



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

—àÆî ÷ŁØ ó÷âÆî ŁŒ

Ôàì Ł°Łÿ, Łì ŷ, î ò÷âæòâî _____

ÔàŒó°üòâò _____

“î î âð Œî í òðàŒòà _____

КОНСАЛТИНГ

ЮНИТА 2

˘ — ĸ Ö˘ ÑÑ ° ĸ “ÑÓ Ÿ ÜÒ˘ — ĸ ‘À”˘ ß

МОСКВА 2000

—àçðàÆí òàíí æðàðí Ìí ÿðáíí àààðà°àí Æàòààðß ÿÆíííí ÌÆÌ Ì Ìí ààæðìðí ààí Ìý Òðóí ÌííØ ^.^.

—àÆíí àí àí ààíí Ì Ìí Ìæðàððæðàíí Ì Æðà°í Ì Ì Òí Òàææíí í à°üíí°í Ì Æðàçí ààí Ìý —í ææìðæí Ø Òààððàðì Ì Æà÷àæðàà ó÷àÆíí°í Ìííæí Æìý à°ý æðóààí òí à àßæí Ìí ó÷àÆííßì çàààààí ÌØ

КУРС: КОНСАЛТИНГ

Ðí Ìðà 1. Ñóðíí æòü óí ðàà°àí÷àæí°í Æííæóüðìðí ààí Ìý.

Ðí Ìðà 2. ~ Òí òàææ Æííæóüðìðí ààí Ìý.

ЮНИТА 2

~ííæí Æì Ì ðàææì àððìààðòæý Òàçß Ì Òí òàææà Æííæóüðìðí ààí Ìý, ó÷àæðìà Æííæóüðìðí òà í à Æàæàí Ø Òàçà.

~°ý æðóààí òí à Ñí àðàí àííí°í ~òí àí Ìàððíí°í Òí Ìààðæìðàðà

Ðí Ìðà æíí òààðæðàóàð Ì Òí Òàææíí í à°üíí°í Ì Æðàçí ààðà°üíí°í Ì Òí°ðàí Ì à „ 1

(Ñ) Ñ. „—Ì —““ ÒÉ ~ÒÌ À““ ÒÀ—“ ÒÉ Ó““ ~—Ñ““ Ò-Ò, 2000

ОГЛАВЛЕНИЕ

[illegible][illegible]

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Подготовка - первая фаза процесса консультирования.

~ а̇д̇а̇і̇ а̇÷а̇у̇і̇ Б̇а̇ Е̇і̇ і̇ о̇а̇Е̇о̇Б̇ Е̇і̇ і̇ ж̇о̇°у̇о̇а̇і̇ о̇а̇ Е̇ Е̇°Е̇а̇і̇ о̇а̇. ~ д̇а̇а̇а̇д̇Е̇о̇а̇°у̇і̇ Б̇о̇ а̇і̇ а̇°Е̇ç̇ і̇ д̇і̇ Е̇°а̇і̇ Б̇. ~ д̇і̇ у̇ж̇і̇ а̇і̇ Е̇а̇ д̇і̇ °а̇ø̇ Е̇і̇ і̇ ж̇о̇°у̇о̇а̇і̇ о̇а̇ Е̇ Е̇°Е̇а̇і̇ о̇а̇. ~ і̇ а̇°і̇ о̇і̇ а̇Е̇а̇ і̇ °а̇і̇ а̇ ç̇а̇а̇а̇і̇ Е̇у̇ Е̇і̇ і̇ ж̇о̇°у̇о̇а̇і̇ о̇о̇ і̇ а̇ і̇ ж̇і̇ і̇ а̇а̇і̇ Е̇Е̇ і̇ д̇а̇а̇а̇а̇д̇Е̇о̇а̇°у̇і̇ і̇ а̇і̇ а̇°Е̇ç̇а̇ і̇ д̇і̇ Е̇°а̇і̇ Б̇. ~ а̇д̇а̇а̇і̇ а̇і̇ ḋБ̇ Е̇ ж̇і̇ а̇°а̇і̇ а̇і̇ Е̇у̇ і̇ о̇і̇ і̇ ж̇Е̇о̇а̇°у̇і̇ і̇ Е̇і̇ і̇ о̇д̇а̇Е̇о̇а̇ і̇ а̇ Е̇і̇ і̇ ж̇о̇°у̇о̇а̇ȯЕ̇і̇ і̇ і̇ ȯр̇ і̇ і̇ і̇ ø̇ü̇.

Диагностика решаемой проблемы - вторая фаза процесса консультирования. ~ ж̇ȯі̇ ÷і̇ Е̇Е̇Е̇ Е̇ і̇ ȯȯЕ̇ і̇ і̇ °ȯ÷а̇і̇ Е̇у̇ і̇ а̇і̇ Е̇і̇ і̇ а̇Е̇і̇ Б̇і̇ ȯа̇Е̇ȯі̇ а̇. А̇і̇ а̇°Е̇ç̇ Е̇ ж̇Е̇і̇ ȯа̇ç̇ ȯа̇Е̇ȯі̇ а̇. ~ а̇ȯȧ°у̇і̇ і̇ а̇ Е̇ç̇ȯ÷а̇і̇ Е̇а̇ і̇ ḋі̇ Е̇°а̇і̇ Б̇. ~ Е̇ḋȧȯі̇ а̇у̇ ж̇а̇у̇ç̇ü̇ ж̇ Е̇°Е̇а̇і̇ ȯі̇ і̇.

Планирование действий - третья фаза процесса консультирования. ~ і̇ Е̇ж̇Е̇ ḋȧі̇ а̇і̇ Е̇ø̇. -а̇ç̇ḋȧЕ̇і̇ ȯЕ̇а̇ Е̇ і̇ ȯȧі̇ Е̇а̇ а̇°у̇ȯȧḋі̇ ȧȯЕ̇а̇і̇ Б̇і̇ ḋȧі̇ а̇і̇ Е̇ø̇. -а̇ç̇ḋȧЕ̇і̇ ȯЕ̇а̇ і̇ °а̇і̇ а̇ і̇ ж̇ȯø̇ȧж̇ȯȧ°а̇і̇ Е̇у̇ Е̇ç̇і̇ а̇і̇ а̇і̇ Е̇ø̇. ~ ḋȧȧж̇ȯȧȧ°а̇і̇ Е̇ȧ і̇ ḋȧȧ°і̇ ж̇ȧі̇ Е̇ø̇ Е̇°Е̇а̇і̇ ȯȯ ȧ°у̇ і̇ ḋЕ̇і̇ у̇ȯЕ̇у̇ ḋȧі̇ а̇і̇ Е̇ø̇.

Внедрение - четвертая фаза процесса консультирования. ȯ÷а̇ж̇ȯЕ̇ȧ Е̇і̇ і̇ ж̇ȯ°у̇ȯȧі̇ ȯȧ а̇ ȯȧç̇ȧ а̇і̇ ȧȧḋȧі̇ Е̇у̇. ~ °а̇і̇ Е̇ḋі̇ ȧȧі̇ Е̇ȧ і̇ ȧḋі̇ і̇ ḋЕ̇у̇ȯЕ̇ø̇ і̇ і̇ а̇і̇ ȧȧḋȧі̇ Е̇р̇ і̇ і̇ а̇і̇ а̇і̇ і̇ ȧȯі̇ ȧȧ Е̇°Е̇ ж̇Е̇ж̇ȯȧі̇ Б̇. °і̇ і̇ ȯḋі̇ °ü̇ ç̇ȧ і̇ і̇ а̇і̇ і̇ ḋȧЕ̇і̇ ȯ. ~ і̇ а̇°і̇ ȯі̇ а̇Е̇ȧ Е̇ȧȧḋі̇ а̇ і̇ ḋ°ȧі̇ Е̇ç̇ȧȯЕ̇Е̇-Е̇°Е̇а̇і̇ ȯȧ. і̇ ȧḋБ̇ і̇ і̇ і̇ ȧȧȧḋж̇ȧі̇ Е̇р̇ і̇ і̇ а̇і̇ а̇і̇ і̇ і̇ ḋу̇ȧЕ̇ȧ і̇ ḋ°ȧі̇ Е̇ç̇ȧȯЕ̇Е̇ ḋȧЕ̇і̇ ȯБ̇.

Завершающая фаза консультационных услуг. ~ ȧȧȧḋі̇ а̇і̇ Е̇ȧ ж̇і̇ ȯḋȯȧі̇ Е̇÷а̇ж̇ȯȧȧ. ~ ȯȧі̇ Е̇ȧ ḋȧç̇ȯ°у̇ȯȧȯі̇ а̇ ḋȧЕ̇і̇ ȯБ̇: ж̇і̇ і̇ ж̇і̇ Е̇Б̇ Е̇ ȧḋȧі̇ у̇ і̇ ḋі̇ ȧȧȧȧі̇ Е̇у̇. ~ і̇ ж̇°ȧȧȯр̇ø̇ȧу̇ ḋȧЕ̇і̇ ȯȧ. ~ а̇Е̇°р̇÷Е̇ȯȧ°у̇і̇ Б̇ȯ і̇ ȯ÷а̇ȯ і̇ і̇ ç̇ȧȧȧі̇ Е̇р̇.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

- *1. ~ í æàäæŁŁØ Ä.~. ~ í æí áß Œí í æà°òŁí ºà. ~ í æí ŁŁä ä°ÿ í ðáí í äääàòä°äØ ŸŒí í ì Ł÷äæŁŁ Ł ŁŁŁí äæ-äŁæòŁí°Łí. Í., 1999.
2. ÐŁæäÿðäà —.°, ÕàŁàŁóŒ Í.ß., äØí áí í ß.Ä. Óí ðäá°áí ÷äæŒí ä Œí í æó°òŁŁŒí äáí Łä: òáí ðŁÿ Ł í ðàŁòŁŁä. Í., 1988.

Дополнительная

3. Óí ðäá°áí ÷äæŒí ä Œí í æó°òŁŁŒí äáí Łä / ~ í ä ðää. Í Ł°áí ä °óŁŁä. Í., 1992.
4. ~ òä÷áí Œí Í.Œ. ~ í í í äàòŁí í í ßä òáí í í °í°ŁŁ. Ó÷äŒí í -ì äòí äŁ÷äæŒí ä í í Œí ŁŁä. Í., 1996.
5. ~ í í ÷äðóŒ Í.Ä. Í äðŒäòŁí ºí áí ä Œí í æó°òŁŁŒí äáí Łä. Í., 1998.
6. ~ í æàäæŁŁØ Ä.~. °í í æà°òŁí º - Łí ÕðäæòðóŒóðä í ðí ÕäæŁí í ä°uí í Ø í í äääðæŁŁ ŁŁŁí äæä// ~ í ääæòŁòŁŁ ä -í æŁŁ, 1994, „ 1.
7. °í í æà°òŁí º ä -í æŁŁ: äääááí Łä ä í ðí ÕäæŁí í ä°uí ßä ì äòí äß ðäŒí òß. ~ ðàŁòŁ÷äæŒí ä í í Œí ŁŁä/ ~ í ä ðää. Ä.~. ~ í æääæŒí ºí. Í., 1998.

~ ðŁí ä÷áí Łä. ~ í äŒí í (*) í òí ä÷áí ß ðäŒí òß, í ä í Œí í ää Œí òí ðßí æí æòä°áí òáí äòŁ÷äæŁŁØ í ŁŁŁí ð.

ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ п/п	Умение	Алгоритм
1	2	3
1	Умение ранжировать проблемы по причинно-следственным связям.	<p>1.Определение суммы причин, влияющих на первую проблему (СП1), по формуле: $СП1=П11+П12+П13+П14$.</p> <p>2.Определение суммы причин, влияющих на вторую проблему (СП2), по формуле: $СП2=П21+П22+П23+П24$.</p> <p>3.Определение суммы причин, влияющих на третью проблему (СП3), по формуле: $СП3=П31+П32+П33+П34$.</p> <p>4.Определение суммы причин, влияющих на четвертую проблему (СП4), по формуле: $СП4=П41+П42+П43+П44$, где $Пij$ – j-ая причинно-следственная связь по i-ой проблеме ($i=1, \dots, 4; j=1 \dots 4$).</p> <p>5. Определение порядка решения проблем: поставить СП1, СП2, СП3, СП4 в порядке убывания и определить соответствующие номера проблем.</p>
2	Умение оценить разработанный вариант стратегии.	<p>1.Определение суммы баллов для первой ситуации (S1) по формуле: $S1=O1 \cdot P1$.</p> <p>2.Определение суммы баллов для второй ситуации (S2) по формуле: $S2=O2 \cdot P2$.</p> <p>3.Определение суммы баллов для третьей ситуации (S3) по формуле: $S3=O3 \cdot P3$.</p> <p>4.Определение суммы баллов для четвертой ситуации (S4) по формуле: $S4=O4 \cdot P4$.</p> <p>5.Определение суммарной оценки варианта стратегии развития предприятия SV по формуле: $SV=S1+S2+S3+S4$, где O_i – оценка i-ой ситуации; P_i – вероятность возникновения i-ой ситуации, $i=1, \dots, 4$.</p>
3	Умение выбрать наилучший вариант стратегии.	<p>Расчет суммы баллов варианта 1 (V1) по формуле: $V1=C11+C12+C13+C14$.</p> <p>Расчет суммы баллов варианта 2 (V2) по формуле: $V2=C21+C22+C23+C24$.</p> <p>Расчет суммы баллов варианта 3 (V3) по формуле: $V3=C31+C32+C33+C34$.</p> <p>Выбор наилучшего варианта (VI): $VI= \text{MAX}(V1, V2, V3) \quad N=I$, где Cij – j-ая ситуация в i-ом варианте стратегии; $i=1, \dots, 3; j=1, \dots, 4$.</p>

1	2	3
4	Умение определить коэффициент полезности выбранного решения.	<p>1. Определение вероятностной ожидаемой пользы (ВОП1) по формуле: $ВОП1 = ОП1 \cdot ВП1$.</p> <p>2. Определение вероятностных ожидаемых потерь (ВОП2) по формуле: $ВОП2 = ОП2 \cdot ВП2$.</p> <p>3. Определение коэффициента полезности решения (К): $K = ВОП1 - ВОП2$, где ОП1 – ожидаемая польза; ВП1 – вероятность ожидаемой пользы; ОП2 – ожидаемые потери; ВП2 – вероятность ожидаемых потерь.</p>
5	Умение определить коэффициент использования рабочего времени консультанта.	<p>1. Определение числа рабочих дней в году (ЧРД).</p> <p>2. Определение количества дней, за которые клиенты оплатили работу консультанта (ОРД).</p> <p>3. Определение коэффициента использования времени консультанта: $КИ = ОРД \cdot 100 / ЧРД$.</p>
6	Умение определять коэффициент реализации проекта.	<p>1. Определение суммы, которую платит клиент за проект (СП).</p> <p>2. Определение числа человеко-дней, запланированных на реализацию проекта (КЧД).</p> <p>3. Определение оплаты за один человеко-день (ОЧД).</p> <p>4. Определение коэффициента реализации проекта по формуле: $KP = СП / (КЧД \cdot ОЧД) \cdot 100$.</p>

1. ОСНОВНЫЕ ФАЗЫ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Процесс консультирования – это целенаправленная деятельность консультанта, направленная на помощь клиенту в решении его проблем. Процесс консультирования включает в себя несколько фаз, которые описаны в таблице 1.

1. Подготовка. На этой фазе консультант устанавливает контакт с клиентом, собирает информацию о проблеме и определяет цели консультирования. 2. Диагностика. На этой фазе консультант проводит анализ проблемы и определяет причины ее возникновения. 3. Планирование действий. На этой фазе консультант и клиент совместно разрабатывают план действий. 4. Внедрение. На этой фазе консультант помогает клиенту реализовать план действий. 5. Завершение. На этой фазе консультант проводит оценку результатов консультирования и устанавливает окончательные цели.

– а также на то, как клиент будет реализовывать план действий. 6. Оценка результатов. На этой фазе консультант проводит оценку результатов консультирования и устанавливает окончательные цели. 7. Завершение. На этой фазе консультант проводит оценку результатов консультирования и устанавливает окончательные цели.

– а также на то, как клиент будет реализовывать план действий. 8. Завершение. На этой фазе консультант проводит оценку результатов консультирования и устанавливает окончательные цели.



Рис. 1. Фазы процесса консультирования

* – это процесс, в котором консультант помогает клиенту решить его проблему. Процесс консультирования включает в себя несколько фаз, которые описаны в таблице 1.

^oàæóþ ðaçó îîæíî ðaçÆòü íà íåæí°üêí îîäðaç £°£
îaðà°â°üíßî îîäðàø£Ø £ ò.ä. (ðàÆ°. 1).

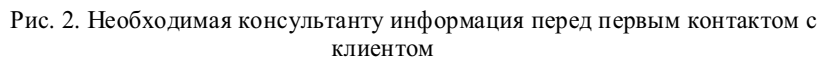
Фазы и подфазы процесса консультирования

№ п/п	Фазы	Подфазы
1	Подготовка	<ul style="list-style-type: none"> • Первый контакт с клиентом • Предварительный анализ проблемы • Планирование задания • Предложение клиенту относительно задания • Заключение контракта на консультирование
2	Диагностика	<ul style="list-style-type: none"> • Сбор данных • Анализ и синтез данных • Детальное изучение проблемы
3	Планирование действий	<ul style="list-style-type: none"> • Выработка решений • Оценка альтернативных вариантов • Предложения клиенту • Планирование осуществления решений
4	Внедрение	<ul style="list-style-type: none"> • Помощь в осуществлении внедрения • Корректировка предложений • Обучение
5	Завершение	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка • Конечный отчет • Расчет по обязательствам • Планы на будущее • Уход консультанта

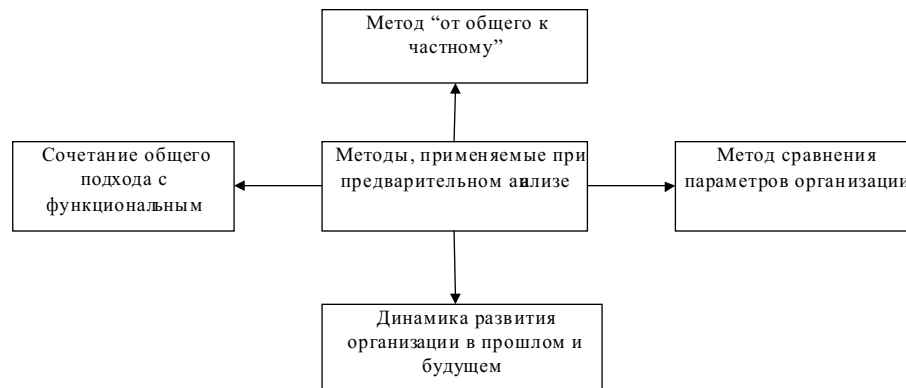
Öi äi °æái Łå òàÆ°Łöß

Тип кон-сультанта	Преимущества	Недостатки
Иностранное консуль-тационное агентство	Международный авторитет: членство в не-которых международных организациях не-возможно без предварительного аудита из-вестной иностранной компанией; получе-ние иностранных инвестиций может ста-виться в зависимость от проведения кон-сультирования иностранным агентством Максимальная проработка теории и значи-тельный практический опыт консультиро-вания предприятий многих стран	Еще более высокие гонорары Максимальное применение “домашних заготовок” Широкое использование ста-жеров. Иногда недостаточный учет российской специфики

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

[illegible]

13

[illegible][illegible][illegible]


```
graph TD; A[Способ консультирования] --> B[Время консультирования]; B --> C[Стратегия выполнения задания]; C --> D[Роли консультанта и клиента]; C --> E[Способы и методы воздействия на организацию]; C --> F[Ресурсы, выделяемые на выполнение задания];
```

[illegible]

Nī ādāi āi í BØ ˘oi āi Łòāđí BØ Óí ŁāāðæŁòāò

25

0àÆ°Łöà 3

№ п/п	Объект исследования	Пояснение
1	Организация в целом	Консультант анализирует ключевую информацию о характере, целях, роли и основных параметрах организации-клиента
2	Окружение	Организация-клиент должна рассматриваться в контексте социально-экономического окружения с точки зрения потребностей и возможностей самой организации
3	Цели и задачи	Консультант анализирует методологию планирования, используемую клиентом, и цели организации
4	Финансы	Это ключевая область по менеджменту, потому что финансовый результат коммерческой организации отражает хорошее или плохое состояние элементов компании. Консультант анализирует финансовые отчеты организации за последние 3 - 5 лет
5	Маркетинг	Консультант рассматривает эффективность маркетинговой стратегии и ее влияние на производство, закупочную и продажную деятельность
6	Производство	Консультант анализирует организацию производства, работу производственных отделов, движение материалов и продуктов
7	Конструкторская и исследовательская работа	Консультант исследует полный цикл "исследовательская работа - проектная разработка - маркетинг" и его взаимосвязь с общим управлением фирмой
8	Кадры	Основным вопросом является воздействие кадровой политики (подбор и назначение, продвижение по службе, оплата труда) на работу компании

Öi äi °æái Łå òàÆ°Łöß

№ п/п	Предмет исследования	Пояснение
9	Эффективность деятельности	Проведя анализ по предыдущим пунктам, консультант дает оценку общей эффективности работы компании, используя такие показатели, как доля на рынке, объем продаж, прибыль и т.д.
10	Менеджмент	Консультант определяет соотношение слабых и сильных сторон компании, которые он обнаружил, и способы подготовки, принятия, осуществления решений и контроля

[illegible][illegible]

3.2. Сбор и анализ фактов

[illegible]

- [illegible]

წი ღდაი რ ბა ააი რ ბა რ აააბოაუ ა რ ღდაეი ბეა, ღე ბი ბაუ აეოპ-ააბ
 აოააბოაუა ბაი ბ (ბეა. 5):



Рис. 5. Основные источники и этапы обработки информации при постановке
 диагноза

1. წი ღდაი ბეაბოაუ ბაი რ ბი. რ რე-აბააი რ ბუ ე აბოაუ ზი ღდაი რ ბუ
 ღე ბი ბი ბეუ ბბაეობა ეააბბებეაბე. ბეაბბეუი ეი რ აბა ბაბუბუა ბბაი ბ,
 ი აბბი, ბბბეობბა, ბაბბი ბბ ბეუი ბუ.

2. აი ბეა ბაბეი რ ბაბაბ ე რ ბე-ბი. რ რ ბობბაი ბ ი რ ბბ რ ბი ბაბბბუ,
 ბობბაბობბ ბე რ ზი ღბა ბაბბეი რ ბბ ი რ ბბ ბაბბ-ბი ბი ე ბაბბი ბაი ე ე
 ზი ღბბუი ე, ე ბბბ ბობბაბობბ, ბი ბაბბი რ ბბბუ ეი ბაბბაბ. ბ ბბი ბობ-ბა
 ბაბუბე ი რ აბა ღბბი ბაბბაბაი ბ ა ღე ბე-ბობააი რ ბ ბი ბი ბ ე რ ბი ბაბაბაი ბ
 ბ ბბა ბბი ბე. ბაბუ ღე რ ბობბაი ბა - რ ღე ბბბბბუ ბა ბე რ ბი, ღე ბი ბბა ბი ბბ
 ბბბბი ბბ-ბაბბბ, ბ რ ბ ბობ-ბბი ბბ ბაბბაბ.

ბობბი ბ ზი ზი ღ ბბბაბაი ბუ ბაბაბ - ბაბაბ ღე ბობბბბაი ბბ
 ბობბბბაი რ ბბ, ღე ბი ბბა რ ღბ-ბი ე ზი რ ბობბბუ ბაბ ბბაი ზი ბბაი ღე
 ღე ბი ბაი ბე (ბაი ბბი ბბ, რ ღე ბი ბ ბაი ბბაბ, ზი რ ბუბი ბაი ბა რ ღე ბი ბი ბი
 ბაი ბბაბ ბბა.).

აი ბეა ბ ღე რ ბობბი ბა - ი ბბ ბ ბბბაბ ბაი ბუ, ზი ბბ ბბბ ბ
 ი ბბბაი რ ბე ბაბბ-ბაბბი ბაბბი ბბ ბბ-ბაბი რ ბ ბაბაი ბუ რ ბ
 ზი ბბბაი ბა ბბბ.

Сравнение операционных и аналитических данных

№ п/п	Примитивные операционные данные	Производные данные, данные для принятия решений
1	Детализированы	Обобщены либо очищены
2	Точны в момент доступа	Представляют значения на указанное время
3	Обслуживают сообщество клерков	Обслуживают сообщество работников управления
4	Могут корректироваться	Не корректируются
5	Обрабатываются многократно	Обрабатываются эвристически
6	Требования к способам обработки выясняются в первую очередь	Требования к способам обработки не имеют первостепенного значения
7	Строятся на основе обычного цикла разработки систем	Совершенно иной жизненный цикл
8	Чувствительны к производительности	Мягкие требования к производительности
9	Обрабатывается один элемент данных за один запрос	Обрабатывается множество элементов данных за один запрос
10	Управляются транзакциями	Управляются аналитическими запросами
11	Ориентированы на приложения	Ориентированы на анализ
12	Управление обновлением - ключевой момент	Управление обновлением не используется
13	Высокая степень доступности	Относительная доступность
14	Контролируется целостность всех данных	Контролируется целостность подмножества данных
15	Неизбыточны	Избыточны
16	Статическая структура, произвольное содержание	Гибкая структура
17	Массивы данных мало используются в процессе обработки	Массивы данных широко используются в процессе обработки
18	Поддерживают ежедневные операции	Поддерживают нужды управления
19	Высокая вероятность возникновения запроса	Низкая, умеренная вероятность возникновения запроса

[illegible][illegible][illegible][illegible]

[illegible][illegible][illegible]

፲ ሕዕጥ ሕረጎችን ያይዛል፡፡ ስለዚህም የእነዚህ ሕረጎች አባሪ ቁጥር ነው፡፡

፤ ለመሰላፈን ለሰላም ማረጋገጫ ማስፈጸም ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

5. ВНЕДРЕНИЕ - ЧЕТВЕРТАЯ ФАЗА ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

5.1. Участие консультанта в фазе внедрения решений

Внедрение - ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

—ሌላ ማሳሰቢያ ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል። ለዚህም ማስፈጸም ማስፈጸሙን ማረጋገጥ ይገባል።

ðoī ēī íæo°üðai ð íá īī °í íæüþ çaaãðī Ț° ī ðääBäøøää çaaai Ță, īī öy Ț
 ī ðăĎðaoȚ° yòð ðăĎi óó.

5.2. Планирование мероприятий по внедрению

ī °āí .

[illegible]

ፊደላት ስለሚገኙት ስራዎች ለማሳደግ ለሚችሉ ሰራተኛዎች ስራዎች ላይ ማሳደግ ይቻላል፡፡ ለዚህም ምሳሌ ለሚያስፈልግ ሰራተኛዎች ስራዎች ላይ ማሳደግ ይቻላል፡፡ ለዚህም ምሳሌ ለሚያስፈልግ ሰራተኛዎች ስራዎች ላይ ማሳደግ ይቻላል፡፡

[illegible][illegible]

5.3. Контроль за внедрением изменений

~ 0i' a0ai i a ai aa0ai Ey ai' aei a i 0aa0aei a00k0a00u Ei i 00i' 000ai Ba
 k i i ai ci i ae i ae k k ci a0k Ba 0a0o'00a00 i 0aa'u i Ba 0aa-, i i a0a0k0 k
 y0ai i a. Y0i aaae i, -0i Aa ae000 0a i i ai i 0aAi 0.

[illegible]

×àì æ°íæíàà Ì íàíÆß÷íàà àßíí°íýàì íà çàààííà, òàì Æí°ùí à íàíæíà, ÷òí òàÆí÷òííòí°òàì ì óíòíààòæý ÆíòòàÆòíòíààòù íàæÆí°ùÆí òàç íàíòíòýæàííí òàçß àíààòàííí. °ííòòí°ù çàííàì òàÆíòóÆàæò íà ýòò íàíÆííàìííæòù. °íòòàÆòíòíàÆà íÆ°à÷ààòæý, àæ°í çàààííí íòíæòòà àíòòòàííýý °íÆÆíæòù. °í çàààòí àííà íà æòííò í°àííòíààòù íà æàìßò ííæ°ààííò ìííàíò (ò.à. íà àòàìý, Æí°àà ííààý æàì àííí çààí à ííæíß àæòòííòù à æòòíò); æ°ààòàò Ìì àòù íàÆíòíòíà àòàìý à òàçàòàà à°ý ííí÷àòà°ùííò ÆíòòàÆòíòíàÆí.

Òí æà Æàæàòæý òàæíòàà°àííí æòààæòà Ì íí°ó÷àííí àà°ùíàòí àò ííííòííò Æííæò°ùòàíòà àí àòàìý àíààòàííí.

°æ°í Ìæíí°ùçòàòæý à íæííàííí ííààý ì àòíàííà, íÆß÷íí ííà°íòàà°íààòæý òóÆíàíàæòàí, Æíòíòííó íàíÆííàìíí àà çíàòù íòí íæòòàæòà°àííí ì àòííòíýòíò (òíæ. 9). °àòà°íçàòíý ì àòííòíýòíò íí àíààòàííí - ííà°íòíàÆà íòíæòßí Ì íííýòíßí à°ý Ìæíí°ííòà°ý ÌíæòòòóÆòíò íòí, ÆàÆ æ°ààòàò ààòæòàíààòù íòí íæòòàæòà°àííí ì àòííòíýòíò íí àíààòàííí. ÌÆß÷íí íàíÆííàìíí òàçòàÆíòàòù ííàßà àííòí àíòß.



Рис. 9. Документальное оформление процесса внедрения

5.4. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте

[illegible][illegible][illegible]

x°aif3 abæf a°i ðöf ai æðàà ðæfæð i i°ò ï fæð-àòüæy á i fää
 áßi i°i af ky çääaf ky, æ°e f i fæ°üðaf ð çíàà, fæf a°i af ðeü æ ík i e, e
 æ°e ð ík i æøü æa°af e a°i çí af i i eüæy æ i ðaf àa i ðæf i ðß f i fæ°üðaf ðà.
 i°ò i f-ài ð öf f ai æðà°p f i ðæðæf áa f æðe æðæðæðæ°üf i i°f i a°i
 f i fæ°üðaf ða e-æøi açàl i fæðæðaf àòü æ ík i , a í a i°f æøi i°f i-ðeàòü
 a°i i ð-àò a f i fæð aßi i°i af ky çääaf ky.

[illegible][illegible]

– i î ä^aî òî âÊà Êî í æ^oüòàí òî â Æâç î òðââà î ò î õî Łçâî àæòâà;

– i î ä^a òî â Æ à Ł í æ ð ð ó Æ ò ð ï â Æ î í æ ° ü ò à í ò î ì ;

– i î ä^aî òî â£à ý£æi åðŁì áí òà^oüí ßi^aðóí'í, £î òî ðßå çàòåì £éäöò

 $\hat{A} \circ \partial \ddot{u} \quad \hat{x} \partial \partial^{\circ} \ddot{u} \quad \hat{\emptyset} \quad \hat{i} \quad \hat{a} \partial \hat{x} \quad \hat{i} \quad \hat{a}^{\circ};$



Рис. 10. Основные направления контроля при внедрении

6. ЗАВЕРШАЮЩАЯ ФАЗА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

6.1. Прекращение сотрудничества консультанта и клиента

[illegible][illegible][illegible][illegible]

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

Õĩ Õĩ† ŁØ ĩ ð÷âò ĩĩ Òĩĩ ðó°üòŁõĩ ààĩ ŁŁ ãĩ°æãĩ àŁçŁààüü óààæãĩ Łà Ò°Łãĩ òà Òà Òõ Òĩ ãĩ ãòãĩ ã°ý ãà°üĩ àØ† ã°ĩ ðàçàŁòŁý. ĩ Òóààò òà Òæà ðàà ĩĩ Òàçàòü ã°ĩ æãĩ Łĩ Ò°ã°àĩ ĩĩ ÒŁçĩ ãæó Ł æĩ òðóãĩ ŁÒàĩ Òà Òàçó°üòàò òãĩ ĩĩ Ø ðà Òĩ òŁ.

ĩ ã Òĩ òĩ ðŁ ĩ ð°ãĩ ŁçàòŁýĩ, °ãã Łæĩ ĩ°üçóŁòæý Òĩĩ ðó°üòãĩ òŁ, ĩĩ ã°ĩ òàà°ŁààŁòæý ãĩ óòðãĩ ĩŁ ã ĩ ð÷âòŁ ĩĩ çààãð† ãĩ ĩŁ çààãĩ Łýĩ. °õĩ ã Òòàò Òĩ Ø Łĩ Õĩ Õĩ àòŁŁ, ĩĩ Ł æĩ ããðæàò ĩ òãĩ Òó ĩ Õĩ ããããĩ ĩĩ Ø Ò°Łãĩ òĩ ĩ ðà Òĩ òŁ, à òà Òæà ĩ ãòĩ ãĩ ã Ł ĩ ã ðà Òòàðà ðà Òĩ òŁ Òĩĩ ðó°üòãĩ òà. Õĩ òý ýòĩ ò ĩ ð÷âò Ł ĩ ãĩ ü ĩĩ°ãçãĩ, ĩĩ æĩ æòàã°ýãòæý ãĩ ãĩ°üĩ ðàà Òĩ.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Nĩ æòââüòâ °ĩ æŁ÷âæŁóþ æĩ àĩ ó Æàçß çĩ àĩ ŁØ ĩ ĩ òâĩ à þĩ Łòß.

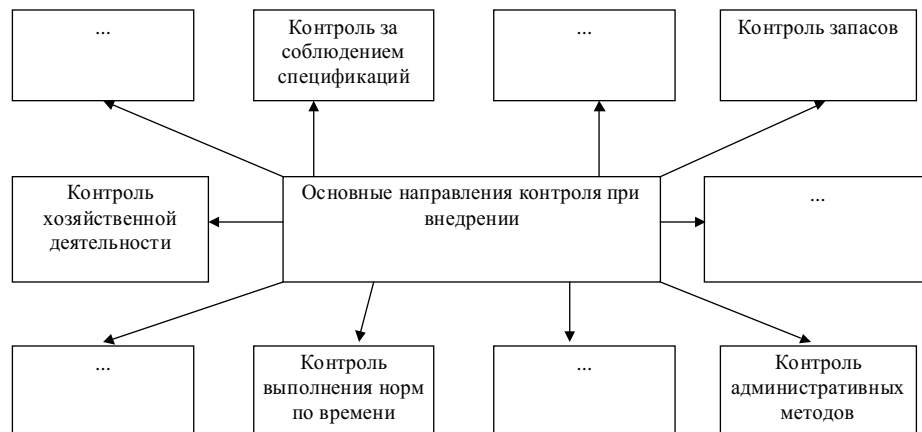
2. ~ī æðààüðà ïïïÿòŁÿ à æī ïðàððæðàŁà æ Łı ïïðààâ°áí Łÿì Ł.

Коррективная проблема	проблема нахождения новых сфер бизнеса, развития новых услуг, оказываемых клиентом, новых способов мотивации людей и т.д.
Прогрессивная проблема	проблема, возникающая в связи с ухудшением результатов деятельности при сохранении ресурсов, использовавшихся в прошлом, требующая анализа, выявления и устранения причин, вызвавших нежелательные изменения.
Созидательная проблема	проблема улучшения существующих условий, требующая постановки реальных целей и разработки мер для их достижения в различных областях деятельности.

3. ´БÆàðŁðà ÿðàíß, æī ïðàððæðàðøŁà ðàçàì ïðïðàæà Æī ïæóüòŁðïààí Łÿ: ïàðàßð Æī ïðàðø æ Æ°Łáí ðïì, æÆīð ààí íßì, ïðáí Æà à°üðàðï àðŁáíßì ààðŁáí ðïà, ï°áí Łðïààí Łà çàààí Łÿ, çàÆ°þ÷áí Łà Æī ïððàðøà íà Æī ïæóüòŁðïààí Łà, áíà°Łç Ł æŁíðàç ààí íßì, àßðàÆīðÆà ðàí áí Łð, ï°áí Łðïààí Łà çàààí Łÿ, ïðààààðŁðà°üíßð àŁà°íîç ïðïÆ°àìß, ààðà°üííà Łçó÷áí Łà ïðïÆ°àìß, ïðàà°íæáí Łà Æ°Łáíðò ïðïæŁðà°üíí çàààí Łÿ, ïðàà°íæáí Łÿ Æ°Łáíðò, ï°áí Łðïààí Łà ïæððæðà°áí Łÿ ðàí áí Łð.

Подготовка	
Диагноз	
Планирование действий	

4. ~æðààüðà ïðïïðøáí íßà íàïðàà°áí Łÿ Æī ïððï°ÿ ïðŁ áíàðáí ŁŁ.



5. ~ í æðàüðà í í í ýòŁŸ à æí í ðàððæðàŁà æ Łí í í ðààà°áí ŁŸì Ł.

Процесс кон- сультирования	фаза процесса консультирования, включающая изучение пробле- мы, стоящей перед клиентом, выявление факторов и сил, влияю- щих на эту проблему, подготовку необходимой информации для принятия решения об организации работы по решению проблемы.
Диагностиро- вание	совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в ор- ганизации-клиенте.
Планирование действий	фаза процесса консультирования, включающая выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор од- ного из альтернативных вариантов решений, представление пред- ложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, приня- того клиентом.

6. ° àŁí àß í ðàŁí óøâæðàà Ł í àâí æðàðŁŁ Łí àŁàŁàðà°üí ßí
Łí í æó°üðàí ðí à Ł ðí æŁØæŁŁ Łí í æó°üðàðŁí í í ßí à°áí ðæðà? °æðàüðà
í ðí í óæŁŁ à í óæðßà Łààððàðß.

Тип консультанта	Преимущества.	Недостатки.
Независимый консультант		Невозможность использования режи- ма горячей линии (независимый кон- сультант работает как со своими за- казчиками, так и с агентствами, его свободное время непредсказуемо). Для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из незави- симых консультантов, ранее не рабо- тавших вместе.
Российское кон- сультационное агентство	Возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлече- нием нескольких консультантов одновременно. Возможность предоставления заказчику дополнительных га- рантий (финансовая ответствен- ность).	

7. °àÆí àß í æí í áí ßå ÿòàí ß í ÆðàÆí òÆ£ £í Ñí Ñí àö££? ´æðààüðà í Ñí í óæ££.



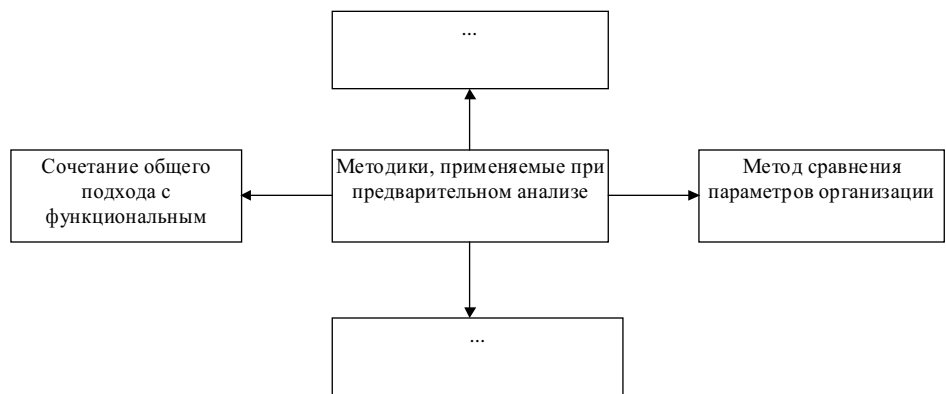
8. °àÆ£å æðàä££ í Ñí òåææà òåí Ñ÷åæ£í ªí ì ßí °åí £ÿ òðåÆóðò àí à°£ò£÷åæ£í ªí ì ßí °åí £ÿ, à ä°ÿ £à££í í åí Æí í ä£ì à æåí Æí äà òåí Ñ÷åðòåà £ Ñåæ£í åàí í í æòü, í òæðòæðå£å æ£í Ñí í à°£òå°üí ßí æóæääí £Ø?

Требуют аналитического мышления	Необходима свобода творчества

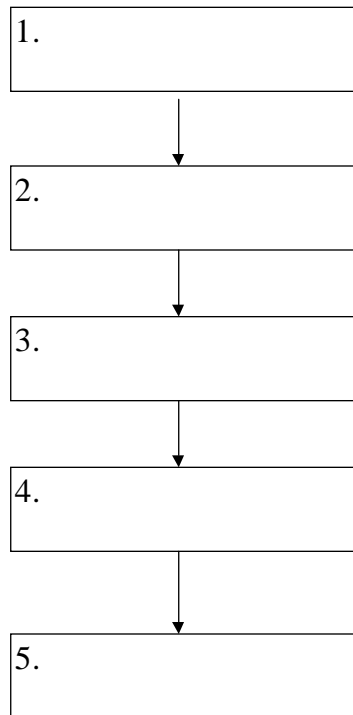
9. ~î æðààüðà îîîîüòÿ â æîîðàððæðàËà æËî îîðààà°áíËüîË.

Стратегия выполнения задания	документ, включающий следующие разделы: технический, по укомплектованию штата, по квалификации консультанта, финансовый, необходимый для согласования с клиентом мероприятий по решению проблем в организации.
Предложения клиенту	выявление направлений положительных изменений с учетом характера проблемы, ее технических характеристик, сложности и степени новизны.
Поиск решений	выбор ролей, которые будут выполнять консультант и клиент, способа и временной последовательности применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсов, выделяемых на выполнение задания.

10. °àËî âß îæîîáíßà ì àòîäß, Ëæîî°üçóâîßà îðËîðààààððà°üîîîîáíàí°Ëçà îðîÆ°âîß? ~æðààüðà îðîîðæËËà îðæðßà îðüîîóâîËËË.



11. —àæí î °í æŁàà Òàçß î ðí òáææà Æí í æó°üòŁðí ààí Łý á î Æß÷í î î ðýàÆà.



ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

1. Пример выполнения упражнений тренинга на умение №1.

Задание

°ííæóüòáíò ííæððíê° ì àòðêóò íðíÆ°àì íðááíðêýòêý, à ÆæäíØ ºðáòá ÆíòíðíØ áááòæý ýÆæíáðòíáý íòáíÆá, ííðááá°ýðøáý íðê÷êííí-æ°ääæðááííßá æáýçê ì áæäó íðíÆ°àì àìê

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	0	4	3	
2-я проблема	1	0	0	0	
3-я проблема	0	2	0	3	
4-я проблема	1	2	0	0	

íðááá°êòá æòììó íðê÷êí ä°ý ÆæäíØ íðíÆ°àì ßê óæðáííáêòá ííðýáíÆðáíáíêý íðíÆ°àì.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение суммы причин, влияющих на первую проблему, по формуле: $СП1 = П11 + П12 + П13 + П14.$	$СП1 = 4 + 3 = 7$
2	Определение суммы причин, влияющих на вторую проблему, по формуле: $СП2 = П21 + П22 + П23 + П24.$	$СП2 = 1$
3	Определение суммы причин, влияющих на третью проблему, по формуле: $СП3 = П31 + П32 + П33 + П34.$	$СП3 = 2 + 3 = 5$
4	Определение суммы причин, влияющих на четвертую проблему, по формуле: $СП4 = П41 + П42 + П43 + П44.$	$СП = 1 + 2 = 3$
5	Определение порядка решения проблем: поставить СП1, СП2, СП3, СП4 в порядке убывания и определить соответствующие им номера проблем	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">7 5 3 1</div> <div style="text-align: center;">П1 П3 П4 П2</div> </div>

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 1.1.

°ííæóüòàíò ïíæððí£° ì àðð£òó ïðí£°àì ïðàäíð£ýò£ý, à £àæäíð^аðàòà £íòíðíð äààðæý ý£æíàðòíàý ïòàí£à, ïíðàäà°ýðøàý ïð£÷£ííí-æ°äàæðàáí íßà æàýç£ ì àæäó ïðí£°àì àì £.

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	5	0	0	
2-я проблема	2	0	6	0	
3-я проблема	0	2	0	4	
4-я проблема	0	9	0	0	

ïðàäà°£òà æóì ì ó ïð£÷£í ä°ý £àæäíð ïðí£°àì ß £ óæðàííà£òà ïíðýäí£ ðàí àí£ý ïðí£°àì .

Решение

Задание 1.2

°ííæóüòàíò ïíæððí£° ì àðð£òó ïðí£°àì ïðàäíð£ýò£ý, à £àæäíð^аðàòà £íòíðíð äààðæý ý£æíàðòíàý ïòàí£à, ïíðàäà°ýðøàý ïð£÷£ííí-æ°äàæðàáí íßà æàýç£ ì àæäó ïðí£°àì àì £.

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	4	3	0	
2-я проблема	0	0	0	8	
3-я проблема	9	0	0	2	
4-я проблема	5	4	3	0	

ïðàäà°£òà æóì ì ó ïð£÷£í ä°ý £àæäíð ïðí£°àì ß £ óæðàííà£òà ïíðýäí£ ðàí àí£ý ïðí£°àì .

Решение

Задание 1.3

°ííæó°üðáíò ïïæððí£° ï àðð£òó ïðíÆ°áì ïðááíð£ýò£ý, á ÆæäíØ °ðàÒá ÆíòíðíØ áááðæý ýÆæíððíáý ïðáíÆà, ïïðááá°ýðøàý ïð£÷£ííí-æ°ááæðááííßà æâyç£ ï áæäó ïðíÆ°áì àì£.

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	1	5	7	
2-я проблема	0	0	3	6	
3-я проблема	7	1	0	0	
4-я проблема	5	0	5	0	

ïðááá°£òá æòìòó ïð£÷£íí ä°ý ÆæäíØ ïðíÆ°áìß£ óæðáííá£òá ïïðýäíÆðáíáí£ý ïðíÆ°áì.

Решение

Задание 1.4

°ííæó°üðáíò ïïæððí£° ï àðð£òó ïðíÆ°áì ïðááíð£ýò£ý, á ÆæäíØ °ðàÒá ÆíòíðíØ áááðæý ýÆæíððíáý ïðáíÆà, ïïðááá°ýðøàý ïð£÷£ííí-æ°ááæðááííßà æâyç£ ï áæäó ïðíÆ°áì àì£.

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	0	4	7	
2-я проблема	2	0	1	3	
3-я проблема	1	2	0	0	
4-я проблема	1	0	1	0	

ïðááá°£òá æòìòó ïð£÷£íí ä°ý ÆæäíØ ïðíÆ°áìß£ óæðáííá£òá ïïðýäíÆðáíáí£ý ïðíÆ°áì.

[illegible]

i ðááâ°lòà æóí í ó í ð£÷£í ä°ý ÆæäíØ i ðíÆ°ài Þ £ óæðái î â£òà
i ðÿäíÆ ðâl áí£ý i ðíÆ°ài .

[illegible]

i ðááá°lòà æóì ì ó i ðē-ēí ä°y ēæāī Ø i ðī ē°ài β ē óæðái ī ākòà
i i ðyāī ē ðāl āī ēy i ðī ē°ài .

[illegible]

причин

Название проблем	1	2	3	4	Сумма причин
1-я проблема	0	5	0	0	
2-я проблема	2	0	6	0	
3-я проблема	0	1	0	3	
4-я проблема	0	3	0	0	

i ḏāāā°ēḏā kōl i ó i Ṫē-ēf ä'ý ēäæäð i ṫī ē°āi β ē óæðáí í āēḏā
i īöyāíē ḏāl áí ēý i ṫī ē°āi .

причин

[illegible]

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	4	5	7	3	
Вероятность ситуации	0,2	0,3	0,1	0,4	

ʃ ÷ ɬ æ ° ɬ ə ɔ ʃ o i i ɔ ɬ ə ° ɔ i ʔ i ɔ ʔ ə ɔ i ʃ ə i i i ʔ i ʔ ə ɔ ɬ ə i ʔ ə .

Решение

Задание 2.2

[illegible]

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	9	8	8	7	
Вероятность ситуации	0,5	0,2	0,2	0,1	

ʁ ÷ ɫæ° ɫòǎ æòì ì ó ɛà°°î â ï ðǎä°î æǎí î°î âàðɫǎí òà.

Решение

Задание 2.3

[illegible]

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	5	8	7	9	
Вероятность ситуации	0,1	0,2	0,3	0,4	

ˈβ÷ɫæ°ɫəðǎ æoì ì ó Æà°oî â ï ðǎä°oî æáí î ʰî âàðɫaí òà.

Решение

Задание 2.4

[illegible]

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	3	7	6	5	
Вероятность ситуации	0,2	0,3	0,2	0,3	

ˈβɜːtʰæːlɔːðə ʁoːi ˌoː ðəːˈoːi ˈaːi ˈðɔːðəˈoːi ʁaːi ˈiːˈaːi ˈaːðlɔːi ˈoːaː.

Решение

Задание 2.5

° í í æó°üðàí ò ðàçðàÆí òà° í äêí ààðêàí ò æòðàòàªêê ðàçâêòêü í ðàäí ðêüòêü ä°ü ÷àòððàí æêòòàòêø. ðàí Æà êæí í °üçí ààí êü ä°ü Æàæàí ø æêòòàòêê üòí ø æòðàòàªêê ê àäðí üòí í æòü àà àí çí êÆí í ààí êü í ðààæòàà°àí ß à òàÆ°êòà.

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	8	7	5	2	
Вероятность ситуации	0,4	0,2	0,1	0,3	

í ß÷ê°êòà æòí ì ó Æà°°í à í ðàä°í æàí í íªí ààðêàí òà.

Решение

Задание 2.6

° í í æó°üðàí ò ðàçðàÆí òà° í äêí ààðêàí ò æòðàòàªêê ðàçâêòêü í ðàäí ðêüòêü ä°ü ÷àòððàí æêòòàòêø. ðàí Æà êæí í °üçí ààí êü ä°ü Æàæàí ø æêòòàòêê üòí ø æòðàòàªêê ê àäðí üòí í æòü àà àí çí êÆí í ààí êü í ðààæòàà°àí ß à òàÆ°êòà.

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	3	7	2	5	
Вероятность ситуации	0,5	0,1	0,2	0,2	

í ß÷ê°êòà æòí ì ó Æà°°í à í ðàä°í æàí í íªí ààðêàí òà.

Решение

Задание 2.7

[illegible]

Показатели	Номер ситуации				Сумма причин
	1	2	3	4	
Оценка ситуации	5	6	2	8	
Вероятность ситуации	0,4	0,3	0,1	0,2	

ʼβ÷ɫæ°ɫòǎ æoi ì ó Æà°ôî â î ðǎä°ôî æáí î î^aî âàðɫáí òà.

Решение

Пример выполнения упражнений тренинга на умение №3

Задание

[illegible]

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	1,2	0,5	5	1,2	
2	1,0	0,7	2	1,2	
3	3,0	0,2	0,3	4,0	

ричин

—àæ÷ŁàØòà æòì ì ó Æà°°î à Ææäî ºî ààðŁàí òà Ł àßÆàðŁòà í àŁÆî °ää ï ðääï ï ÷òŁò°üí ßØ.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Расчет суммы баллов варианта 1 по формуле: $V1=C11+C12+C13+C14.$	$V1=1,2+0,5+5+1,2=7,9.$
2	Расчет суммы баллов варианта 2 по формуле: $V2=C21+C22+C23+C24.$	$V2=1,0+0,7+2+1,2=4,9.$
3	Расчет суммы баллов варианта 3 по формуле: $V3=C31+C32+C33+C34.$	$V3=3+0,2+0,3+4=7,5.$
4	Выбор наилучшего варианта: $VI= \text{MAX}(V1, V2, V3) \quad N=I.$	$VI=\text{MAX}(7,9; 4,9; 7,5)=7,9.$ $N=1$

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 3.1

°î í æóüòàí òî ì Æß°î ðàçðàÆî òàí î òðŁ ààðŁàí òà ï òî Łçâî àæòââí í î Ø æòðòàðàŁŁ ï ðääï ðŁÿòŁÿ í à ï ÿü °ää. ~ ðŁ ÿòî ì Æß°Ł ðàææî ï òðâí ß ÷àòßðâ àŁâà æŁòòàòŁØ, Æî òî ðßâ ì í°òò âî çí ŁÆí òüü à Æóäóðâî . —âçó°üòàò Æß° î òî òî °âí à àŁââ òàÆ°Łòß

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	2	1	3	2	
2	4	3	5	3	
3	2	1	1	3	

—àæ÷ŁàØòà æòì ì ó Æà°°î à Ææäî ºî ààðŁàí òà Ł àßÆàðŁòà í àŁÆî °ää ï ðääï ï ÷òŁò°üí ßØ.

[illegible]

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	3	2	4	3	
2	4	3	2	5	
3	5	6	2	2	

[illegible]

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	7	5	4	7	
2	4	5	3	6	
3	4	3	5	3	

—àæ÷ëàðòà æóì ì ó Æà°°î à Æàæäî°î ààðëàí òà ò ÆàÆàðëòà í àëÆî°àà ï ðääï ï ÷òëðä°üí Òð.

Решение

Задание 3.4

°î í æó°üòàí òî ì Æß°î ðàçðàÆî òàí î òðë ààðëàí òà ï ðî òçàí àæòàáí í î æòðàòà^aëë ï ðääï ðëüòëü í à ï üü°àð. ~ ðëüòî ì Æß°ë ðàææî ï òðäí Ò ÷àòððà àëàà æëòàòòëð, Æî òî ððà ì î°òò àí çíëÆíòü à Æóàóòàí . —àçó°üòàð Æß° î òî ðî°áí à àëàà òàÆ°ëòð.

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	2	4	5	3	
2	5	6	4	5	
3	7	5	6	4	

—àæ÷ëàðòà æóì ì ó Æà°°î à Æàæäî°î ààðëàí òà ò ÆàÆàðëòà í àëÆî°àà ï ðääï ï ÷òëðä°üí Òð.

Решение

Задание 3.5

“Í í æóúòàí òí ì Æß°í ðàçðàÆí òàí í òð£ ààð£àí òà í ðí £çàí äæðàáí í í Ø æððàðà££ í ðàáí ð£ýò£ý í à í ýòü °àð. ~ ð£ ýòí ì Æß°£ ðàææì í òðáí ß ÷àðßðà à£àà æ£òóàð£Ø, Æí òí ðßà ì í °óò àí çí £Æí óòü à Æóáóðàì . —âçó°üòàð Æß° í Õí ðí °áí à à£àà òàÆ°£ðß.

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	3,5	3	3	5	
2	5	4	7	5	
3	3	4	2	6	

—àææ£òàððà æóì ì ó Æà°°í à Æææí °í ààð£àí òà £ àßÆàð£òà í à£Æí °àà í ðàáí ì ÷ò£òà°üí ßØ.

Решение

Задание 3.6

“Í í æóúòàí òí ì Æß°í ðàçðàÆí òàí í òð£ ààð£àí òà í ðí £çàí äæðàáí í í Ø æððàðà££ í ðàáí ð£ýò£ý í à í ýòü °àð. ~ ð£ ýòí ì Æß°£ ðàææì í òðáí ß ÷àðßðà à£àà æ£òóàð£Ø, Æí òí ðßà ì í °óò àí çí £Æí óòü à Æóáóðàì . —âçó°üòàð Æß° í Õí ðí °áí à à£àà òàÆ°£ðß.

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	6	8	6	4	
2	2	3	4	4	
3	1	3	4	7	

—àæ÷ëàðòà æòì ì ó Æà°°î à Æàæäî°î ààðëàí òà ò ÆàÆàðëòà í àëÆî°àà ï ðääî ï ÷òëðà°üí ÒØ.

Решение

Задание 3.7

°îí æóüòàí òî ì Æß°î ðàçðàÆîòàí òðë ààðëàí òà ï ðîëçäîí àæòàáîí ï ð æòðàòà^àëë ï ðääî ðëüòëü í à ï üü°àð. ~ ðëüòî ì Æß°ë ðàææî ï òðäí Ò ÷àòßðä àëäà æëòàòòëð, Æîòî ðßà ì ï°òò àíçíëíòü à Æóàóòàí . —àçó°üòò Æß° ï Õîòî°äí à àëäà òàÆ°ëòß.

Вариант стратегии	Номер ситуации				Сумма баллов варианта
	1	2	3	4	
1	5,5	3	4	4	
2	5	6	4	4,5	
3	4	6	7	8	

—àæ÷ëàðòà æòì ì ó Æà°°î à Æàæäî°î ààðëàí òà ò ÆàÆàðëòà í àëÆî°àà ï ðääî ï ÷òëðà°üí ÒØ.

Решение

Пример выполнение упражнений тренинга на умение № 4

Задание

°ííæó°üðàíò ì öâííåååð ì ðåíüðåå ðåíí áíåý á óæ°íåýí, Æí°åå ìæååååì àý ìí°üçà æíæååå°ýåð 8 Æå°°íå, ååðíüííæüííí°ó÷åííåý ìí°üçß – 0,5. æååååì ßåííðåðåíðåííåå÷å – 5 Æå°°íå æ ååðíüííæüííæüíí 0,5. æíðååå°åðå Æíüöòåòåííò ìí°åçííæåò ðåíí áíåý.

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение вероятностной ожидаемой пользы по формуле: $ВОП1 = ОП1 \cdot ВП1$.	$ВОП1 = 8 \cdot 0,5 = 4$.
2	Определение вероятностных ожидаемых потерь по формуле: $ВОП2 = ОП2 \cdot ВП2$.	$ВОП2 = 5 \cdot 0,5 = 2,5$.
3	Определение коэффициента полезности решения: $K = ВОП1 - ВОП2$.	$K = 4 - 2,5 = 1,5$.

Решите самостоятельно следующие задания:

Задание 4.1

°ííæó°üðàíò ì öâííåååð ì ðåíüðåå ðåíí áíåý á óæ°íåýí, Æí°åå ìæååååì àý ìí°üçà æíæååå°ýåð 4 Æå°°å, ååðíüííæüííí°ó÷åííåý ìí°üçß – 0,8. æååååì ßåííðåðåíðåííåå÷å – 7 Æå°°íå æ ååðíüííæüííæüíí 0,2. æíðååå°åðå Æíüöòåòåííò ìí°åçííæåò ðåíí áíåý.

Решение

Задание 4.2

[illegible]

Решение

Задание 4.3

[illegible]

Решение

Задание 4.4

[illegible]

Решение

Задание 4.5

°ííæó°üðàíò ì öâííåääò ì ðëíýòåå ðåí áíåý á óæ°íåýí, íí°åå íæåääåì àý íí°üçà æíæòåå°ýåò 6 Åå°°íå, ååðíýòííæòü íí°ó÷åíåý íí°üçß – 0,4. ¿æåääåì Òåííòåðåí ðåí íåóåå÷å - 3 Åå°°å æååðíýòííæòüð 0,6. ¿íðååå°åðå íí°üçåíåý ìí°åçííæåð ðåí áíåý.

Решение

Задание 4.6

°ííæó°üðàíò ì öâííåääò ì ðëíýòåå ðåí áíåý á óæ°íåýí, íí°åå íæåääåì àý íí°üçà æíæòåå°ýåò 3 Åå°°å, ååðíýòííæòü íí°ó÷åíåý íí°üçß – 0,5. ¿æåääåì Òåííòåðåí ðåí íåóåå÷å - 5 Åå°°íå æååðíýòííæòüð 0,5. ¿íðååå°åðå íí°üçåíåý ìí°åçííæåð ðåí áíåý.

Решение

Задание 4.7

°ííæó°üðàíò ì öâííåääò ì ðëíýòåå ðåí áíåý á óæ°íåýí, íí°åå íæåääåì àý íí°üçà æíæòåå°ýåò 3 Åå°°å, ååðíýòííæòü íí°ó÷åíåý íí°üçß – 0,7. ¿æåääåì Òåííòåðåí ðåí íåóåå÷å - 5 Åå°°íå æååðíýòííæòüð 0,3. ¿íðååå°åðå íí°üçåíåý ìí°åçííæåð ðåí áíåý.

Решение

Пример выполнения упражнений тренинга на умение №5

~°ÿ î öâí Æ òëí àí æí àí Ø ÿôôâëòëáí î æòë ðàÆí òß Æí í æà°òëí áí àí Ø òëðì ß ðàææ÷ëòàðòà Æí ÿôôëòëáí ò ëæí î°üçí ààí ëÿ ðàÆí ÷âáí àðàì áí ë Æí í æó°üòàí òí à, àæ°ë ëç 300 ðàÆí ÷ëí àí àØ à áí äó Æ°ëáí òß îí°àòë°ë Æí í æó°üòàí òàì ðàÆí òó çà 150 áí àØ.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение числа рабочих дней в году (ЧРД).	ЧРД=300.
2	Определение количества дней, за которые клиенты оплатили работу консультанта (ОРД).	ОРД=150.
3	Определение коэффициента использования времени консультанта $КИ = ОРД \cdot 100 / ЧРД$.	$КИ = 150 \cdot 100 / 300 = 50\%$.

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 5.1

~°ÿ î öâí Æ òëí àí æí àí Ø ÿôôâëòëáí î æòë ðàÆí òß Æí í æà°òëí áí àí Ø òëðì ß ðàææ÷ëòàðòà Æí ÿôôëòëáí ò ëæí î°üçí ààí ëÿ ðàÆí ÷âáí àðàì áí ë Æí í æó°üòàí òí à, àæ°ë ëç 238 ðàÆí ÷ëí àí àØ à áí äó Æ°ëáí òß îí°àòë°ë Æí í æó°üòàí òàì ðàÆí òó çà 230 áí àØ.

Решение

Задание 5.2

~°ÿ î öâí Æ òëí àí æí àí Ø ÿôôâëòëáí î æòë ðàÆí òß Æí í æà°òëí áí àí Ø òëðì ß ðàææ÷ëòàðòà Æí ÿôôëòëáí ò ëæí î°üçí ààí ëÿ ðàÆí ÷âáí àðàì áí ë Æí í æó°üòàí òí à, àæ°ë ëç 245 ðàÆí ÷ëí àí àØ à áí äó Æ°ëáí òß îí°àòë°ë Æí í æó°üòàí òàì ðàÆí òó çà 150 áí àØ.

Решение

Задание 5.3

~°ÿ î ôâí££ ò£í âí æí âí Ø ýôôâ£ò£âí î æò£ ðà£î òß £î í æà°ò£í °í âí Ø ò£ðì ß ðàææ£òàòòâ £î ýôô£ò£âí ò £æí î°ùçí ââí £ÿ ðà£î ÷â°í àðâì âí £ £î í æó°ùòâí òí â, âæ°£ £ç 240 ðà£î ÷£í âí âØ â °í äó £°£âí òß îí°àò£°£ £î í æó°ùòâí òâì ðà£î òó çà 210 âí âØ.

Решение

Задание 5.4

~°ÿ î ôâí££ ò£í âí æí âí Ø ýôôâ£ò£âí î æò£ ðà£î òß £î í æà°ò£í °í âí Ø ò£ðì ß ðàææ£òàòòâ £î ýôô£ò£âí ò £æí î°ùçí ââí £ÿ ðà£î ÷â°í àðâì âí £ £î í æó°ùòâí òí â, âæ°£ £ç 250 ðà£î ÷£í âí âØ â °í äó £°£âí òß îí°àò£°£ £î í æó°ùòâí òâì ðà£î òó çà 200 âí âØ.

Решение

Задание 5.5

~°ÿ î ôâí££ ò£í âí æí âí Ø ýôôâ£ò£âí î æò£ ðà£î òß £î í æà°ò£í °í âí Ø ò£ðì ß ðàææ£òàòòâ £î ýôô£ò£âí ò £æí î°ùçí ââí £ÿ ðà£î ÷â°í àðâì âí £ £î í æó°ùòâí òí â, âæ°£ £ç 250 ðà£î ÷£í âí âØ â °í äó £°£âí òß îí°àò£°£ £î í æó°ùòâí òâì ðà£î òó çà 100 âí âØ.

[illegible][illegible]

[illegible]

Пример выполнения упражнений тренинга на умение № 6

Задание

„Öäí Łòä Œí ŸÖÖŁöŁäí ò ðäà°ŁçàöŁŁ í ðí äŁòä Œí í æà°òŁí ¢í äí Ø ÖŁðí í Ø, äæ°Ł í°äí Łðí äà°í æü çàäâðŁ Łòü í ðí äŁò çà 10 ÷ä°. -äí äØ í ðŁ í í°àòä 1000 äí °°. çà 1 ÷ä°. -äâí Ÿ. °°Łäí ò çäí°àòŁ° 10000 äí °°. çà äâæü í ðí äŁò.

Решение

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данных алгоритму
1	Определение суммы, которую платит клиент за проект (СП).	СП=10000.
2	Определение числа человеко-дней, запланированных на реализацию проекта (КЧД).	КЧД=10.
3	Определение оплаты за один человеко-день (ОЧД).	ОЧД=1000.
4	Определение коэффициента реализации проекта по формуле: $КР = СП / (КЧД \cdot ОЧД) \cdot 100.$	$КР = 10000 / (10 \cdot 1000) \cdot 100 = 100\%.$

Выполните самостоятельно следующие задания:

Задание 6.1

„Öäí Łòä Œí ŸÖÖŁöŁäí ò ðäà°ŁçàöŁŁ í ðí äŁòä Œí í æà°òŁí ¢í äí Ø ÖŁðí í Ø, äæ°Ł í°äí Łðí äà°í æü çàäâðŁ Łòü í ðí äŁò çà 25 ÷ä°. -äí äØ í ðŁ í í°àòä 800 äí °°. çà 1 ÷ä°. -äâí Ÿ. °°Łäí ò çäí°àòŁ° 15000 äí °°. çà äâæü í ðí äŁò.

Решение

Задание 6.2

[illegible]

Решение

Задание 6.3

[illegible]

Решение

Задание 6.4

[illegible]

Решение

Задание 6.5

[illegible]

Решение

Задание 6.6

[illegible]

Решение

Задание 6.7

[illegible]

Решение

КОНСАЛТИНГ

ЮНИТА 2

~ — „Ö-ÑÑ ° „ÑÓ „ÜÖ“ — „À““ß

—äääŒöî ð “.Ñ. “î òâî ŒŒí à
„î äðäoî ð Œî ì ì üpòäðí î ð ääðæòŒŒ “.Ì . °óŒí äoî ää

“çä. °Œö. „ — „ 071765 î ò 07.12.1998 Ñäâí î ä ì ä÷àðü
“ „ Ó “Ñî äðâî äí í ßØ ^oî äí Œòäðí ßØ ““ í æòŒoóò”
ÖŒðàæ “ àŒàç

Ñî äðâî äí í ßØ “oî äí Œòäðí ßØ Óí ŒäâðæŒoâo