подготовка — сбор всех известных фактических данных; использование конвергентного (аналитического) мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон, т.е. разные ее формулировки.

Мыслительные усилия — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению про-

блемы, либо к фрустрации, т.е. разочарованию (фрустрация — важный фактор на стадии мыслительных усилий и в процессе свободного творческого мышления; за ней обычно следует выработка действительно удачных идей).

Инкубация — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами; за это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи.

Озарение — происходит вспышка озарения, дающая ответ и позволяющая найти решение рассматриваемой проблемы.

Оценка — анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

К методам творческого мышления относятся следующие.

Метод «мозговой атаки» позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Он наиболее распространен и широко применяем. Основной недостаток — то, что оценивать приходится все идеи.

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. Несколько минут «клиент» анализирует вариант и говорит, что ему в нем нравится, а что — нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение;

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. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, в том числе тех, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области, — это и называется латеральным (боковым) мышлением.

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?» Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

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.

Независимо от того, какой метод применяется, консультант должен придерживаться следующих трех правил:

- 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* и вести планирование по всем альтернати-

вам, которые вошли в список. Работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном», уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных проектов может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более вариантами.

Другая возможность — 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. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. 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 критерием 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.

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы специалисты не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. 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.

Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и пр.

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*. Консультант должен сам решить, когда и в какой форме сделать это, что зависит от типа предпринимаемого проекта и трудовых отношений между ним и управленческим и техническим персоналом клиента. При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы, крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента участвует в их осуществлении, постоянно информируя старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты о ходе работ, ожидает от клиента помощи на определенных этапах. Предъявление окончательных предложений не содержит ничего нового. В сущности, информация, которую клиент по-

лучал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

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*. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Консультант предъявляет предложения логически последовательно, излагает свои рекомендации достаточно эффективно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии, дает ясную картину всех рассмотренных решений и обосновывает предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет *степень риска* (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось) и *условия, которые клиент должен создать и поддерживать* (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь. При планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до предъявления окончательного варианта клиенту. Эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работ по осуществлению изменений.

Не консультант решает, какое из предложений будет выбрано и использовано, а сам клиент. Решение клиента относительно предложений консультанта подвержено тем же влияниям, что и другие управленческие решения. Число важных решений, определяемых эмоциональными, а не рациональными критериями, велико. Кроме того, понятия клиента о рациональности могут отличаться от понятий консультанта, поскольку их культурная среда не одинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избегать неприемлемых предложений и осознать, что консультирование — это гораздо больше, чем представление технически идеальных решений: оно включает терпеливое убеждение и разъяснение клиенту, его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор. Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, — это вступление к следующему этапу задания.

4.4. Внедрение изменений

Внедрение изменений — это четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения — основная цель 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.

Обе стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть альтернативные решения.

Обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без больших расходов со стороны клиента можно в том случае, если придерживаться следующих правил:

- 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. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

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. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко.

При осуществлении перестройки на этапе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли, — такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля над ходом изменений.

Различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. Консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента. Реалистичные предложения и желаемый темп изменений — весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако не стоит жалеть времени и средств: если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

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

Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. *Контроль над ходом работ* укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент. Это касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Перед самым началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы, помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. После того как все точно ре-

шено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы. Теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схем и недостатков новой, внедряемой.

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия. График работ, применяемых методов и первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по не ходимости, но в организационном порядке, избегая поспешных решений.

Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте. Методы подготовки персонала клиента могут быть самыми разнообразными, и наиболее эффективный — прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период. Члены высшего руководства также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами консультанта.

Обычный элемент выполнения задания — обучить персонал клиента особым приемам. Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до внедрения и может продолжаться на первой его стадии. 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 ин-

- структурами, 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. Наиболее естественно на время вернуться к старой практике, если еще возможно. Есть правило, что консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока тот не может быть полностью вытеснен, т.е. нужна уверенность, что после того как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому. Как это можно сделать — зависит от функции задания и характера проблемы.

Если внедряется новая процедура использования документации, то запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Аналогичная бдительность требуется и для поддержки рабочих стандартов фабрики.

В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают.

Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совер-

шения чего-либо серьезного. Контроль необходим сразу же после каких-либо изменений, при достижении стабильности на новом уровне.

4.5. Завершение консультационных услуг

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

Уход консультанта не означает, что работа, в которой он участвовал, завершена: она будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

При уходе консультанта завершаются взаимоотношения «клиент — консультант». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания.

Планирование прекращения сотрудничества

Некоторые задания завершаются слишком рано. Это происходит, если:

- работа консультанта над проектом не может быть завершена;
- клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной подготовкой для этого;
- бюджет клиента не позволяет завершить работу, а консультанту — торопиться начать другое задание.

Бывает трудно определить правильный момент окончания сотрудничества при подписании контракта. На такой ранней

стадии часто невозможно предсказать, как будет продвигаться процесс внедрения, насколько глубоко будет участие персонала клиента, какие новые отношения и проблемы возникнут в ходе выполнения задания.

Вот почему рекомендуется, чтобы план выполнения задания пересматривался в определенные критические моменты по ходу работ. При каждом таком рассмотрении должен решаться вопрос о возможности прекращения сотрудничества: как долго еще должен оставаться консультант и что еще остается сделать для завершения задания.

Оценка

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. Ни клиент, ни консультант не могут извлечь полезных уроков из задания, если нет оценки.

При многих заданиях оценка не проводится или является поверхностной и представляет ограниченный интерес. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось после консультативной работы.

Как и во всем консультативном процессе, эффективная оценка требует совместных усилий. Обе стороны должны знать, достигнуты ли цели задания, можно ли его считать успешным. При консультировании оценивают два основных аспекта задания: преимущества, получаемые клиентом, и процесс консультирования.

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; новая степень эффективности работы.

Новые умения и навыки, приобретаемые клиентом: навыки диагностики и решения проблем, навыки общения, а также

специальные технические или управленческие навыки и умения в конкретных областях, затрагиваемых заданием. Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, организация семинаров, набор служебного персонала и системы оценки, профилактическое обслуживание и т.д. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться.

Эффективность работы повышается, если изменения в способностях, системах и формах поведения вызывают соответствующие изменения в экономических, финансовых, социальных и других показателях эффективности работы. Это может происходить в отдельных подразделениях или на уровне организации в целом.

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

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

Лучше всего собирать, изучать данные, позволяющие осуществлять количественную оценку. Важно выявлять и изучать мнения, особенно для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования. При этом используются классические методы, включая опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания, или представляться отдельно, например если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения задания.

Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно.

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. Многие клиент-организации могут понять, что получение последующих услуг — полезная форма помощи, посредством которой можно выявить и решить новые проблемы, прежде чем они вызовут головную боль.

Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Консультант может приходить на три дня каждые три месяца в течение двух лет. Цель этих посещений — следить за ходом работ по внедрению, помогать, если это необходимо, что-то корректировать, выявлять новые проблемы, если они возникли. Если требуется новое вмешательство, выходящее за рамки периодических визитов, клиент получает на это отдельное предложение.

Многие контракты на постоянные услуги — следствие успешно завершенных консультативных проектов. Имеются разные типы контрактов на постоянные услуги, однако с технической точки зрения преобладают два типа: услуги общего характера: следит за общими результатами и развитием тенденций, ищет возможности совершенствования в различных областях и снабжает клиента новой информацией и идеями.

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 в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них, т.е. быть *за-*

ключительным. Во всех случаях как завершающий отчет он «подчищает все хвосты» и охватывает все факты и утверждения, имеющие существенное значение при завершении задания. Его составляют, уже зная, будет ли консультант оказывать последующие услуги.

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы, заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

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.

Лекция 5. Профессиональные консультанты

ПЛАН

- 5.1. Критерии профессиональных консультантов.
- 5.2. Внешние и внутренние консультанты.
- 5.3. Анализ проблем клиентной организации.
- 5.4. Принятые решения о приемном консультанте.

5.1. Критерии профессиональных консультантов

Консультант — специалист в конкретной области, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Консультант не только оценивает (как эксперт), но и выполняет функции объяснения, убеждения, обучения и в ряде случаев — реализации рекомендаций.

Черты консультанта: имеет специальный статус; использует интеллект как товар; обладает методическим инструментарием; работает с информацией; осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

Критерии профессионализма консультантов:

1. Требования к личности: творческое мышление; развитие навыка делового общения; психологическая зрелость; хорошее физическое и духовное здоровье; стабильность в поведении; уверенность в себе; способность к самосовершенствованию, самодисциплине; самокритичность; профессиональная этика.

2. Требования к профессиональной компетенции:

– должен знать: проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования;

– должен уметь: определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

5.2. Внешние и внутренние консультанты

Внутренние консультанты — консультируют, используя свои знания, связи организации, в которой являлись сотрудниками клиентской организации.

Внешние консультанты не являются членами клиентской организации.

Основные отличия внешних и внутренних консультантов:

1. Внутренние консультанты

Сильные стороны: имеют полную информацию и знания о своей организации; знают качества персонала в своей организации; приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение организации и обработку информации; затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами; доступность — приступают к работе по мере возникновения необходимости; информация не выходит за предел организации; внутренние консультанты — это резерв руководящей должности, выше степень ответственности, доверие персонала клиентской организации.

Слабые стороны: зависимость от руководства; статус (определенная позиция в иерархии управления). Испытывают влияние различных групп и личностей организации.

2. Внешние консультанты

Сильные стороны: объективность и независимость; знание и опыт решения проблемы; имидж эксперта.

Слабые стороны: большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации.

Внутренний консультант занят работой по управленческому консультированию постоянно, а внешний — нет.

5.3. Анализ проблем клиентной организации

Проблема — это несоответствие фактического состояния управления объему желаемому или заданному.

Проблема — это нарушение (или угроза) нормального течения деятельности, снижающее ее эффективность.

Проблема возникает чаще всего в результате отклонения фактического состояния от заданного. В консультировании под проблемой понимается не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем. Следовательно, требует принятия соответствующих мер в настоящее время.

Руководители и менеджеры постоянно контролируют динамику развития предприятия (подразделения). Информация о внешней среде (новые возможности и угрозы, поведение других компаний, исследования и идеи в области повышения эффективности) и внутренней (динамика основных показателей деятельности, человеческие отношения, климат в организации) может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе (т.е. стать источником проблем). Характеристика проблемы и ситуационных факторов (внешних и внутренних), приведших к появлению проблемы, позволяет описать проблемную ситуацию.

Клиенты при самостоятельном определении проблем и описании проблемной ситуации чаще всего ограничиваются поверхностным видением, имеют трудности в установлении причин их возникновения, в перспективном видении проблем.

Консультанты помогают клиентам выйти на причинное видение ключевых проблем.

Трудности в определении проблем и описании проблемной ситуации имеют не только клиенты, но и консультанты. Как показывает практика, определение проблем — достаточно сложное дело и во многом зависит от знаний, опыта, интуиции консультантов.

Важное значение для определения срочности, очередности, затрат времени на решение проблем имеет их классификация.

Таблица 5.3.1

Критерии классификации проблем⁵

Критерии классификации	Группы проблем
1. Место возникновения	– внешние – внутренние
2. Локализация	– организация в целом – несколько подразделений – одно подразделение
3. Важность	– организация в целом – несколько подразделений – одно подразделение
4. Вид затрачиваемых ресурсов	– технологические – финансовые – информационные – человеческие
5. Периодические возникновения	– постоянно – периодически
6. Степень влияния на решение других проблем	– очень сильное – сильное – умеренное – слабое – не влияет
7. Приоритетность	– особо приоритетные – приоритетные
8. Степень формализации проблемы	– прочие – стандартные – хорошо структурированные – слабо структурированные – неструктурированные
9. Характер проблемы	– исправление неблагоприятной ситуации – улучшение сложившейся ситуации – создание новой ситуации

Проблемы должны быть проанализированы с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами.

⁵ Цыцарова Т.Е. Управленческое консультирование. Ульяновск, УлГТУ, 2009. С. 15.

Необходимость решения конкретной проблемы определяется:

- ее значимостью (т.е. степенью разрушительного влияния на результат деятельности);
- ее динамикой (изменением остроты проблемы во времени);
- ее разрешающей способностью (степень влияния на решение других проблем).

Необходимость решения проблемы можно определить разными способами. Один из вариантов основан на экспертной оценке по балльной системе. Число экспертов может быть любым. Сначала экспертам выдается индивидуальная оценка по каждой проблеме, а затем выводится средний балл.

Например, значимость проблемы можно оценить как:

- 5 — очень сильная;
- 4 — сильная;
- 3 — умеренная;
- 2 — слабая;
- 1 — не влияет.

Динамика может быть оценена экспертами как:

- «+» — обострение;
- «0» — без изменений;
- «-» — слабое действие.

Чтобы оценить разрешающую способность, нужно провести попарное сравнение, используя балльную оценку: 5 — очень сильная, 4 — сильная, 3 — умеренная, 2 — слабая, 1 — не влияет.

Общая оценка (балл) по трем критериям позволяет проанализировать проблемы и определить ранг очередности ее решения.

5.4. Принятие решения о приглашении консультантов

После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения встает вопрос о команде, способной организовать их решение.

Клиентная организация может:

- а) решить проблемы собственными силами;
- б) воспользоваться услугами консультантов.

Возможность решения проблем своими силами определяется на основании следующих критериев: положение; статус людей, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений; наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления; степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если клиентская организация в состоянии справиться с возникшей проблемой, то она должна: сформировать команду специалистов (если нет внутренних консультантов); разработать план действий и процедуру реализации; оценить возможные трудности при реализации запланированных мероприятий.

При принятии решения о приглашении консультантов учитываются два основных фактора: результаты оценки проблем с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами; готовность клиентской организации к сотрудничеству с консультантами.

Причины и основания для обращения к консультантам следующие: интенсивная помощь на временной основе: невозможность высвобождения своих специалистов для решения проблемы; необходима углубленная, длительная работа по проекту; использование особых знаний и опыта консультанта: нет людей, способных решить проблему; необходимы особые приемы и методы решения проблем; осознание необходимости перемен в организации; обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта; освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте; взгляд со стороны: свежий взгляд со стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов.

Лекция 6. Партнерские отношения «клиент — консультант»

ПЛАН

- 6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант».
- 6.2. Особенности консультационных процессов в клиент-консультантских отношениях.
- 6.3. Этические проблемы управленческого консультирования.

6.1. Факторы, влияющие на отношения «клиент — консультант»

Наиболее критичным и наименее уловимым элементом консультационных услуг являются клиент-консультантские отношения, возникающие в процессе консалтинга и зависящие от черт характера, 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.

Процесс консалтинга и клиент-консультантские отношения начинаются с влияния на клиента при покупке консалтинговой услуги. Успешным результатом таких отношений является принятие клиентом гарантий консультанта в разрешении проблемы. Успех зависит от способности консультанта разработать обоюдовыгодные отношения, которые базируются на необходимости, понимании и доверии.

Первым шагом в привлечении клиента являются понимание и *оценка текущих вопросов ведения бизнеса*. Консультант должен продемонстрировать понимание путем построения связи между потребностями клиента и возможностями фирмы. Большинство консалтинговых услуг — неосязаемые, потому что их результаты не могут быть измерены и их нельзя потрогать.

То, что консультант в действительности хочет продать, — это «обещание удовлетворения». Степень неопределенности

обещания зависит от характеристик услуги, степени неосязаемости, маркетингового подхода консультанта, гонорара, ожиданий клиента. Многие клиенты не уверены в необходимости консультанта и в его действиях. Ожидания клиента подвергаются влиянию позиционирования, поставки услуги. Если консультант демонстрирует понимание бизнес-окружения клиента, то он может увязать фирменные услуги с успехом клиента.

Вторым шагом является *спецификация проблемы*. Сущность проблемы, касающаяся интереса и важности для клиента, генерирует в себе как конфиденциальность, так и заинтересованность в дальнейшем развитии отношений. Аккуратный анализ и разрешение проблемы приводят к доверию и укреплению клиент-консультантских отношений. Каждый шаг консультанта устанавливает «принципиальное соглашение» с клиентом, которое помогает управлять ожиданиями и получать дальнейшие обязательства.

Услуги консультанта должны быть направлены прямо на фундаментальную проблему клиента. Успешное предоставление услуги зависит от глубины понимания бизнеса клиента. Выявление сущности проблемы бизнеса является наиболее сложной задачей консалтингового процесса. 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. Клиент может не участвовать в качественном диагностическом диалоге или консультант может не выявить конкретную проблему.

Способность консультанта правильно опознать и идентифицировать проблему является критическим моментом для установки и построения успешных клиент-консультантских отношений. Клиент может чувствовать, что проблема существует, но может быть не уверен относительно ее определения. Консультант же может идентифицировать и дать определение проблеме клиента за короткий срок. Клиент может понимать отдельные части проблемы, однако ему необходима помощь для того, чтобы собрать все части вместе. Клиент может думать, что проблема

существует, но ему нужна помощь для того, чтобы опознать сущность проблемы. Для раскрытия настоящей проблемы необходима способность слышать слова и мысли с эмоциями, которые находятся за словами. Только внимательно слушая, консультант может правильно идентифицировать проблему. А коммуникативная способность позволяет разрешить проблему и удовлетворить клиента.

Третий шаг заключается в том, что консультант должен направить все усилия на принятие клиентом диагностики проблемы. Приобретение «принципиального соглашения» с клиентом помогает получить разрешение для диагностики. И здесь решающими аспектами являются умение убедить клиента и учет как технических, так и организационных сторон проблемы. Организационный анализ проблемы важен так же, как и технический, включая понимание, как клиенту управлять проблемой.

Эффективная диагностика позволяет понять суть проблемы и определить пути улучшения некоторых аспектов деятельности организации клиента. Процесс диагностики должен упрощать и обострять проблему, делая акцент на моментах, ведущих к ее решению. Важна обычная дискуссия относительно всех аспектов проблемы для построения принципиального соглашения и опознания источников проблем. Способность консультанта диагностировать проблему должна гармонизировать с желанием клиента принять совет, действовать согласно рекомендациям. И все это так или иначе влияет на клиент-консультантские отношения.

Когда диагностика завершена и точно определены причины проблемы, то делается четвертый шаг — понимание проблемы и готовность клиента ее решать. Если попытки неудачны или же клиент не знает, как это сделать, консультант может принять участие в процессе решения проблемы. Часто клиент заблуждается, и предполагаемая проблема сильно отличается от настоящей. Содействие консультанта заключается в переопределении начальной проблемы для клиента.

Переопределение проблемы следует сфокусировать на том, как ею можно управлять. Стиль руководства клиента и его ор-

организационная политика помогают консультанту понять управленческую сторону проблемы. Личные качества и взаимоотношения являются важной частью организационной политики и предоставляют внутренние возможности для эффективного разрешения проблемы. Технические и бизнес-проблемы обязательно имеют управленческие и политические компоненты, которые влияют на решение. Акцентирование внимания на части проблемы ведет к частичному разрешению и неэффективным рекомендациям.

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.

Часть процесса определения проблемы состоит в том, чтобы помочь клиенту увеличить его самоуверенность. 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.

Такие сомнения всегда существуют, и консультант должен помочь их преодолеть, чтобы удовлетворить перспективного клиента.

Консультант не должен допустить, чтобы данный проект провалился. Часто клиент начинает сомневаться, когда готовится соглашение и оплачивается гонорар. В действительности продажа начинается после принятия предложения. Сама «продажа» происходит при поставке обещания по соглашению. Продажа и поставка услуг не могут быть разделены.

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. Консультанту следует работать на понимание и создание связи между нуждами клиента и возможностями своей фирмы. Консультационные услуги становятся все более неосязаемыми и сложными для понимания клиента даже при поддержке презентационных материалов. Самой большой трудностью в консалтинговом процессе является способность консультанта управлять неосязаемостью услуг и неправильным восприятием услуг клиентом.

Как ранее отмечалось, консультант просит клиента купить «обещание удовлетворения» — обещание того, что консультант удовлетворит потребности клиента. Неопределенность такого обещания зависит от характеристик данной услуги, степени неосязаемости, рекламных и презентационных техник, а также от структуры гонорара. Ожидания клиента также играют ключевую роль, ограничивающую и определяющую данное обещание. Если клиент ранее не использовал консультационные услуги, данное обещание будет еще более сомнительным. Тяжело работать с клиентами, которые не уверены в действительной необходимости и использовании консультантов. Обычно они хотят очень конкретные предложения, рабочие планы и калькуляции гонорара.

Существуют два способа продемонстрировать понимание проблемы клиента. Первый используется, когда консультант больше сфокусирован на возможностях своей фирмы, чем на проблеме клиента. Он включает: описание общего метода разрешения проблемы; опыт основного персонала консультационной фирмы и проектов, осуществленных для других клиентов.

Второй способ требует способности охватить проблему для того, чтобы у клиента создалась уверенность в навыках консультанта. Консультант должен сообщить свои значения касательно существующей проблемы для усиления начальной уверенности в своих навыках.

Потенциальные клиенты взвешивают ожидания, впечатления, восприятие во время принятия решения о выборе консультанта в покупке услуг. Такой процесс принятия решения

не поддается рационализму. Расположить к себе клиента — это центральная задача маркетинга услуг и всех видов влияния на клиента. Способность консультанта быстро расположить к себе клиента и использовать маркетинговый подход является главным фактором влияния на клиента.

Отношение к консультанту, фирме, услугам долгое время строится как результат многих событий. Первое впечатление усилится благодаря количеству выполненных заданий, хотя клиент может изменить свое восприятие в процессе работы. Клиент почти всегда рассматривает внешнее оформление при составлении мнения о консультанте, фирме и услуге. Все три компонента рассматриваются клиентом для принятия обещания об удовлетворении. Обещание удовлетворения утверждается посредством всех ожиданий, впечатлений и восприятий, сформированных благодаря сотрудникам консалтинговой фирмы, литературе и предоставляемым услугам.

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. Основным правилом в клиент-консультантских отношениях является такое: никогда не удивляйте клиента. Процесс построения успешных клиент-консультантских отношений не ограничивается первым соглашением, а складывается в течение разработки проекта и внедрения результатов. Часть построения такого процесса составляют официальные рутинные встречи с клиентом, сопровождаемые короткими официальными отчетами, где подчеркиваются ключевые моменты. Использование менеджмента в проекте является наиболее важным для плавного его выполнения.

Закреплением отношений является беспристрастный взгляд консультанта на организацию-клиента. Обязанность консультанта — увеличивать беспристрастность. Поддержание взаимоотношений требует усилий, но это проще, чем привлечь нового клиента. При поддержании отношений с клиентом существуют также прекрасные возможности добавления новых проектов, расширения услуг и генерирования отношений. Если

консультант заслужит доверие клиента, то возрастет спрос на его услуги. Качество таких взаимоотношений прямо касается возможности оказания консультационной услуги клиенту. В долгосрочных клиент-консультантских отношениях *ответственность и отзывчивость* становятся более важными, чем специфические характеристики оказываемой услуги.

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

Успешные консультанты фокусируются прежде всего на бизнес-проблеме, а затем — на методе ее решения. Если консультант больше внимания акцентирует на гибкости методологии фирмы, а не на строгом соблюдении руководства методологии, структурированный подход поможет консультанту докопаться до сущности проблемы. Такой консультант должен помочь клиенту понять, как важен *методический подход к разрешению проблемы*, а выбор метода зависит от масштаба и определения проблемы. Конкретный клиент-консультантский диалог относительно данной проблемы ведет к взаимопониманию и помогает консультанту больше соответствовать нуждам клиента.

Накопленный опыт и репутация ведущих консультантов являются главными показателями компетентности консультационной фирмы. Усилия маркетинга фирмы следует направлять на повышение убедительности и умение повлиять на отношение клиента, т.е. всевозможными способами повышать свой авторитет. Хорошо написанные и составленные резюме следует включать в маркетинговые материалы и соответствующие предложения. Перспективные клиенты исследуют резюме консультационной фирмы и консультантов, которые будут работать над проектом. Хотя экспертиза консультантов фирмы является важным предложением продажи консультационной услуги, существуют и ограничения. Фирма просит клиента связать навыки консультантов с бизнес-проблемой и пе-

ренести эту связь на прибыль. Это необходимо, когда клиент не может встретиться с консультантами, а должен полагаться на резюме. В резюме должны указываться вся глубина знаний и опыт сотрудников консультационной фирмы, особенно в отношении проблемы клиента.

Успешные соглашения консультационной фирмы являются эффективным методом сообщения клиенту о ее возможностях, кроме тех случаев, когда истории об успехе преувеличены. История успеха будет уместной, если проводится аналогия между ситуацией клиента и результатами, которых фирма добилась в прошлом. Так, консультант должен подробно описать прошлую ситуацию для того, чтобы клиент смог понять, как эта ситуация может быть применима к его проблеме.

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. Внутреннее разрешение проблемы включает идентификацию сущности проблемы или проекта и эмоциональную сторону клиент-консультантских отношений. Важны источники данных о действительной проблеме клиента и возможности установления хороших взаимоотношений. Многие консультанты имеют большой опыт работы на сущностном уровне разрешения проблемы благодаря навыкам и опыту. Такое же внимание следует уделять и межличностной стороне разрешения проблемы.

Для устранения неуверенности клиента и неэффективности работы необходимо иметь цель, а также собрать фактические данные о существующей проблеме и личные оценки персонала. Большая часть усилий по разрешению проблемы пересекает функциональные границы и границы подразделений, охватывая большинство персонала организации. Для того чтобы сотрудники принимали участие в процессе разрешения проблемы и имели возможность влиять на решения, касающиеся их работы, эти люди должны быть промотивированы. Персонал бу-

дет более активно поддерживать проекты, если будет понимать свои перспективы.

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, который может пригодиться в будущем. Внутреннее разрешение проблемы касается технической сущности бизнеса, человеческих взаимоотношений. Консультант, будучи человеком со стороны, не заинтересованным в конкретных людях или процессе решения проблемы, способен рассмотреть проблему под другим ракурсом, нежели клиент.

Консультант не имеет прямого контроля над внедрением, но ясное и логическое мышление, хорошие коммуникационные качества и строгие суждения помогают ему воздействовать на клиента в нужном направлении, однако у того все же могут остаться некоторые сомнения. Клиент сам будет решать, как ему действовать, основываясь на внутреннем убеждении и понимании проблемы, но при этом он не должен забывать советы консультанта.

Партнерский подход направлен на совместное разрешение проблемы, где специальные навыки консультанта скомбинированы со знанием клиента своей организации. И клиент, и консультант активно вовлечены в постановку целей, сбор данных, анализ и разрешение проблемы, разделяя ответственность за успех или провал.

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.

6.2. Особенности коммуникационных процессов в клиент-консультантских отношениях

Развитие клиент-консультантских отношений на рынке КУ невозможно без учета общих тенденций развития коммуникационных процессов и особенностей рекламного рынка. Основными отличиями такой коммуникации являются необходимость досконального знания возможностей продажи консультационной услуги, умение не перейти той черты, которая отделяет коммуникацию, привлекательную для потенциальных клиентов, способную вызвать взаимный интерес, от ложной, составленной так, что предложенная консультационная услуга, вызвавшая интерес, не соответствует возможностям консультационной фирмы.

Главной целью коммуникационного процесса являются планирование и организация маркетинга своих услуг так, чтобы в случае возникновения потребности в совете потенциальный клиент обратился именно к консультанту. Здесь целесообразно использование методов как прямого, так и непрямого маркетинга.

Первейшей задачей является надлежащее планирование, позволяющее с наименьшими затратами добиваться желаемых результатов: активное воздействие на рынок, влияние на ускоренную продажу КУ клиентам. Для этого целесообразно использование не просто серии публикаций (радио- или телепередач), а системы акций, опирающихся на физиологический,

эмоциональный и только в последнюю очередь на информационный уровень клиента.

При планировании рекламных коммуникаций следует учитывать, что реклама, чаще всего воспринимаемая в качестве текущих издержек, одновременно должна служить и целям долгосрочного вложения капитала. Коммуникация должна целенаправленно воздействовать на поведение клиента и консультанта. С психологической точки зрения ее можно рассматривать как искусство управления мотивацией человека, т.е. тем, что заставляет клиента вести себя определенным образом. Для достижения конкретных типов коммуникации, рекламного предложения консультационной услуги необходимо для каждой целевой группы клиентов определять наиболее вероятные потребности и соответствующие мотивации, а затем подбирать подходящую аргументацию, учитывая имеющиеся у клиентов стереотипы.

Мотивацией можно управлять, если учитывать сложившиеся устойчивые стереотипы (как положительные, так и отрицательные), определять скрытые потребности потенциального клиента и предлагать что-то, что заденет эти потребности, активизируя их и провоцируя нужные действия. Потребности клиентов индивидуальны, причем если для каждой потребности конкретного клиента можно подобрать свой собственный «психологический ключ», то потребности больших групп клиентов поддаются определению с меньшей точностью, и соответственно эффективность воздействия на них ниже.

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

Прежде всего в процессе обслуживания клиента консультант должен помнить: все, что он говорит и делает, формирует его имидж. Собираясь на встречу с клиентом необходимо с чувством полноценности, равенства, ожидания взаимной выгоды, тщательно изучая и запоминая нужные имена, четко представляя, что надо говорить и что отвечать. Консультанту необходимо приложить все силы, энергию, заботу, чтобы помочь разрешать проблемы клиента.

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. Разговаривать с клиентом консультант должен с энтузиазмом, искренне улыбаясь, давая понять интонацией, что доволен общением с клиентом и рад, что клиент обращается к нему со своими проблемами. 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. Лучше вежливо переводить тему разговора и сосредоточиться на проблемах, которые отрицательно сказываются на бизнесе клиента.

Необходимо проявлять искреннее внимание к клиенту, отстаивать только его точку зрения. Когда клиент говорит, необходимо слушать его очень внимательно, не перебивая. Необходимо всеми невербальными средствами показать, что сказанное клиентом очень интересует консультанта. Необходимо кивать и поддерживать контакт глазами, переводить взгляд с клиента время от времени. Нельзя устанавливать взгляд в одну точку. Записывать разговор можно при необходимости и после разрешения клиента. Записи должны быть четкими и краткими.

Необходимо искренне интересоваться проблемами своего клиента, возникновением похожих проблем у потенциальных клиентов. Для уточнения неясных моментов необходимо задавать специальные вопросы. Чтобы у клиента не появилось ощущение допроса, надо тщательно готовиться к беседе и в дальнейшем использовать информацию, касающуюся того бизнеса, в котором специализируется клиент. Необходимо задавать такие вопросы, на которые клиенту приятно будет отвечать. Поощрять его к тому, чтобы он рассказывал о себе, о своих достижениях в сфере возникающих проблем. Необходимо все усилия направлять на то, чтобы оказаться во время разговора по «одну сторону стола». Это делается для того, чтобы организовать совместное участие в процессе ответов на проблемные вопросы,

беседовать о том, что клиент ценит больше всего. Вопросы могут быть такие:

- 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 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 поработать на клиента, как будет измеряться его вклад в развитие бизнеса?
- каковы, с точки зрения клиента, могут быть отдельные результаты?

Всегда необходимо внушать клиенту сознание его значимости и делать это искренне, избегать острых углов, не спорить с клиентом, относиться сочувственно к его мыслям и желаниям. Можно считать клиентов искренними, честными, правдивыми, но готовыми заплатить то, что с них причитается, эффективно, искренне преподносить свой материал.

Консультант должен давать клиенту возможность спасти свой престиж, убеждая его и себя в том, что клиент может разрешить свою проблему. Консультант должен выражать клиенту одобрение по поводу малейших его удач и отмечать каждый его успех. Он должен быть чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу, создавать клиентам хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать, при этом может прибегать к поощрению клиента. Консультант должен создавать впечатление, что ошибка легко исправляется, и делать это так,

чтобы то, на что он побуждает клиента, казалось ему нетрудным. Необходимо добиваться, чтобы клиенты были рады сделать то, что консультант предлагает. Для этого консультант должен искренне показать, что рад за успех в разрешении проблемы клиента. Консультант должен делать упор на способности клиента, не выходя за рамки его возможностей, предупреждать об опасности, делая упор на возникновение угрозы неразрешения проблемы клиентом.

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 слушателей (клиента); никогда не говорить клиенту, что он неправ, лучше показать это взглядами, интонациями, жестом; 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 и 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 призвания достоинств клиента; чаще называть его по имени; перечислить некоторые выгоды, которые клиент получит от использования консультационных услуг.

8. Консультант должен сначала говорить о собственном опыте, а уже 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 воспользовался его услугами;
- что эти клиенты говорят о качестве и эффективности работы (если у него есть право цитировать их).

9. Консультант должен проявлять уважение к мнению собеседника, никогда не говорить, что он неправ. Если консультант ошибся сам или в чем-то не прав, он должен признать это быстро. Консультант никогда не должен говорить о том, как будет выполнять свою работу, как будет добиваться желаемого результата. Он должен указывать на ошибки клиента не прямо, а косвенно.

10. Консультант должен добиваться 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 не начнет говорить клиент. При этом консультант должен спросить слушателя о заказе. После этого прекратить говорить до тех пор, пока не получит ответа.

6.3. Этические проблемы управленческого консультирования

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. Человек — существо системное и целостное — следовательно, то, как он ведет себя со своими собратьями по ремеслу, неминуемо становится его способом поведения в отношении клиентов. 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. Так, клиент не получает нужной помощи от консультанта. По всем линиям взаимодействия возникают деструктивные конфликты. Падает авторитет профессиональной деятельности консультантов. В клиентных организациях наступает «интеллектуальное голодание», часто ведущее к летальному для организации исходу. Нарушается зыбкая устойчивость становления рыночного менталитета и рыночной экономики в стране в целом. Возможны и многие другие негативные последствия.

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

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

Воруют методы и другие инструменты, представляющие ноу-хау коллег. Существует три типа плагиаторов в науке. Первые просто берут чужие наработки и присваивают их себе «с ясными глазами». И истово говорят везде о своих гениальных достижениях. Вторые кое-как видоизменяют украденное и присвоенное и тогда считают это своим; третьи — это иногда «добросовестно заблуждающиеся».

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.

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.

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.

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. Технократически и натуралистически мыслящие консультанты прочитали или услышали о том, что любую организацию можно сделать сверхприбыльной. И пытаются делать это через совершенствование бухгалтерии, либо повышение юридической грамотности персонала, либо совершенствование финансовых схем и т.п. Задачи подобного класса ни в коем случае нельзя решать подобным образом. Можно считать эти попытки тем же «добросовестным заблуждением». Однако подобные вторжения в живую ткань организации экспертов, которые по недоразумению называют себя консультантами, в большинстве случаев приносят больше вреда, чем пользы (изменение какой-то подсистемы ведет к разбалансировке устоявшихся связей и взаимодействий), что дискредитирует профессиональных консультантов в глазах руководителей и собственников.

Обманывают клиента, пользуясь трафаретной отчетной документацией, в которую подставляются цифры, полученные в

данной организации. Некоторые крупные консультационные фирмы, опираясь на безусловно верный тезис о том, что бизнес в условиях рынка — явление массовое и технологизированное, изготавливают некие « типовые документы » (отчеты, проекты, справки и т.д.), в которых курсивом выделены куски текста, которые должны быть заменены « фактурой », полученной в ходе предварительного обследования или диагностики организации. В таких документах и рекомендации — тоже типовые. Беда не в том, что есть повторяющиеся в разных организациях явления и проблемы, а в том, что типовые представления об их решении исходят не из органики, особенностей или истории данной организации, а из чужого опыта, превратившегося в умозрительную схему. Такие решения не могут быть использованы в конкретной организации, а когда используются, то не только не уходит старая проблема, но и могут появиться новые. Грамотные консультанты понимают это так же, как научно мыслящий человек понимает, что нельзя создать вечный двигатель.

Используют работу в этой организации для получения информации в интересах другой — возможно, конкурентной. Этот случай — фактически криминальный. Поскольку есть понятие коммерческой тайны, то есть и закон, защищающий эту тайну. Однако в среде консультантов известны случаи, когда близкие отношения с одним клиентом приводят к тому, что консультант, работающий на другого клиента, передает первому информацию о втором, дабы подтвердить свою лояльность к первому, а возможно, и заработать денег. Неплохой способ предупреждения утечки информации и наказания за нее — потребовать, чтобы вся команда консультантов подписала « Соглашение о конфиденциальности », в котором штраф за нарушение конфиденциальности составлял бы значительную сумму.

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. Мастера этого дела — многие политконсультанты. Способность манипулировать сознанием электората — показатель уровня про-

фессионализма консультантов в этой сфере. В сфере бизнеса и управленческого консультирования манипулятивные методы используются реже. Может быть, потому, что бизнесмены более внимательны и изощрены в работе с людьми. Не исключено также, что управленческие консультанты менее испорчены, чем политические. 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. Например, «заякорить» некоторое состояние клиента, когда речь заходит о денежных вопросах. Или «отзеркаливать» жесты и поведенческие реакции клиента для возникновения у того чувства близости с консультантом.

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. и расчет на то, что это повысит имидж, солидность.

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.

Отказываются платить, дискредитируя для этого результаты работы консультанта, — это ужасно неприятная ситуация для консультанта. Бывают и случаи, когда работа сделана, и сделана хорошо, но ее значимость для клиента по разным причинам снижается. И за ним, чтобы он заплатил, «приходится бе-

гать» иногда по полгода. Именно поэтому консультанты всегда стараются работать со 100-процентной предоплатой.

Требуют от консультанта большего объема работы за те же деньги, а то и вообще без оплаты. Норм интеллектуальной, а особенно творческой работы в сфере консультационного обеспечения управления и бизнеса практически не существует. Просто люди договариваются, опираясь на общепринятые, но достаточно расплывчатые понятия о проекте, проблемах, диагностике, решениях и т.д. И действительно, что такое, например, «провести диагностику»? Во-первых, диагностику чего: бизнеса, системы управления, проблем, человеческого потенциала? Во-вторых, это может быть либо многомесячное исследование, либо двухчасовая встреча с коллективом, либо просто разговор с первым лицом. Существуют, конечно, целые арсеналы специальных методов диагностики. Однако глубина понимания ситуации зачастую больше зависит не от них, а от интуиции и опыта консультанта. Например, за один час совещания у первого лица консультант, имеющий более чем 20-летний опыт консультирования, получит столько же информации, сколько начинающий консультант получит за полгода исследований, а может быть, и больше. Значит, опытному консультанту за час, учитывая его опыт и глубину понимания ситуации, надо заплатить столько же, сколько начинающему за полгода работы. Однако клиент, особенно когда он свободен от этических норм, всегда может сказать, что консультант для этого сделал недостаточно.

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

Борются с консультантами против предлагаемых ими изменений, ради которых их и приглашали. Иногда клиенты прекращают работу на полпути, нарушая при этом технологию изменений в организации и нанося ей этим непоправимый ущерб. Одна из возможных причин — проблемы, возникающие в ходе перестройки бизнеса или системы управления. В последние годы

много говорят об «управлении изменениями», поскольку главные трудности сосредоточены здесь. Консультанта, например, приглашают для того, чтобы он помог усмирить распоясавшуюся бюрократию, но эта же бюрократия начинает войну с изменениями и их главным агентом — консультантом — и зачастую ее выигрывает. Ведь именно бюрократия — та сила, которую не могут победить десятилетиями, поскольку она вооружена профессиональными методами борьбы и самозащиты: доносами, формированием негативного мнения о человеке или какой-либо затее, интригами, натравливанием людей друг на друга, разжиганием вражды и конфликтов между группами и т.д. А поскольку в любой организации есть элементы бюрократии, начинающиеся благодаря консультационному проекту изменения вызывают ее злой дух, и она начинает бороться против того, для чего пригласили консультанта. И решение даже самых мелких вопросов затягивается.

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

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

Лекция 7. Выбор консультационной фирмы

ПЛАН

- 7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
- 7.2. Организация внутреннего консультанта.
- 7.3. Ассоциация консультантов.

7.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта

Если принято решение о приглашении консультантов, то сразу же определитесь, с кем вы хотите работать: с иностранными или российскими специалистами.

Для того чтобы сделать выбор, необходимо проанализировать все плюсы и минусы работы с теми и другими (цены, языковой барьер, социально-культурные различия наших стран и т.д.).

Преимущества иностранных консультантов: независимость (политическая, экономическая, организационная); знание проблем управления в рыночной экономике; знание и применение современной методологии консультационной деятельности; консультант принадлежит известной фирме; оказание широкого спектра консультационных услуг.

Преимущества российских консультантов: наличие связей в деловых и властных структурах; лучшее понимание и проникновение в проблемы российских предприятий; большое влияние; доверительные отношения с клиентами.

Характер и содержание деятельности внешнего консультанта строятся на следующих принципах:

1. Независимость оказываемой помощи: консультант стоит вне организации, в которой он осуществляет работу.
2. Рекомендательный характер деятельности: рекомендации консультанта не обязательны для руководителя (организации), при этом консультант не обладает административной властью по отношению к внедрению своих рекомендаций.

3. Межотраслевой подход: используя достижения науки и передовой опыт, консультант помогает решать проблемы одного типа в разных организациях.

4. Компетентность и высокий профессиональный уровень оказываемой помощи: консультант должен знать в своей области больше, чем клиент.

5. Содействие повышению профессиональной компетентности работников организации-клиента.

6. Соблюдение этических норм консультирования (консультант берется только за те задания, для выполнения которых у него имеется достаточная квалификация; ставит интересы клиента выше личных интересов и интересов своей организации; не разглашает информацию о клиенте и т.п.).

Консультант по управлению выполняет несколько ролей, а именно — практика, эмпирика, теоретика, методолога, философа, эксперта, организатора, инспектора, ревизора. В роли консультанта руководителю нужен человек (или группа лиц), «выходом» которого были бы не акты и предписания, а объяснения, рекомендации, советы. Руководителю нужен консультант, у которого можно все спрашивать и ничего не скрывать, которому можно с уверенностью доверить некоторые секреты, который проявит максимальное терпение и не поленится взвесить все обстоятельства для нахождения оптимального решения.

Удобная форма консультирования (от индивидуального до коллегиального, от одноразового до регулярного, от оперативного до перспективного и т.п.) подбирается в зависимости от сферы, проблемы, уровня управления и регуляции, ситуативных обстоятельств. Что касается проблем, для решения которых могут быть приглашены консультанты, то их перечень практически неисчерпаем и зависит скорее от квалификации самого консультанта.

Например, «практик» чувствует или даже знает, что у него что-то не в порядке, а разобраться, в чем дело, не может. В этом случае нужен не консультант-специалист, а консультант-генералист — человек, который знает и может охватить предприятие как целостность, систему и рассмотреть его функционирование в качестве элемента, подсистемы или части си-

стем более высокого уровня. Генералист должен собрать результаты изысканий специалистов, предложить интегральное решение с альтернативами и представить прогноз возможных последствий внедрения представленных рекомендаций во времени и пространстве.

Допустим, что мы имеем дело с толковым, образованным и опытным консультантом, который может быть признан специалистом. Будучи приглашенным на предприятие для решения определенных проблем, он должен ознакомиться с данным предприятием, его прошлым, настоящим и обозримым будущим, его «внутренностями» и средой. Другим источником информации служит для консультанта передовой опыт отечественных и зарубежных предприятий.

Бывает так, что консультант может поставить «диагноз», подобрать «лекарство» и найти подходящий режим «выздоровления» без особых затруднений. В другом случае, аналогично ситуации в медицине, требуются более тщательные исследования, ибо на глаз ничего определенного сказать нельзя. И здесь консультанту приходится принимать на себя почти все перечисленные выше роли: теоретика, чтобы выявить и сформулировать объект исследования и определить его предмет; методолога, чтобы подготовить исследование; методиста, проводящего исследование, и т.д.

7.2. Организация внутреннего консультанта

Существует несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли.

Модель центра обслуживания. Эта служба является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы. Деятельность этого отдела оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ. Расходы на содержание самой службы и консультирование подразделений предприятия представляют собой часть общих и административных затрат, т.е. услуги для клиента бесплатные. По мнению аналитиков, у данной модели эффективность низкая,

так как клиент «злоупотребляет» помощью внутренних консультантов, рассматривая их как дополнительных бесплатно работающих сотрудников.

В модели центра затрат критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены. Небольшая плата за услуги внутренних консультантов снижает количество заказов подразделений, заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы консультантов. Подразделения предприятия могут выбирать между внутренними и внешними консультантами, а также воспользоваться помощью служб предприятия, занятых выполнением аналогичных функций (отдел финансов, маркетинга и т.д.).

Центр прибыли. Если внутренние консультанты выходят за рамки предоставления внутренних услуг и экономии издержек и начинают приносить доход предприятию, они превращаются в консультационную фирму. Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся по показателю прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения рекомендаций консультантов, доходов от внешнего консультирования, затрат и инвестиций.

7.3. Ассоциация консультантов

Важную роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования играют объединения консультационных фирм и консультантов. С их помощью решаются такие важные вопросы, как координация и информационное обслуживание консультационной деятельности, поддержание и распространение высоких стандартов качества оказываемых услуг и этики взаимоотношений с клиентами, аттестация и повышение квалификации консультантов. Немаловажное значение имеет и такая деятельность объединений профессиональных консультантов, как выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультировании.

онных услугах, разработка рекомендаций по организации и методам консультирования. Нередко они осуществляют издательскую и рекламную деятельность.

Чаще всего они регистрируются в форме ассоциаций. В некоторых странах (США, Япония) одновременно функционирует несколько ассоциаций, как крупных, так и небольших, конкурирующих между собой за сферы влияния.

Ассоциации и институты — неприбыльные организации. Они содержатся за счет взносов своих членов. Членство в ассоциациях не обязательно, но престижно. Оно дает консультантам и консультационным фирмам ряд выгод (обучение, информационное и маркетинговое обслуживание). Как добровольное объединение ассоциация (институт) не имеет права вмешиваться во внутреннюю деятельность консультационных фирм. Однако необходимость соблюдения определенных условий при вступлении в нее (для фирм — число работающих; доходы от консультирования; квалификационный уровень; отзывы клиентов; перечень осуществленных проектов) позволяет установить требования к качеству услуг.

Объединения консультационных фирм и консультантов защищают интересы клиентов от непрофессионализма, некомпетентности в оказании услуг. Они предоставляют гарантии качества услуг своих членов. Ассоциации и институты консультантов могут оказывать клиентам услуги по поиску и подбору нужной консультационной фирмы (консультанта): предоставляют информацию о надежности и квалификации консультантов, осуществленных проектах и отзывах клиентов.

Система гарантий качества услуг членов Ассоциации консультантов базируется на: кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики; двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и удостоверение ассоциированного члена); реализации программ повышения квалификации консультантов с последующей выдачей сертификатов.

Ассоциация консультантов организована по принципу профессионального клуба. Ее членами являются индивидуальные консультанты и консультационные организации. При Ассоци-

ации консультантов создана Школа консультантов по управлению. Это объединение считает своей главной целью подготовку внешних и внутренних консультантов, профессионально владеющих современными приемами и методами консультирования.

Теоретическая часть предполагает проведение экспресс-опроса по следующим учебным вопросам:

1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта.
2. Модель центра обслуживания.
3. Модель центра затрат.
4. Модель центра прибыли.
5. Организация внутреннего консультанта.
6. Ассоциация консультантов.

Лекция 8. Маркетинг консультационных услуг

ПЛАН

- 8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов.
- 8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.
- 8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.

8.1. Роль маркетологов в привлечении заказов

Рекомендации удовлетворенных клиентов — чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, так как за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. 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. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплен консультант, а не маркетолог. Почти всегда это должен быть руководитель последнего 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.

Маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотивирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статей, выступление на конференции, встречу с перспективным клиентом. Компании готовы вознаграждать результаты (подписанный договор), но не вознаграждают усилия. При этом подписание договора как раз и является результатом целевого воздействия на перспективного клиента, прочитавшего статью, заглянувшего на сайт, пришедшего на семинар, получившего дополнительную интересную информацию о себе, своем рынке, своих конкурентах.

В этой ситуации роль внутреннего маркетолога должна быть схожа с ролью дирижера оркестра. Он должен направлять и организовывать усилия консультантов. Статьи, исследования и семинары должны проводиться для одной и той же целевой группы клиентов. У консультантов должен быть план по написанию статей, выполнение которого должно быть под контролем. Эффективность каналов должна быть контролируема и измеряема. Без организации маркетинговых программ консультанты чаще всего представляют собой довольно плохо сыгранный оркестр, звуки которого не привлекают клиентов.

Должен существовать баланс между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс — не только вопрос различных навыков, но и вопрос прибыльности компании, поскольку величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в Интернете. Что касается таких тактик, как рассылка и прямая реклама, то большин-

ству консалтинговых компаний от них стоит отказаться и не называть это маркетингом и продажами.

Другие традиционные для реального сектора функции маркетинга — ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов — почти всегда находятся вне компетенции тех, кого называют маркетологами в консалтинговых компаниях. Одна из причин заключается в том, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

Как уже отмечалось выше, 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.

Положительная мотивация:

- установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу; компаниям следует оплачивать это время 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»? Клиентами маркетолога являются кон-

сультанты, а потому именно они должны оценивать его работу. Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определить их уровень удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных И. Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

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

Что положительное вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?

Что не удается, не сделали («узкие места»)?

Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения маркетолога. Помимо этого, можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных в СМИ статей и т.д.

Нередки те случаи, когда консультационные компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консультационных услуг, начинают применять привычные для себя методики, неприменимые на рынке консультационных услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консультационных фирм.

Другой вариант — когда один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ — более приемлем. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консультационных компаний привыкли к отсутствию маркетинговой «нагрузки» и с большой неохотой берутся за маркетинг.

И все-таки эти два пути остаются основными — приглашение маркетолога со стороны и выращивание из собственных консультантов. Третий путь — приглашение «готовых» успешных маркетологов из других консультационных компа-

ний — находится скорее в сфере уникальных проектов. Дело в том, что таких маркетологов в российском консультационном бизнесе не более 15–20, и вес они хорошо себя чувствуют на своих нынешних местах работы. Чтобы переманить их к себе, компании придется предпринять экстраординарные усилия.

8.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

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:

Найдите способ использовать это для укрепления отношений с клиентом.

Извлеките из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз?

На рис. 8.2.1 показаны этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг. Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру.

Необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут стать клиентами предлагаемых фирмой услуг. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить.

Брошюры, семинары, конференции, паблисити, статьи в периодической печати и т.п. помогут сделать известными услуги консультационной организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и таким образом превратиться в перспективных клиентов. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

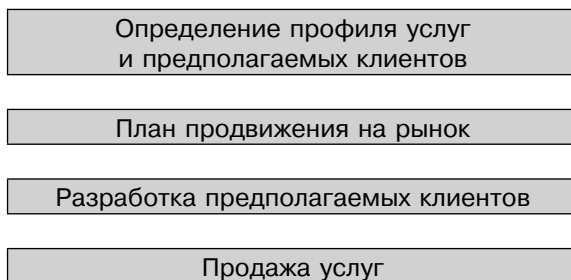


Рис. 8.2.1. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг⁶

На рис. 8.2.2 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.

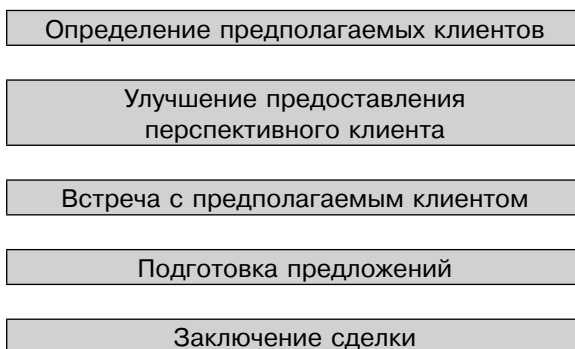


Рис. 8.2.2. Стадии процесса продажи консультационных услуг⁷

⁶ Васильев Г.А. и др. Указ. соч. С. 135.

⁷ Там же. С. 136.

Цель стадии определения предполагаемых клиентов — в том, чтобы выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени. Одним из важных процессов на первом этапе маркетинга продаж является процесс сегментирования рынка консультационных услуг. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей представлены в таблице 8.2.1.

Таблица 8.2.1

Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей⁸

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, аудильный 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

⁸ Васильев Г.А. и др. Указ. соч. С. 137.

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. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

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 встреча, 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. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может

быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней. В других случаях может потребоваться достаточно большая работа после внесения предложения. 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. Количество перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мало — всего несколько процентов. 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:

Не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент не появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т.п., — это все часть нормального процесса.

Если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены.

Важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать.

Организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки (рис. 8.2.3).

Получение технического задания на консалтинг является кульминацией как совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности. Консультационный проект в действительности является совместным пред-

приятием консультационной фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия. Такой взгляд на вещи может помочь продавать свои услуги новичкам в консультационном бизнесе, поскольку многие из них считают, что процесс продажи сводится к убеждению людей купить то, что они в действительности покупать не хотят. Это, конечно же, совершенно неверно в случае организации продаж консультационных услуг. 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.

Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен определиться в том, что что-то надо делать для ее решения. Проблема может быть очевидной (например, передислоцирование офиса или фабрики). Но консультанты и сами могут стимулировать потребности в результате своей маркетинговой деятельности.

Разрешение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть что-то предпринять в этом отношении уже сейчас.

Клиент должен верить, что проблема может быть решена. Маркетинг консультационных услуг должен быть нацелен на формирование такой уверенности, равно как и на то, что стоящая перед клиентом проблема имеет для него первостепенное значение. Например, во всех организациях допускается определенный уровень потерь рабочего времени, но если ста-

нет известно, что легко сократить его наполовину, многие организации, которых раньше такое положение устраивало, будут стремиться к тому, чтобы его изменить.

Клиент осознает необходимость помощи со стороны — это экспертиза, или опыт, или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.



Рис. 8.2.3. Организация процесса продажи консультационных услуг⁹

⁹ Васильев Г.А. и др. Указ. соч. С. 140.

Часть процесса организации продажи консультационных услуг сводится к тому, чтобы выяснить, в какой степени покупатель соответствует указанным выше критериям готовности. В момент заключения сделки консультант стремится получить от перспективного клиента нечто вроде признания в том, что проблемы/вопросы соответствуют его бизнесу и заслуживают внимания именно сейчас, а главное — что они могут быть решены с посторонней помощью, которую способен оказать консультант.

Перспективность клиента напрямую связана с вопросами, которые вызывают у него наибольшее беспокойство. Задача консультанта как продавца — установить связь между такими вопросами и услугами, которые он должен предложить. Когда клиент решил начать проект и ищет помощи со стороны, то выберет консультанта среди тех, кого он знает или у кого хорошая репутация в соответствующей области. Если консультант помогал клиенту выявить проблему и начать проект, то у него есть хороший шанс получить от него подряд на всю работу. Если же этого не было, то выбор фирмы этого консультанта будет зависеть от осведомленности клиента о нем и его репутации, что, в свою очередь, определяется эффективностью маркетинговой деятельности консультанта.

По этим причинам привлекательность любого перспективного проекта можно оценить следующим образом (наименее привлекательные проекты идут первыми).

Случайная работа. Здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге. Но несмотря на всю непривлекательность случайной работы по сравнению с теми, которые следуют ниже, ими все-таки стоит заниматься.

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

Работа по примеру. Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консультационных услугах уже определена. Инициатива в проведении такой работы может исходить от клиентов, контактов «посредников» и т.д.

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. Следовательно, если консультант участвует в конкурсе предложений своих услуг уже имеющимся клиентам, то у него есть преимущества.

Важный вывод, который вытекает из всего этого: для любой консалтинговой компании ценность представляет сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками и т.д. И обязанность каждого консультанта — создавать и поддерживать эти связи.

Консультационный проект — это особенно напряженный период в развитии отношений «клиент — консультант» и может значительно повлиять на них — как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу.

Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом жизненно важно для поддержания профессиональной практики, и здесь особенно важно то, как они начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консультационного проекта, а значит, хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о содержании работы, о ходе и сроках ее выполнения, об оплате услуг по выполнению проекта, а главное — о том, что в результате получит клиент.

В отдельных крупных консультационных фирмах работа «продавца» традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты (по крайней мере, на завершающих стадиях). Продавцы в консультационной фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходящими на контакт с клиентами, но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположительно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты

должны быть знакомы с коммерческими аспектами выполнения консультационного проекта.

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.

В некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом — например, если необходима помощь консультанта как специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется. Но чаще всего предварительные исследования являются первой стадией многоэтапного проекта.

Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособны его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы по основным показателям представлен в таблице 8.2.2.

Таблица 8.2.2

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы¹⁰

Сферы анализа	Основные показатели конкурентоспособности	Расшифровка основных показателей
1	2	3
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу КУ.

¹⁰ Васильев Г.А. и др. Указ. соч. С. 142–143.

		<p>2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом.</p> <p>3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта</p>
	Показатели структуры консультационной фирмы	<p>1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов. 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений.</p> <p>3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства</p>
	Показатели материально-технической базы	<p>1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого.</p> <p>2. Площадь учебно-лабораторная на одного клиента.</p> <p>3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз</p>
	Показатели кадровой структуры	<p>1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов.</p> <p>2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах.</p> <p>3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов</p>

	Показатели эффективности работы консультанта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов. 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество форм обучения клиентов. 2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений. 3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений. 4. Количество центров обучения консультантов. 5. Число запланированных консультаций с учетом возможностей клиента. 6. Количество новых специальных форм обучения клиентов. 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании. 8. Количество тестов на умение решить поставленную задачу. 9. Объем научных работ специализированных подразделений, авторских свидетельств
	Характеристика консультационных кадров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях. 2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю специализированных подразделений. 3. Средний возраст по категории консультантов и возрастные тенденции

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. Э. Джей в своей статье «Оценивайте себя как клиента», опубликованной в Harvard Business Review (1997), писал: «В 50-х годах в Лондоне был известный консультант по вопросам управления, чье грубое лицо, густые брови, глубокое понимание проблемы и пронизательность действовали почти гипнотически неотразимо на совет директоров больших корпораций. Но как только компания попадалась на крючок, его больше никогда не видели. И следующие 18 месяцев офисы компании были наводнены толпами студентов школ бизнеса, завершающих свое образование в области менеджмента за счет корпорации».

8.3. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг

Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

- консультанты гарантируют 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.);
- использование консультантов 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:

Подсчет экономического эффекта от работы консультантов.

Определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий. Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве эффекта от работы консультантов. Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер. Поэтому чаще применяется второй способ — определение реальных изменений, к которым относятся прежде всего перечисленные ниже:

- новые возможности персонала организации — это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
- новые системы — внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;

- 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:

Хочу ли я снова работать с этими консультантами?

Могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

Какой бы известной ни была консультационная компания и как бы ни были нужны клиенту консультационные услуги, если она установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если она назовет слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, то не получит контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный консультантом гонорар слишком низок, а поэтому говорит об отсутствии у него достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

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

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.

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.

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

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. Необходимо четко понимать, что продаются не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое — знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается невосполнимый ресурс — собственное время.

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию еще и потому, что ни одна консультационная компания не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если консультант берется за проект, то это значит, что он не сможет взять новый, пока не доведет его до конца. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консультационных компаний является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка.

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

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.

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 соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% от 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.

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.

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.

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». Этот искусственно рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового

рынка. 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 том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

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. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

При почасовой оплате сразу же оговариваются стоимость человеко-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. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

В практике консалтинга все чаще используется фиксированная оплата за проект. При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если ре-

зультаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например в случае с реструктуризацией предприятия.

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, наем 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.

6. 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. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием.

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 принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах консультирования и результативности, которой можно добиться с их помощью, а также о связанных с этим затратах.

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 обуславливаются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно 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.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится в случае достижения оговоренных результатов или при положительной оценке выполнения проекта заказчиком. Размер минимального гонорара составляет обычно 30–50% основной суммы.

Практикуется частичная предоплата услуг в размере основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе заказчика

дата перерасчитывается на основании действительно затраченного времени по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату. Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задания консультантом.

Вторая система. Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается недельная 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, если происходит по его вине.

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. Оговариваются 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 задержку 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.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. Интенсивность работы консультанта высока: большинство консультантов работают над проблемой заказчика по 12–16 ч в сутки. Для пред-

упреждения недоразумений с оплатой данное обстоятельство следует оговорить сразу же. Если затраты велики для заказчика, он может переформулировать задание на консультирование либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются за полный. Вызов консультанта может оплачиваться либо не оплачиваться по предварительной договоренности. Время в пути оплачивается, если речь не идет о дальней командировке. Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно. Командировки и работа в неурочное время в зависимости от предварительной договоренности могут оплачиваться по повышенной ставке. Система применяется практически всеми агентствами и консультантами.

Внутреннее консультирование. Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии: консультанту обеспечены месячная 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.

Процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар, называется коэффициентом использования за плату, или коэффициентом полезного действия (КПД). Если КПД снизится на 10%, то прибыль может сократиться почти на треть. КПД является ключевым фактором, подлежащим контролю любой консультационной фирмы. Доход зависит от КПД и ставки гонорара. Когда ставка гонорара устанавливается редко — раз в год или в начале работы над проектом — КПД должен контролироваться ежедневно. Чтобы фирма процветала, консультант вынужден поддерживать свой КПД на достаточно высоком уровне.

Лекция 9. Зарубежный и отечественный опыт управленческого консультирования

ПЛАН

9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России.

9.2. Управленческое консультирование и госаппарат.

9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования.

9.1. Сравнительный анализ развития управленческого консультирования в США и России

В США проблема управленческих нововведений наиболее остро встала в 70-е — кризисные годы. Именно в этот период американцы осознали, что управленческие перестройки должны проводиться намного чаще и решительней, чем раньше. Новая организация УК в США базировалась на трех направлениях развития американского менеджмента:

а) поведенческом, где организация рассматривается с позиции саморазвивающейся системы и использования неформальных механизмов руководства;

б) рационалистическом, предполагающем «рациональность» поведения человека в организации с жесткими иерархическими отношениями;

в) системном, где организация — это самостоятельная система, внедряющая нововведения на базе анализа, поиска решения, организации процесса внедрения и личностных характеристик руководителей и персонала.

В отличие от американского, японский менеджмент, базирываясь на долгосрочной экономической стратегии, проводит в жизнь специфическую структуру, сочетающую одновременно как жесткие иерархические отношения внутри фирмы, так и неформальные отношения в рамках этой иерархии, что дает колоссальный эффект, способствуя самостоятельности, творческому поиску и развитию личности работника. Данная спе-

цифика японского менеджмента способствует формированию соответствующих форм и методов управленческого консультирования.

Анализ американского опыта УК показывает, что имеется большое разнообразие оригинальных и эффективных форм осуществления консультационной деятельности, включая организацию внутрифирменного консультирования, предоставление демонстрационных проектов (распространение передового опыта) и т.п. Большое внимание уделяется в процессе УК в США проблеме восприимчивости организации и инновациям. Для консультационных же форм в Японии этот вид деятельности не является ведущим, поскольку японский менеджмент направляет основные усилия на развитие высокой приспособляемости к требованиям НТП и на интенсификацию научных исследований и разработок. В условиях высокоэффективной мотивации работников, характерной для Японии, дополнительные усилия консультантов, направленные на повышение восприимчивости к нововведениям, минимальны.

Исследования по освоению нововведений в США позволили создать множество концептуальных моделей организационного изменения в сторону повышения восприимчивости к нововведениям. В основе большинства моделей лежала гипотеза о существовании в любой организации двух группировок или противодействующих друг другу сил по вопросу «за» и «против» управленческих нововведений (УН) и находящихся в состоянии динамического равновесия. Изменения в организации произойдут, если баланс нарушить в пользу «за». Для этого нужно в первую очередь осознать необходимость изменения организации, затем — овладеть новыми установками и действиями по изменению ее и в заключение — стабилизировать эти новые установки. Перечисленные три действия сами американцы называют «драмой реорганизации».

Программой реорганизации любого предприятия необходимо, по их мнению, управлять, и лучше всего это могут делать группы консультантов, обладающие навыками в управлении человеческими ресурсами, в налаживании управленческих

информационных систем и внутриорганизационных коммуникаций и прекрасно знающие производство и менеджмент.

Различные консультационные фирмы предлагают клиентам широкий выбор услуг (обязательно содержащих новации), реализовать которые предстоит фирме с помощью консультантов. Сравнительный анализ «ассортимента» консультационных услуг, приоритетных в США с видами деятельности, которые могут использоваться в качестве объектов УК в России и в Приморском крае, в частности, выявляет такие особенности УК, которые позволяют прогнозировать возможности организации консультационной деятельности в регионе (таблица 9.1.1.).

Таблица 9.1.1

**Приоритетные виды хозяйственной деятельности —
объекты консультационных услуг¹¹**

США	Ранги	Россия (Приморский край)	Ранги
Общие вопросы управления (разработка стратегии, диагностика и т.п.)	1	Проблемы инженерно-технического обслуживания производства	1
Рационализация управления персоналом	2	Проблемы производства	2
Анализ сбыта	3	Социальные проблемы	3
Планирование организационных структур	4	Организация труда руководителя	4
Подготовка управленческих кадров	5	Социально-экономические методы управления	5
Налаживание стратегического планирования	6	Документооборот и рационализация системы управления	6
Совершенствование финансовой службы и системы учета	7	Кадровая служба	7
Формирование стратегии сбыта и ее реализация	8	Взаимоотношения с зарубежными партнерами	8

¹¹ Галлямов Ф.Ф. Управленческое консультирование: Учеб. пособие: Изд. 2-е. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 1998. С. 7.

Учитывая динамику современного экономического развития России, приоритеты за последние 5 лет изменились, но не приобрели всеобщего характера.

Данные таблицы свидетельствуют о значительном расхождении в приоритетах различных видов консультационных услуг в США и России. Главное различие состоит в том, что проблемы в России более предметны и узки (проблемы инженерно-технического обслуживания производства, труда руководителя и т.п.). Ранги консультационных услуг, приоритетных для США, выделяют проблемы аналитического характера (анализ сбыта), стратегического плана (общие вопросы управления, налаживание стратегического планирования, формирование стратегии сбыта и ее реализация и др.). Если отдельные проблемы, которые могли бы быть объектами УК, и в США, и в России пересекаются, то такой вид услуг, как совершенствование финансовой службы и системы учета, актуален только в США, и это свидетельство того, что управленческое консультирование представляет собой реакцию на так называемые «узкие места» хозмеханизма. Таблица 9.1.1 наглядно демонстрирует два качественно разных хозяйственных механизма. Один направлен на решение стратегических задач, а другой — на решение задач внутреннего характера, гораздо более узких и менее масштабных. Из этого следует, что общий уровень развития консультационной деятельности определяется уровнем развития менеджмента конкретной страны. Однако с другой стороны, управленческое консультирование посредством «раскачивания» инновационных процессов способствует повышению уровня развития менеджмента. В этом смысле УК носит двойственный характер, являясь и следствием развития менеджмента, и причиной его дальнейшего совершенствования.

Особый интерес представляет организация службы внутренних консультантов в США. Постоянно меняющиеся условия функционирования крупных организационных структур (фирм, корпораций и т.д.) и неизменная установка на опережение конкурента привели к выделению новой штатной функции, направленной на организацию управленческого инновационного процесса в корпорации. К середине 70-х годов эта новая

штабная функция обрела конкретную форму специализированного внутреннего подразделения (отдел управленческих услуг, организация планирования и др.), но не смогла себя реализовать, т.к. наработки и рекомендации не принимались менеджерами. Поиски более эффективной структуры привели к созданию службы внутренних консультантов (СВК). Наиболее близки по содержанию к СВК в России ранее существовавшие службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в настоящее время).

Сравнительный анализ концептуальных задач, решаемых СВК в США и службами НОТ в России (таблица 9.1.2), позволяет увидеть метаморфозу, случившуюся с первоначальной концепцией НОТ (ЦИТОовский вариант), которую сами авторы называли «технобиосоциальной».

Таблица 9.1.2

**Концептуальные задачи, решаемые
СВК (США) и НОТ (Россия)¹²**

№ п/п	СВК 70–80-е годы	НОТ по А. К. Гастеву 20-е годы	НОТ 80-е годы
1.	Анализ производственно-хозяйственной деятельности, выявление проблем, требующих нововведений	Теория трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места	Совершенствование кооперации и разделения труда, нормирования и оплаты
2.	Разработка или поиск нововведений, способных решать эти проблемы	Методика рационального производственного обучения	Распространение передовых приемов труда
3.	Проведение перестроек в управлении	Теория управленческих процессов	Рациональная организация и обслуживание рабочих мест

¹² Галлямов Ф. Ф. Указ. соч. С. 8.

4.	Повышение общей восприимчивости к нововведениям и распространение по всей организации		Совершенствование санитарно-гигиенических и эстетических условий труда
5.			Научные методы подбора, расстановки и продвижения кадров

Сопоставление концепции А.К. Гастева с концептуальным положением СВК (США) показывает наличие общего стержня — отказ от чисто эмпирического подхода к решению управленческих проблем. Для СВК главным являются поиск нововведений и повышение восприимчивости к ним, для А.К. Гастева — теория управленческих процессов, методика обучения, теория трудовых движений. Зато для концепции НОТ 80-х годов характерны большая предметность, эмпиризм и идеологическая нагрузка.

Корни такой трансформации НОТ общеизвестны, и, может быть, есть необходимость вернуться к концепции А.К. Гастева как к основе, на которой следует строить подходы к развитию СВК на предприятиях страны, с учетом опыта США и других стран. Еще в 20-е годы, развивая концепцию НОТ, А.К. Гастев предлагал вариант очень близкий к четвертой задаче СВК в США о повышении общей восприимчивости к нововведениям: «Мы ставим вопрос о создании определенного рода психологической и общебиологической приспособляемости рабочего к постоянному совершенствованию...».

Таким образом, развитие СВК на предприятиях нашей страны — это одно из условий формирования теории и практики УК. Это будут гибкие структуры, складывающиеся в зависимости от поставленных задач по рационализации управления. Достоинствами внутренних консультантов будут глубокие знания специфики организации, ориентация на комплексное решение управленческих проблем, а также решение деликатных вопросов по сохранению секретов организации. Эффективны

также совместные группы, составленные из внутренних и внешних консультантов, особенно в случае освоения нововведений.

Формирование СВК на предприятиях в стране можно начинать на базе резерва руководителей всех уровней управленческой иерархии. Активное участие в работе такой группы в качестве внутреннего консультанта поможет будущему руководителю пройти хорошую школу УК, проверить свои потенциальные возможности (что станет своего рода «активным практическим тестом»), изучить и не растерять опыт управленцев прошлых лет.

В процессе совершенствования УК формировалась определенная система управления организационными перестройками. В России практически не было организационных перестроек, касающихся содержания деятельности предприятия, не считая производимых по команде сверху изменений, носивших формальный характер (наркоматы, министерства, совнархозы, бригадные формы и т.д.). Однако определенный сравнительный анализ опыта организационных перестроек в США и России можно сделать, выделив характерные черты систем управления подобными перестройками (таблица 9.1.3).

Таблица 9.1.3

**Характерные черты системы управления (СУ)
организационными перестройками в США и России¹³**

№ п/п	США	Россия
1	2	3
1.	Предварительный комплекс работ по анализу готовности фирмы к освоению нового метода управления	Не проводится
2.	Формирование целевых комплексных программ (ЦКП) по перестройке управления	В случае указания вышестоящих лиц о перестройке составляется план мероприятий

¹³ Галлямов Ф. Ф. Указ. соч. С. 9.

3.	Создание структуры управления ЦКП	В основном управление программой осуществляют старые структуры, для которых это дело не основное
4.	Создание механизмов обратной связи для контроля над ходом организационных перестроек	Механизмов нет, есть сроки, которые почти всегда срываются

Как видно из таблицы 9.1.3, система управления организационными перестройками в США, по сути своей, реализует программно-целевой подход, из комплекса взаимосвязанных мероприятий которого обращает на себя внимание задача создания механизмов обратной связи, которые действуют таким образом, чтобы постоянно осуществляемая оценка степени осознания клиентом существа решаемых задач, соответствия психологических характеристик работников имеющемуся эталону организации, восприимчивой (или невосприимчивой) к нововведениям, помогла в процессе консультирования своевременно отреагировать на различные отклонения. В этом плане интересен опыт освоения автоматизированных систем управления в США и других развитых странах, который показал, что управленческие работники быстрее овладевали необходимыми техническими знаниями, чем «технари» — знаниями из области управления. Подобных выводов из опыта освоения АСУП в России сделано не было, но типичная ошибка специалистов по управлению состояла в непонимании того факта, что в результате освоения любого технического нововведения (новое изделие, система АСУП, гибкая технология и т.п.) не столько осваивается технический комплекс, сколько нарабатывается новая управленческая система. Посредством УК взаимоотношения между управленческими и техническими нововведениями синхронизируются, УК усиливает эффект от реализации технического нововведения, оформляя его рамками новой системы управления.

9.2. Управленческое консультирование и госаппарат

К деятельности по разработке и реализации УН (управленческих нововведений) в США широко привлекаются внешние консультанты. На их оплату федеральное правительство тратит значительные суммы. Консультирование при этом предусматривает все услуги по разработке политики официального ведомства (в том числе рекомендации по модификации организационных структур и методов управления, применяемых процедур обоснования и принятия решения и т.п.). Через развитую, основанную на детально разработанном правовом регламентировании и солидной финансовой базе систему консультирования федеральное правительство имеет возможность привлечь к инновационным процессам в госаппарате широкий круг наиболее квалифицированных специалистов.

Во второй половине 70-х годов в американском менеджменте появилось и стало завоевывать прочные позиции новое направление — управление сокращениями, — призванное изучить механизмы приспособления к новым условиям, формы и методы перехода организаций на более низкий уровень потребления ресурсов и выработать конкретные рекомендации по сокращению численности учреждений различного типа, снижению размеров их финансирования, обоснованию выбора и ликвидации наименее эффективных программ, руководству процессами постепенного свертывания подразделений.

В условиях перехода к рыночным отношениям в нашей стране управление сокращениями представляется чрезвычайно актуальным направлением развития консультационной деятельности. Имеющиеся и ожидаемые сокращения должны быть увязаны с созданием, в первую очередь, предприятий малого бизнеса. При этом необходимо учитывать отсутствие опыта в подобного рода деятельности, отсутствие специалистов-консультантов, а также психологический дискомфорт, возникающий в обществе в результате массовых увольнений.

В то же время вряд ли стоит идеализировать процесс управления сокращениями в США, тем более, что и в США, и в России, и в других странах основные направления борьбы с бюро-

кратизацией госаппарата одинаково распространены: перевод госучреждений на функционирование при меньшем объеме финансирования, ограничение вновь создаваемых организаций в размерах и сроках функционирования, делегирование отдельных функций госуправления на более низкие уровни власти, ликвидация отдельных функций и непосредственное сокращение персонала госучреждений.

Для развития УК в России практический интерес представляет опыт применения аналитических методов при осуществлении федеральных программ рационализации управления в госаппарате. Применяется совокупность методов и процедур подготовки и выработки управленческих решений, которые могут основываться на использовании математического моделирования, машинной имитации, количественного аппарата 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.

Аналитические методы сами представляют собой объект приложения УК, изменяясь и совершенствуясь под воздействием развития информационной и вычислительной техники, методологического аппарата статистики, прикладной математики, психологии и других наук. Вместе с тем сами методы являются одним из важных нововведений последних лет, от использования которого во многом зависит эффективность госаппарата.

Для реализации управления госаппаратом необходимо осуществить большой объем консультационной деятельности по накоплению методического, организационного и кадрового потенциала по управлению сокращениями. Такая работа в госаппарате проводится, но процесс этот пока слабо управляем и может быть одним из важнейших объектов УК.

В японском опыте УК представляет интерес специфический механизм консультаций между бизнесом и правительством, осуществляемый на основе информации о рыночных тенденциях, конкретных отношениях и перспективных планах. Правительство Японии, определяя политику косвенного регулирования народнохозяйственного комплекса, значительное место уделяет

консультационной деятельности. Так, в парламенте страны есть особый орган — Палата советников, а в структуре министерства финансов и МВТП (министерства внешней торговли и промышленности) действуют различные бюро, в задачу которых входит консультирование различных отраслей по вопросам динамики спроса, использования мощностей, роли рынка, производительности труда, техники и технологии, условиям конкуренции. Ничего подобного нет ни в одной западной стране.

Кроме того, имеется целый набор консультационных комитетов.

Совершенствование деятельности важных министерств (министерства финансов в МВТП) теоретики МВТП видят в их трансформации «в научный и координационный центр, специализирующийся на внутрипромышленных отношениях, то есть источнике советов, уважаемых частным сектором».

В качестве способа подготовки специалистов-консультантов высокого класса используется японская практика работы с кадрами, известная как АМАЖУДАРИ («спустившийся 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.

Вопросы оптимизации методов государственного регулирования в условиях функционирования рыночных механизмов четко обозначены в одном из правительственных документов: «... накопление правительством политической информации и ее предоставление заинтересованным лицам — это, вероятно, самые фундаментальные инструменты для компенсирования ограничений рыночного механизма и для ориентации промышленности в нужном направлении в современных условиях быстро меняющегося и сложного мира». Наиболее существенную роль правительство Японии играет в координации управленческих функций приоритетных сфер — в налоговой политике, подготовке кадров, в развитии НИР и НИОКР и в региональной политике.

Координационные же функции выполняются в первую очередь посредством консультирования.

Идеология консультирования заложена и в японскую систему организации науки. В отличие от США, России, стран Европы и др., где наиболее престижным завершением научного исследования являются публикация итогов и создание научного имени, японские ученые-исследователи мечтают о выгоде и карьере по экономической или корпоративной части, а также о том, чтобы скорее окупить затраты.

Система японского высшего образования имеет множество специфических особенностей и среди них — упор на инженерное образование, в то время как в США, например, инженерные дисциплины в программах менеджмента и бизнеса сведены до минимума. В этом смысле японские менеджеры уверенно чувствуют себя в условиях НТР, и им значительно лучше удаются усовершенствования в технологиях. Кроме того, эта специфика японского образования позволяет развиваться инженерному консультированию в цехах, что ускоряет процессы технологических перемен.

«Мягкие» системы управления, эффективно реализующиеся в японской модели человеческого капитала, включают в себя структуру кадровой подготовки рабочих, которая предлагает пожилым рабочим конкретные варианты продолжения трудовой деятельности.

Среди предлагаемых вариантов — работа в качестве консультанта.

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. В его задачи входит в качестве главной умение помочь работнику осуществить жизненные планы и найти свое место в мире.

Консультирование — это выращивание умения заимствовать новое. Постигать и заимствовать опыт мировых достижений практически во всех областях жизни лучше, чем Япония, никто не умеет.

Поэтому эффективный японский менеджмент и опыт УК требуют глубокого изучения и осмысления.

9.3. Многообразие организационных форм управленческого консультирования

По мере развития общества и ускорения темпов научно-технической революции в менеджменте в первую очередь развитых государств, роль управленческого консультирования становится все более существенной, и оно прочно входит в структуры экономических моделей ФРГ, Великобритании, Швеции, Франции и других стран. Опыт работы консультантов различных стран свидетельствует о наличии единых концептуальных основ управленческого консультирования. Однако специфика менеджмента каждой страны вносит в теорию и практику УК нечто свое, особенное, характерное для конкретной управленческой культуры. Так, консультанты из Франции придают особо важное значение методам воздействия на работников предприятия, поискам эффективного стиля общения с заказчиком и являются сторонниками долгосрочного консультирования. Определенные особенности присущи УК европейских, азиатских и других стран. Типы консультационных организаций США, представленные ниже, свидетельствуют о многообразии форм и качественных особенностях.

1. Крупные международные фирмы с множеством отделений по стране, консультирующие управляющих частных и правительственных учреждений, в том числе за рубежом, по широкому кругу вопросов («Буз Аллен Энд Гамильтон», «Мак Кинзл» 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 и т.д.).

5. Фирмы, работающие по контракту с правительственными и общественными организациями (в составе много бывших госчиновников).

6. «Фабрики мысли» типа Стенфордского института «РЭНД корп.» 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, в том числе работающие в одном из университетов (В 70–80-х годах 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. «Инкубаторами» становятся центры развития бизнеса и предприятий, региональные технологические и инновационные центры при университетах, крупные корпорации и т.п. Консультирование сопровождает весь «инкубационный» период.

Если многообразие форм УК в США избрать в качестве эталона и сравнить со структурами УК других стран, то наиболее неразвитыми представляются такие организационные формы УК в странах Восточной Европы, как бухгалтерские фирмы (п. 2), фирмы, работающие по контракту с правительственными и общественными организациями (п. 5), «фабрики мысли» (п. 6), «инкубаторы новых фирм» (п. 10), аудиторские фирмы (п. 9) и т.д. Сравнение, таким образом, показывает «консультационные ниши», заполнить которые необходимо в процессе формирования нового хозяйственного механизма и совершенствования инфраструктуры управленческого консультирования.

В нашей стране истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20–30-х годов, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Затем такого рода деятельность, как специфическая и самостоятельная, была упразднена и начала возрождаться в 60-е годы.

В качестве консультантов тогда выступали специалисты ряда экономических, академических институтов и вузов страны.

Лаборатория «Управленческого консультирования» Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска (руководитель д.э.н. В.Ф. Комаров) хорошо известна в нашей стране. Само появление такой лаборатории в академическом институте как реакция на преодоление трудностей освоения научных разработок ИЭ и ОПИ СО АН СССР в народном хозяйстве свидетельствовало о нетрадиционном подходе к поиску новых форм реализации инноваций, позволяющих оперативно переходить от теоретизирования к практической апробации. Лаборатория не только практиковала, но и проводила большой объем научных изысканий по проблемам менеджмента, совершенствования хозяйственного механизма, координировала работу различных консультационных организаций страны.

В годы реформ практически во всех крупных городах появилось множество консультационных организаций. Опыт управленческого консультирования в этих фирмах нарабатывается, однако уже достаточно актуален вопрос консолидации консультантов, координации их деятельности и управления процессом УК, получающих все большее развитие в стране.

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, во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

В настоящее время УК в России находится на такой стадии развития, когда отрабатывается логика теории, то есть набор правил в рамках этой теории. Управленческому консультированию предстоит преодолеть сложившееся отставание, главным образом путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с УК зарубежных стран и практического вклада в создание теории управленческого консультирования.

Лекция 10. Результативность и эффективность консультирования

ПЛАН

- 10.1. Оценка выгод, полученных клиентом.
- 10.2. Прямые и косвенные результаты.
- 10.3. Оценка процесса консультирования.
- 10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом.
- 10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации.

10.1. Оценка выгод, полученных клиентом

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая причина — ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным либо отложенным, полученным за счет дополнительных поступлений либо за счет экономии. Как экономический эффект может рассматриваться обучение персонала или уменьшение риска в принятии решений. Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий и оптимизация оргструктуры, нацелены на долгосрочную перспективу. В этом случае сложность оценки деятельности консультантов заключается в том, что результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компании. Так, крупнейшая нефтяная компания «Шелл» ощутила пользу от организационных изменений лишь спустя 5 лет после полученных рекомендаций и их реализации. Бывает даже так, что внедрение рекомендаций приводит к временному падению прибыли. Внедрение рекомендации может поглотить дополнительные средства. Консультанты рекомендуют увеличить численность персонала, повысить оклады, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов, но могут положительно повлиять на положение фирмы-клиента в будущем.

Небольшие задания, например исследование отдельных аспектов качества продукции, могут принести немедленную прибыль. Существует целый ряд работ, выполняемых консультантами, результаты от которых можно рассчитать достаточно

точно. Например, вопросы складирования, стандартизации документов и т.д. К сожалению, такие работы являются незначительными по удельному весу от всего объема работ.

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Под результативностью понимается не только количественная, но и качественная сторона этой деятельности.

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Это связано с ее спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата. Поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон — клиента и консультанта, — то это обстоятельство предопределяет несколько направлений оценки результатов со специфическим набором показателей по каждому из них.

Оценка выгод, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. В свою очередь, они делятся на количественные и качественные.

10.2. Прямые и косвенные результаты

Прямые результаты:

а) количественные — снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д.;

б) качественные — изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов и т.д.

Косвенные результаты:

а) количественные — привлечение внешнего капитала; приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров; рост курса акций (если это не является целью консультирования).

10.3. Оценка процесса консультирования

Принципиальным моментом ее проведения является то, что она в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом.

Причем каждый из них обязан оценить по всем показателям как свои действия, так и действия партнера, т.е. проанализировать выполнение сторонами зафиксированных в контракте обязательств.

Рассмотрим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, давая при этом ссылку на тип получаемого эффекта.

Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно.

В первую очередь это ревизия маркетинга и ревизия управления. Если ревизия управления применяется отдельно крайне редко, чаще — при разработке стратегий или оргструктуры, то ревизия маркетинга — обычная процедура, для которой не нужно специального повода. Основанием для ревизии маркетинга (если она вообще не заложена в график как постоянно-периодическая) служат падение, стабилизация или недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов, разработка крупной рекламной кампании и т.д.

Собственный персонал любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации, даже исследуя ее по наработанной методике, из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от «заводских» представлений предприятия, не имеет личных интересов в предприятии клиента. Его рекомендации объективны.

Экономический эффект получается в виде повышения эффективности маркетингового комплекса (или, соответственно, качества управления). Он может выразиться в увеличении

сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании и т.д.

Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта.

Таковыми мероприятиями могут быть: поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия такого рода носят разовый характер и в то же время могут быть чрезвычайно объемны.

Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Экономический эффект в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес-проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения.

Например, это может быть проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе и т.п. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается главным образом отсутствием бизнес-проекта как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение о его детальной (и дорогостоящей) проработке.

Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, содержать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разра-

ботки рекламных кампаний). Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании.

Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. В основном это маркетинговый и рекламный персонал. Совместная работа консультанта и персонала клиента по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно и когда решение необходимо принимать быстро. Т.е. у руководителя просто нет времени проработать проблему самому и нет незанятого персонала нужной квалификации на предприятии.

Эффект достигается за счет снижения риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала.

Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Теоретически применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей — соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер.

Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, бóльшую степень свободы — соответственно, для него может быть получен и больший эффект. С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование является последним шансом для выживания; стимул к применению консультирования для такого предприятия выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных про-

блем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их к полностью проблемным или благополучным нельзя.

Также эффективность консультирования зависит во многом от двух совершенно противоположных факторов:

- 1) оснащения работы лучшими технологиями и правильного их выбора;
- 2) личностной совместимости и полной погруженности в культуру и ценности клиента, что должно быть построено в адекватной методологии данной работы.

Причем методологическая часть должна предшествовать технологической и определять выбор технологии, а также степень и глубину их адаптации для конкретной ситуации.

Здесь важна методология — необходим человек, который договаривается с клиентом о целях и отвечает за конечный результат.

Применение только собственных авторских технологий обязательно. Консультирование с помощью игровых средств (игротехники) поднимает статус деятельности в конкретной неповторимой ситуации и не поощряет изучение типичного и общего во многих управленческих ситуациях. Эта практика противопоставляет ситуации норме, а методологию — науке.

Лучшее обучение — это консультирование. Особенно это заметно в бизнес-образовании. Если преподаватель максимально приближен к обучаемому и погружен в его работу, то он формулирует знания на языке ситуации (сюжета), причем его (клиента, ученика) ситуация, на его языке. И клиент-ученик не просто получает определенный объем знаний, а формулирует навыки в конкретной ситуации, то есть учит себя. Ответственность за конечный результат при этом остается на ученике (клиенте).

Под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.к. клиенту всегда нужен результат и никогда — процесс. Но следует помнить, что получаемый результат консультационного проекта — продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта. Клиент имеет возможность влиять на качество консультирования в не меньшей степени, чем консультант.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

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

Для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни клиент, ни консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для клиента только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны клиента на данном этапе невелики. Однако у клиента существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность клиента определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта мало что дает на практике. Клиент не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. В основном он предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, подход консультирования и конкретного консультанта.

Время консультирования. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога — позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в момент, когда становится явной, время для бесконфликтных решений уже упущено.

Таким образом, для повышения качества результатов консультирования клиенту необходимо решить проблему своевременного приглашения консультанта. 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. Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, затем оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становятся ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководителем может быть получена применимая для его предприятия методика 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 после получения достаточных данных.

Подход консультирования. В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением различных подходов консультирования. Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов клиентом. Если подход непонятен или неприемлем для клиента — непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно, не будет достигнут результат.

Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя, поэтому имеет смысл лишь для предварительно выбранного подхода.

Конкретный консультант. Проблема продвижения консультационных услуг — самая сложная проблема в профессии консультанта, потому что ее нельзя решить раз и навсегда (самый успешный консультант не застрахован от «провала» на ровном месте, в простом заказе, в обычной организации). С самых первых слов диалога с клиентом и в течение всего процесса консультант, как шахматист, должен видеть логику партии в целом, все возможные пути развития и выбирать каждый ход, каждое слово с высоты всей своей квалификации. Продвижение консультационных услуг проходит и должно проходить через осязаемые образы конечного результата, легко доступные для ощущения и понимания любого клиента (например: обучение, подбор и поиск кадров).

Причем регулируемая глубина погружения консультанта в клиентскую организацию должна соответствовать в начале работы степени зрелости ее руководителя, а в конце работы — реальным и потенциальным возможностям консультантов. При такой схеме работы углы треугольника «консультирование — обучение — подбор кадров» начинают все больше подпитывать друг друга заказами, оттачивать мастерство, универсализм консультанта, развивать клиента и способствуют росту авторитета консультационной и самого консультирования.

10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом

Основными критериями результативности для консультационной организации являются: расширение рынка и объема услуг: цена проекта, рентабельность проекта, удельные за-

траты на маркетинг, структура затрат на маркетинг, структура персонала; экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта; качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента; повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; рост профессионализма (опыт, знания, умения, навыки): опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентных организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария; экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

10.5. Система измерителей и оценка клиентной организации

Большое разнообразие видов деловых и консультационных услуг предполагает специфичность результата. Об этом свидетельствуют следующие примеры.

Результаты аудита заключаются:

- в достижении реального экономического эффекта: в виде экономии на сумме налоговых платежей после проведения работ по оптимизации налогов, учетной политики: от выявления и минимизации предпринимательских рисков, возникающих из-за недостаточного знания клиентом нормативных актов; неглубокой проработки контрактов; ошибок при ведении бухгалтерского учета; ошибок при определении налогооблагаемой базы и расчете налогов; отсутствия должного взаимодействия между структурными подразделениями, нерациональной организации информационных потоков;
- в уверенности клиента (собственников и руководства) в достоверности финансовой отчетности предприятия и в правильности исчисления уплаты налогов.

Результаты бухгалтерского обслуживания могут выражаться в виде:

- экономии: расходов на содержание штатного главного бухгалтера; расходов на приобретение бухгалтерской программы; на минимизации финансовых расходов по уплате штрафных санкций; за счет постоянного консультационного обслуживания;
- уверенности клиента в соответствии законодательным нормам.

В предыдущих, вышеизложенных темах отмечалось, что консультирование может быть разовым или осуществляться в виде различных по продолжительности и объемам задействованных ресурсов проектов. Это означает, что набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта. За основу может быть взята схема оценки рекомендаций и результатов консультирования.

На практике она должна быть расширена. Расширение и изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход от «пожарного» подхода к решению проблем клиентной организации, от «латания дыр» в отдельных функциональных подсистемах к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе вызывают необходимость развития методического инструментария, требуют интенсивного обмена опытом консультантов.

Обогащению методического инструментария способствует создание объединенных команд консультантов из различных консультационных организаций для обслуживания крупных заказов. Обмен методами происходит и путем публикации в открытой печати статей консультантов, и в результате дискуссий на семинарах, заседаниях консалтинг-клубов, конференциях.

Консультационные фирмы и индивидуальные консультанты постоянно ведут работу по обобщению и накоплению методик решения разнообразных проблем клиентных организаций. Эта работа получает оформление в виде «фондов методов».

В последние годы в мире отмечается устойчивая тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентных организациях.

О качественном развитии рынка консультационных услуг в России свидетельствует рост требовательности со стороны клиентных организаций, которые связывают размер гонорара консультантов с достижением определенных финансово-экономических результатов.

Многие консультационные фирмы предпринимают попытки разработать методики оценки рекомендаций и увязать с ними размеры гонораров.

В консультировании (чаще управленческом) требуется время на то, чтобы увидеть окончательные (долгосрочные) результаты; сложно выделить влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, не всегда возможно дать количественную оценку.

В некоторых случаях оценка выносится клиентом и консультантами главным образом на основе качественных критериев, профессионального субъективизма.

Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента. Они используют следующие методы:

- вовлечение клиента в процесс консультирования;
- регулярное информирование клиента о происходящем;
- предоставление кратких, четких отчетов и проведение презентаций;
- обучение клиента;
- участие в реализации предложений.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

*Авторитарный
стиль управления*

- стиль деятельности руководителя (менеджера), основу которого составляют абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение. Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающий каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. А.с.у. отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

*Бюрократический
стиль управления*

- приверженность менеджера к отжившим методам и приемам работы; нежелание досконально знать дело и нести за него ответственность; затягивание решения дела, создание волокиты, безынициативность, нацеленность на указания сверху, мелочная опека в отношении под-

чиненных, ненужное, а подчас и вредное вмешательство в их текущие дела; стремление перестраховать свою деятельность ссылками и согласованиями. Б.с.у. — это форма, выражающаяся в отрыве органов администрации от общества, в гипертрофии формализма в деятельности органов управления, что влечет некомпетентность, связанную с равнодушием и даже пренебрежением к интересам как личности, так и общества.

Вербовка персонала

- распространение во внешней среде (т.е. вне фирмы) информации о предлагаемых фирмой стимулах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам фирмы потенциальных наемных работников начать переговоры с фирмой по поводу найма на работу. Различают опосредованную и непосредственную В.п. Опосредованная В.п. представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. Непосредственная В.п. осуществляется с це-

лью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала.

Делегирование полномочий — передача части прав одного юридического лица другому (как правило, от высшего к низшему), которое принимает на себя ответственность за них. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения других, более важных проблем. Делегируя своему сотруднику ряд своих полномочий, начальник должен быть уверен, что подчиненный будет в состоянии выполнять те задачи, за которые он несет всю полноту своей служебной ответственности. Когда решения принимает только один человек (какими бы способностями он ни обладал), он берет на себя ответственность за выработку курса действий и отдает распоряжения исполнителям, — компания или останется мелкой фирмой (существуют жесткие нормы управляемости, в соответствии с которыми человек чисто физически не может в одиночку эффективно

управлять многими людьми), или превратится в жестко забюрократизированную структуру. Работники подобной компании вечно будут стоять в очереди к «боссу» в ожидании распоряжений. Руководитель «потонет» в мелочах и не сможет справиться с действительно крупными проблемами, требующими его личного участия.

Деловая этика

- совокупность принципов и норм, которыми должны руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета, ритуализированные внешние нормы поведения.

Единица управления

- организационно-управленческая категория, выражающая место, связи и статус определенного элемента в системе управления.

Единоначалие

- передача всех полномочий и ответственности одному руководителю.

*Жизненный цикл
организации*

- совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии — выживание, что требует от ее руководства таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество партнеров. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

Иерархия

- система последовательного подчинения элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; служебная лестница, ряд должностей в порядке подчинения. М. Вебер в разработанной им концепции бюрократии рассматривал И. как общественное устройство, для которого характерны безразличность, рациональность, регламентированность. С по-

явлением в XX веке общей теории систем понятие И. стало применяться при описании любых объектов для характеристики упорядоченных взаимодействий между различными уровнями системы.

Имидж

- образ, изображение. В широком смысле — распространенное представление о характере того или иного объекта; в более узком — целенаправленно сформированный образ, представление, которое с помощью ассоциации наделяет объект (явление, личность, товар и т.п.) дополнительными ценностями (социальными, политическими, социально-психологическими, эстетическими и т.д.) и благодаря этому способствует более целенаправленному и эмоциональному его восприятию. И. формируется результатами деятельности, а также средствами рекламы, массовой коммуникации и т.п. И. составляет целую отрасль в управлении общественным мнением, используется в бизнесе, политике.

Менеджер

- наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в ор-

ганах (структурах) управления предприятия, фирмы, учреждения (любой формы собственности), наделенный субъектом собственности (наимателем) определенными полномочиями, в том числе правом принимать решения в пределах своей компетенции. Первоначально так называли человека, умеющего объезжать лошадей и править ими; слово происходит от латинского слова «manus» — рука. К числу М. относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. Как правило, М. имеет высшее образование и специальную управленческую подготовку. Отличительная его особенность — руководство деятельностью других людей в процессе выполнения ими работы по изготовлению товаров, оказанию услуг или переработке информации. Принято различать М. трех уровней: высшего, среднего, низшего. Логика развития западных концепций управления включает три наиболее заметных этапа. Первый этап относится к началу XIX века, когда М. Вебер возвел значение бюрократии

как главной управляющей силы общества, его отдельных структур. Второй этап (его идеолог — Т. Веблен) связан с изменением субъекта управления, когда на смену бюрократии приходит инженерно-техническая интеллигенция. Третий этап связан с «революцией управляющих»: субъектом управления вместо инженера, относительно узкого специалиста, становится М., умеющий охватить все аспекты управления, особо выделив «человеческие отношения». Менеджеризм, широко распространенный в западных странах и впервые обоснованный американским ученым Д. Бернхеймом в книге «Революция управляющих» (1941), построен на универсальных основах управления. При этом универсальность достигается и скрепляется конечной социальной ориентированностью управления.

Менеджмент

- тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики. Менеджмент — синоним термина «управление», однако не в полной мере. Термин «management»

намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством), органам управления (подразделениями в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях). Термин «М.» американского происхождения и переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для иных значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления — термины «government administration» или «public administration», что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Термин «М.» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на

уровне организации (фирмы) в рыночных условиях и имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм М. объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм М. состоит из трех блоков: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом. Успехи и неудачи предприятия — это в первую очередь успехи и неудачи М. А если исходить из утверждения, что предприятие — это прежде всего люди, то М. — это организация деятельности работников.

Метод управления

- способ воздействия субъекта на объект управления для получения определенного результата.

- Мотив* — побудительная причина, повод к какому-либо действию.
- Персонал* — важнейший элемент производственного процесса предприятия. Финансовые средства, капитал для инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов. Найти же компетентных работников, профессионалов намного сложнее. М. означает организацию работы коллектива с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Главное в М. — ставить перед собой цели, отвечающие интересам. В этом заключается принципиальное отличие менеджеров от руководителей старого стиля. М. как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера — это производительный труд,

возникающий в условиях комбинирования высокотехнологического производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому М. объединяет работников различных специальностей — инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделом или фирмой в целом.

Методы психологического поощрения персонала

— удовлетворение от работы, большая ответственность, общественное признание и т.д. не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению. Люди редко устают от похвалы, внимания и признания. Психологическое поощрение осуществляется через признание заслуг, которое может быть осуществлено следующим образом: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов; демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация результатов

труда отдельных работников, получивших признание. Психологические методы поощрения обеспечивают рекламу работников внутри организации и за ее пределами и мотивируют сотрудников к эффективному труду. Необходимо поощрение работников посредством повышения их ответственности и самостоятельности. Работа, дающая возможность более свободно принимать решения и организовывать свой труд, ценится работником высоко.

Методы управления персоналом

- совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства. М.у.п. делятся на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические. Все виды методов органично связаны между собой. К организационно-распорядительным (административным) методам относятся формирование организационных

структур органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением. Экономические методы включают в себя технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговую систему, утверждение экономических норм и нормативов. В состав социально-психологических методов входят социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности. Административные меры ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в опре-

деленной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для этих методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Экономические методы основаны на использовании экономического механизма, социально-психологические — на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Мотивы трудовой деятельности

- причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т.д.). Выделяют следующие функции мотивов в сфере труда: ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант пове-

дения; смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника; мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека; опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве; мобилизующая, состоящая в том, что мотив «заставляет» работника собраться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности; оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

Нормативная культура управления — совокупность принципов, ценностей, норм управленческой деятельности. Н.к.у. может влиять на неформальные нормы, традиции, принятие решений в процессе управления. Совокупность указанных типов норм и ценностей определяет содержание нормативного управления, которое расчленяется на три уровня: оперативное управление; руководствуется вопросами «как» и «с помощью

чего» можно управлять; стратегическое управление; руководствуется вопросами «что» и «когда»; собственно нормативное управление; руководствуется вопросами «зачем» и «для чего».

Организационная культура

- 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. О.к. показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Профессиональная подготовка

- это организация обучения профессиональных кадров посредством различных форм получения профессионального образования. П.п. имеет своей целью ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ, и может быть получена в учреждениях на-

чального профессионального образования, учебных центрах службы занятости, образовательных подразделениях предприятий, учреждений, организаций, имеющих соответствующую лицензию.

Психология управления

— отрасль науки, изучающая личность и группы в социальной системе управления. Объект П.у. — совместная деятельность людей по созданию материальных и духовных ценностей, нуждающаяся в организации и управлении, коллективы и группы людей, субъекты руководители и другие носители тех или иных социальных функций. Особую группу проблем П. у. представляют психологические аспекты деятельности руководителя, его функциональные и личностные характеристики, социально-психологические вопросы отношения руководителя и подчиненных, взаимосвязи социально-психологических факторов и стиля деятельности руководителя; вторая группа проблем связана с социально-психологическими факторами стимулирования труда, развитием трудовой и общественной ак-

тивности; третья группа проблем связана с психологией организации совместной деятельности, выработкой оптимальных форм общения в процессе коллективной работы. Как прикладная отрасль науки, П.у. разрабатывает рекомендации, направленные на практическое использование достижений социальной психологии для оптимизации управленческих функций, деятельности институтов управления, учета социально-психологического фактора управления, предвидения социально-психологических последствий управленческих решений и действий.

Теории управления

- исследуют комплексные взаимосвязи между руководителем, его подчиненными, организационными требованиями и успехом управления. Среди наиболее известных теоретических концепций выделяют ситуационные теории, теории ожиданий, теории обмена и т.д.

Ценностные ориентации

- социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определен-

ных материальных и духовных явлений. В форме Ц.о. в процессе социализации фиксируется существенное, наиболее важное для человека. Выделение Ц.о. личности в качестве самостоятельного предмета исследования наряду с ценностной системой общества обусловлено относительной самостоятельностью изменения их содержания и особенностями воздействия на человека. Ц.о. — это устойчивые, инвариантные образования сознания, смысловые компоненты мировоззрения. Содержание Ц.о. подвижно, в них отражаются изменяющиеся условия, улавливаются и закрепляются исторические тенденции. Изменения в ценностной структуре сознания — это изменения в мировоззрении, смысловой картине мира в целом и смысловой характеристике отдельных его элементов. Динамика развития содержания Ц.о. обуславливает изменения в их субординации, а соответственно, и их функции в социальной регуляции. Ценностное отношение к действительности является сложным, многоуровневым отношением. Система Ц.о. выступает наиболее высоким

уровнем саморегуляции. Сложившаяся система, совокупность Ц.о., внутренне организуя содержание сознания, обеспечивает относительно устойчивую направленность потребностей и интересов, последовательность линии поведения. Ц.о. могут быть реализованы в поведении, но могут в силу каких-либо условий оставаться и нереализованными.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная литература

1. *Васильев Г.А. и др.* Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114560>
2. Консультирование в управлении человеческими ресурсами / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: ИНФРА-М, 2010.
3. *Лабутин К.М.* Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг [Электронный ресурс]. М.: Лаборатория книги, 2010. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=88750>
4. *Маринко Г.И.* Управленческий консалтинг. М.: Инфра-М, 2009.

Дополнительная литература

1. *Артюхина Л.В.* Корпоративный кодекс — инструмент развития организационной культуры // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 2. С. 290–296.
2. *Бардина И.В., Землянухина С.Г.* Рынок интеллектуальных услуг в инновационной экономике России // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2010. Т. 4; № 1. С. 207–217.
3. *Бурцева Т.А., Маринина А.Ю.* Лояльность потребителей на рынке консалтинговых услуг // Маркетинг. 2011. № 1 (116). С. 79–84.
4. *Гришакин М., Мацоцкий С.* Антикризисное предложение: [представители крупнейших консалтинговых компаний о формировании пакетов антикризисных услуг для клиентов и новшествах в условиях кризиса] // Эксперт. 2009. № 13. С. 98–99.
5. *Кавасаки Г.* Правила Кавасаки. Жестокое руководство для тех, кто хочет оставить конкурентов позади. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. *Караев Р.А., Нагиев М.А.* Когнитивные инструменты менеджмент-консалтинга // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 5. С. 49–55. (ЭДД).

7. *Караев Р.* Менеджмент-консалтинг: когнитивные инструменты // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 4. С. 88–96.

8. *Коваль В.О.* Юридический консалтинг. Поиск адекватной модели правового регулирования // Безопасность бизнеса. 2011. № 2. С. 16–17.

9. *Козлов М.Р.* Эффективный бизнес-тренинг для стартапов, или что же все-таки ускоряется в акселераторе? // Креативная экономика. 2013. № 8 (80). С. 74–82.

10. *Колвин Д.* «У всех спад, у вас — подъем. Как использовать возможности, предоставляемые кризисом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

11. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала. М., 2010. 704 с.

12. *Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р.* Советник, которому доверяют. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

13. *Осин А.А.* К вопросу об использовании информационных технологий в управлении персоналом // Социально-гуманитарные знания. 2011. № 5. С. 121–129.

14. *Расиел И.* Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. М.: Альпина Паблишер, 2012.

15. *Руденко М.* Аутсорсинг в консалтинговой деятельности // Маркетинг. 2009. № 2. С. 96–102.

16. *Сидх И.* Метод Cisco. Искусство достижения взаимоисключающих целей. М.: Альпина Паблишер, 2011.

17. *Сударьянто Я.П., Гуреев А.В.* Современный рынок консалтинговых услуг // Мировая экономика и международные отношения. 2010. № 1. С. 54–60.

18. *Тимонина О., Мацоцкий С.* Заоблачное будущее: [о перспективах развития рынка консалтинга рассказывают представители крупнейших консалтинговых групп России] // Эксперт. 2011. № 14. С. 131.

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

20. *Уткин В.Б., Балдин К.В.* Информационные технологии управления: учебник для вузов по спец. прикладная информатика в экономике. М.: Академия, 2008. 394 с.

21. *Фрумкин К.Г.* Футурология консалтинга // Свободная мысль. 2011. № 4 (1623). С. 177–182.

22. Ханферян В. Пик консультантов // Эксперт. 2009. № 13. С. 82, 84, 86–87, 90–94, 96–99.

23. *Ханферян В.* Шагреневый преискурент: [обзор российского рынка аудиторско-консалтинговых услуг по итогам 2010 года] // Эксперт. 2011. № 11. С. 118, 122, 124–130, 132–137, 138.

24. *Шайхлисламов В.А.* Особенности развития рынка маркетинговых консалтинговых услуг в России // Российское предпринимательство. 2012. № 24 (222). С. 98–102.

25. *Эдершайм Э.* Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга; М.: Альпина Паблишер, 2012. 278 с.



Для заметок

**Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сидоренко В.Н.,
Высоцкая Н.В., Никишина И.В., Фролова Е.Е.**

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ БАКАЛАВРОВ И МАГИСТРОВ

ISBN 978-5-902406-98-3

ООО «Издательство “ЭЛИТ”»
elitbook@gmail.com
Тел.: +7 926 968 94 98

Подписано в печать 07.07.2016 г.
Формат 60x84/16. Объем 20 п.л.
Гарнитура SchoolBook